

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YABANCIYLA ÇALIŞMAK:
TÜRKİYE'DE İMALATÇI FİRMALARIN YABANCI TASARIMCILAR VE
TASARIM OFİSLERİ İLE İLİŞKİLERİNİN ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Aysun ALTINDAĞ**

Anabilim Dalı : Fen Bilimleri

Programı : Endüstri Ürünleri Tasarımı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. H. Alpay Er

ARALIK 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YABANCIYLA ÇALIŞMAK:
YERLİ FİRMALARIN YABANCI TASARIMCILARLA
İLİŞKİLERİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Aysun ALTINDAĞ
502061951**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 20 Aralık 2010
Tezin Savunulduğu Tarih : 30 Aralık 2010**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. H. Alpay Er (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Şebnem Timur Öğüt (İTÜ)
Yrd. Doç. Dr. Emrah Acar (İTÜ)**

ARALIK 2010

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması boyunca bana danışmanlık edip, değerli yorumlarıyla bana yol gösteren Prof. Dr. Alpay Er'e, lisansüstü eğitimimin başında tez konum ile ilgili verdiği derslerle tezin temellerini oluşturan Prof. Dr. Özlem Er'e, her zaman yanımda olup bana destek olan sevgili eşim James Önder'e, yıllar boyunca attığım her adımda bana bütün imkanları sunup bu günlere getiren ailem Mualla ve Aydın Altındağ'a, artık ailemin bir parçası olan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen eşimin annesi Maretta Önder'e, gösterdiği anlayıştan dolayı değerli ortağım ve yakın arkadaşım Meltem Maralcan'a ve bu serüvene beraber başladığımız ve bütün süreç boyunca bana yardımcı olan sevgili arkadaşım Özlem Özkülahçı'ya teşekkür ederim.

Aralık 2010

Aysun Altındağ

Endüstri Ürünleri Tasarımcısı

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Konunun Önemi	1
1.2 Çalışmanın Amacı	2
1.3 Çalışmanın Kapsamı	3
1.4 Araştırma Yöntemi	3
1.5 Tezin Yapısı	4
2. DIŞARIDAN TASARIM DESTEĞİ ALMAK	7
2.1 Giriş	7
2.2 Dış Kaynak Kullanımı	7
2.2.1 Dış kaynak kullanım alanları	10
2.2.2 Dış kaynak kullanımının avantajları	11
2.2.3 Dış kaynak kullanımının riskleri	14
2.2.4 Dış kaynak kullanım süreçleri	14
2.3 Tasarım Kaynakları	17
2.3.1 Firma bünyesinde tasarım	17
2.3.2 Firma dışında tasarım	18
2.3.2.1 Dışarıdan tasarım desteği alınan alanlar	19
2.3.2.2 Dışarıdan tasarım desteği alma nedenleri	19
2.3.2.3 Firma tasarımcı ilişkileri	20
2.3.2.4 Dışarıdan tasarım desteği almanın avantajları	26
2.3.2.5 Dışarıdan tasarım desteği almanın dezavantajları	27
2.3.2.6 Firma Tasarımcı arasında Yapılan Sözleşmeler	28
2.3.2.7 Başarılı Bir İşbirliği İçin Yapılması Gerekenler	29
2.3.2.8 Firma ile Tasarımcının Bir Araya Gelme Yolları	30
2.3.2.9 Firma bakış açısı ve beklentileri	31
2.3.3. Firma bünyesinde ve firma dışında tasarım	31
2.4 Tasarım Süreçleri	33

2.5 Tasarım Projesini Değerlendirme.....	38
3. TÜRKİYE’DE DIŞARIDAN TASARIM KULLANMAK.....	39
3.1 Giriş.....	39
3.2 Türkiye’de Endüstriyel Tasarımın Gelişimi.....	40
3.3 Türkiye’de Endüstriyel Tasarım Sektörü	42
3.3.1 Büyük ölçekli işletmeler	44
3.3.2 Küçük ve orta boy işletmeler	44
3.3.3 Türkiye’de dış ticaret	46
3.4 Üretim Yapan Türk Firmaların Yabancı Tasarımcılarla Çalışmaları.....	47
3.5 Yerli Firmalar Neden Yabancı Tasarımcılarla Çalışmayı Tercih Eder?	49
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	51
4.1 Giriş.....	51
4.2 Araştırmanın Amaçları.....	51
4.3 Araştırma Yöntemlerinin İncelenmesi	52
4.3.1 Literatür taraması	52
4.3.2 Anket	53
4.3.3 Görüşmeler	54
4.3.4 Anket ve görüşme yapılacak firmaların seçilmesi	54
4.3.5 Görüşmelerin yapısı	55
5. BULGULAR	57
5.1 Giriş.....	57
5.2 Firma Düzeyinde Bulgular	57
5.2.1 Firma A	57
5.2.2 Firma B.....	60
5.2.3 Firma C.....	64
5.2.4 Firma D	68
5.2.5 Firma H	71
5.2.6 Firma I.....	74
5.2.7 Firma K	76
5.2.8 Firma L.....	80
5.2.9 Firma O	84
5.2.10 Firma P.....	86
5.3 Genel Bulgular	90
5.3.1 Firmalar Hakkında Genel Bilgiler	90
5.3.1.1 Firma büyüklükleri	90

5.3.1.2 Firmaların sektörleri	91
5.3.1.3 İhracat yapılan ülkeler	92
5.3.2 Firma Tasarımcı İlişkileri.....	93
5.3.2.1 Yabancı tasarımcılarla çalışma süreleri	93
5.3.2.2 Çalışılan yabancı tasarımcıların ülkeleri	94
5.3.2.3 Yabancı tasarımcılarla çalışmada tercih nedenleri ve beklentiler	95
5.3.2.4 Firma ile tasarımcının bir araya gelme yolları	96
5.3.2.5 Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları	97
5.3.2.6 Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar	97
5.3.3 Yerli ve Yabancı Tasarımcı Kıyaslamaları.....	98
5.3.3.1 Yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışmada kıyaslamalar	98
5.3.3.2 Yerli ve yabancı tasarımcılar için ödeme şartları	99
5.3.4 Proje Düzeyinde Değerlendirmeler.....	101
5.3.4.1 Hangi düzeyde tasarım desteği alınıyor	101
5.3.4.2 Projenin ve tasarımcının firmaya nasıl getirileri oldu	102
5.3.4.3 Hangi dönemde ne yoğunlukta sorunlar yaşandı	102
5.3.4.4 Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu	105
5.4 Görüşmeler.....	106
5.4.1. Firma B ile yapılan görüşme.....	106
5.4.1.1 Genel durum	106
5.4.1.2 Proje düzeyinde incelemeler	107
5.4.2. Firma H ile yapılan görüşme.....	110
5.4.2.1 Genel durum	110
5.4.2.2 Proje düzeyinde incelemeler	110
5.4.3. Firma K ile yapılan görüşme.....	112
5.4.3.1 Genel durum	112
5.4.3.2 Proje düzeyinde incelemeler	113
5.4.4. Firma O ile yapılan görüşme.....	114
5.4.4.1 Genel durum	114
5.4.4.2 Proje düzeyinde incelemeler	116
6. TARTIŞMA VE SONUÇLAR	117
6.1 Giriş.....	117
6.2 Araştırma sorularının yeniden incelenmesi.....	117
6.2.1. Firmaların kendi ülkeleri dışından tasarım desteği alma nedenleri	117
6.2.2. Yabancı tasarımcıların yerel firmalar üzerindeki etkisi.....	118

6.2.3. Yabancı tasarımcıların yerel firmalara kattığı değer.....	118
6.2.4. Yerel firmaların yabancı tasarımcılara bakışı	119
6.2.5. Proje sürecinde karşılaşılan sorunlar.....	119
6.2.6. Tasarımcıların farklı kültürden olmasının tasarım sürecine etkileri	120
6.2.7. Yerli ve yabancı tasarımcılar arasındaki farklar	120
6.3 İleri araştırmalar için öneriler.....	121
KAYNAKLAR.....	123
EKLER.....	131

KISALTMALAR

- AR_GE** : Araştırma- Geliştirme
- ETMK** : Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu
- KOBİ** : Küçük ve Orta Boy İşletmeler
- KOSGEB** : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
- OECD** : Organization for Economic Co-operation and Development

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Tasarım Yönetiminin Düzeyleri (Chung, 1998).....	23
Çizelge 2.2 : Firma Bünyesinde ve Dışarıdan Tasarımcılarla Çalışmanın Faydaları	32
Çizelge 2.3 : Müşteri Bakış Açısıyla Tasarım Süreci (Boyle, 2003).....	34
Çizelge 3.1. : Ülkelerin istatistiksel profilleri 2010: türkiye (OECD).....	47
Çizelge 5.1. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma A).....	58
Çizelge 5.2. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma A)	58
Çizelge 5.3. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma A)	59
Çizelge 5.4. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma A)	59
Çizelge 5.5. : Yerli tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma A).....	60
Çizelge 5.6. : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma A).....	60
Çizelge 5.7. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma B)	61
Çizelge 5.8. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma B).....	61
Çizelge 5.9. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma B)	62
Çizelge 5.10. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma B).....	62
Çizelge 5.11. : Proje sürecinde yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma B)	63
Çizelge 5.12. : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma B)	64
Çizelge 5.13. : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma B).....	64
Çizelge 5.14. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma C)	65
Çizelge 5.15. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma C).....	65
Çizelge 5.16. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma C)	66
Çizelge 5.17. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma C).....	66
Çizelge 5.18. : Proje sürecinde yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma C)	67
Çizelge 5.19. : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma C)	67
Çizelge 5.20. : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma C).....	68

Çizelge 5.21. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma D).....	68
Çizelge 5.22. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma D)	69
Çizelge 5.23. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma D)....	69
Çizelge 5.24. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma D)	70
Çizelge 5.25. : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma D)	70
Çizelge 5.26. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma H).....	71
Çizelge 5.27. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma H)	71
Çizelge 5.28. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma H)....	72
Çizelge 5.29. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma H)	72
Çizelge 5.30. : Proje sürecinde yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma H).....	73
Çizelge 5.31. : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma H).....	73
Çizelge 5.32. : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma H)	74
Çizelge 5.33. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma I)	74
Çizelge 5.34. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma I).....	75
Çizelge 5.35. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma I)	75
Çizelge 5.36. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma I).....	76
Çizelge 5.37. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma K).....	76
Çizelge 5.38. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma K)	77
Çizelge 5.39. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma K)....	77
Çizelge 5.40. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma K)	78
Çizelge 5.41. : Proje sürecinde yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma K).....	79
Çizelge 5.42. : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma K).....	79
Çizelge 5.43. : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma K)	80
Çizelge 5.44. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma L)	80
Çizelge 5.45. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma L).....	81
Çizelge 5.46. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma L)	81
Çizelge 5.47. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma L).....	82
Çizelge 5.48. : Proje sürecinde yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma L)	83
Çizelge 5.49. : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma L)	83
Çizelge 5.50. : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma L).....	83
Çizelge 5.51. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma O).....	84

Çizelge 5.52. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma O)	84
Çizelge 5.53. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma O)	85
Çizelge 5.54. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma O)	85
Çizelge 5.55. : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma P)	86
Çizelge 5.56. : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma P).....	86
Çizelge 5.57. : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma P).....	87
Çizelge 5.58. : Yerli ve yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma P)	87
Çizelge 5.59. : Firma Düzeyinde Bulgular	89
Çizelge 5.60. : Yerli ve yabancı tasarımcılarda ödeme planları kıyaslamaları.....	100

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Dış Kaynak Kullanımında Süreçler (Duarte, 2005).....	17
Şekil 2.2: Endüstriyel Tasarım Proje Süreci ve Aşamaları (Er ve Diğ. 2010- değiştirilerek alınmıştır).....	35
Şekil 2.3: Endüstriyel Tasarım Proje Süreci ve Aşamaları (Er ve Diğ. 2010- değiştirilerek alınmıştır).....	36
Şekil 2.4: Endüstriyel Tasarım Proje Süreci ve Aşamaları (Er ve Diğ. 2010- değiştirilerek alınmıştır).....	37
Şekil 5.1: Firma Ölçeği.....	90
Şekil 5.2: Firmaların Yıllık Satışları.....	90
Şekil 5.3: Firmalarda Çalışan Sayısı.....	91
Şekil 5.4: İhracat Yapılan Ülkeler.....	92
Şekil 5.5: İhracat Yapılan Bölgeler.....	93
Şekil 5.6: Firmaların yaşları ile yabancı tasarımcılarla çalışma sürelerinin kıyaslanması.....	94
Şekil 5.7: Firmaların Çalıştığı Yabancı Tasarımcıların Urukları (bölgesel).....	94
Şekil 5.8: Firmaların Çalıştığı Yabancı Tasarımcıların Urukları (ülkelere göre)....	95
Şekil 5.9: Firmanın yabancı tasarımcıdan beklentileri.....	96
Şekil 5.10: Firma ile Tasarımcının Bir Araya Gelmesinde Tercihleri.....	97
Şekil 5.11: Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları.....	97
Şekil 5.12: Yabancı Tasarımcılarla Çalışırken Karşılaşılan Sorunlar.....	98
Şekil 5.13: Yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışmada kıyaslamalar.....	99
Şekil 5.14: Tasarım Desteği Alma Seviyeleri.....	101
Şekil 5.15: Projenin ve tasarımcının firmaya getirileri.....	102
Şekil 5.16: Proje Sürecinde Yaşanan Sorunlar.....	103
Şekil 5.17: Proje Aşamalarında Yaşanan Sorunlar.....	104
Şekil 5.18: Projenin Konulara göre Başarısı.....	105

YABANCIYLA ÇALIŞMAK: TÜRKİYE’DEKİ İMALATÇI FİRMALARIN YABANCI TASARIMCILAR VE TASARIM OFİSLERİ İLE İLİŞKİLERİNİN ANALİZİ

ÖZET

Bu çalışma yerli firmalar ile yabancı tasarımcılar arasındaki ilişkileri Türkiye bağlamında incelemektedir.

Pek çok firma ve özellikle de büyük firmalar, yaptıkları işte uzmanlaşabilmek ve maliyet sorunları ile başa çıkabilmek için dış kaynak kullanımını giderek daha fazla tercih etmektedir. Dış kaynak kullanımı kavramı bu tezin bir bölümünü oluşturmaktadır.

Günümüzde, küreselleşen dünyada, uluslararası ilişkiler teknolojilerin de ilerlemesi ile daha farklı boyutlara taşınmaktadır. Birçok sektörde olduğu gibi tasarım sektöründe de küreselleşmenin etkileri görülmektedir. Yerel firmalar farklı kültürlerden ve coğrafyalardan tasarımcılarla gün geçtikçe daha fazla iş ilişkileri kurmaya başlamıştır. Bu ilişkiler, dışarıdan tasarımcılarla firma arasındaki ilişkilerin yönetimini de kapsayan tasarım yönetimi kavramını göz önünde bulundurarak incelenmiştir.

Türk endüstrisinde, hala rekabet unsuru olarak tasarımın gücü ve katkısına dair bilincin yüksek ve yaygın olmaması, araştırmanın sınırlarını daraltmaktadır. Yabancı tasarımcı ile çalışan firmalar genelde büyük ölçekli firmalardır. Türkiye’de üretim yapan, ortaklarının çoğunluğu yerli olan firmalar arasından sektör ayırt etmeksizin, sadece iç mimarlık ve perakende sektörü kapsam dışında tutularak firmalar belirlenmiştir.

Bu tez kapsamında yapılan araştırmada anket ve görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Firmaların tasarım ile ilgilenen üst düzey yöneticileri ile anket çalışmaları ve görüşmeler yapılmıştır.

Yerli firmalar yabancı tasarımcılarla çalışmayı firmanın dünya çapında tanınırlılığını artırmak, halkla ilişkilerini güçlendirmek, tasarımcıların kendi sektörleri hakkındaki uzmanlıklarını kullanmak, firmanın vizyonunu değiştirmek ve ihracat yaptıkları ülkelere hitap edebilmek için istemektedirler. Yabancı tasarımcılarla çalışmak aynı zamanda firmanın marka imajını da güçlendirir. Bu şekilde çalışan firmalar Türkiye’nin imajının da güçlenmesine katkıda bulunmaktadır.

Yabancı tasarımcılar yerel firmaları birçok konuda yönlendirebilme gücüne sahiptir. Firmaya güven verebildikleri için, ikna kabiliyetleri çok yüksektir. Yabancı tasarımcılarla çalışmak firmaya farklı bakış açısı getirir.

Firmanın bulunduğu sektöre ve ihracat yaptığı ülkeye göre çalıştığı yabancı tasarımcının ülkesi de önem kazanabilir. Sektörün tarzına uygun tasarımcıyı bu tarzı yansıtan ülkeden seçmek isteyebilir. İhracat yaptığı ülkelere bulunan yerel tasarımcılarla çalışma, özellikle kültürün önemli olduğu sektörler ve projelerde firmanın bilinçli olarak tercih ettiği bir yöntemdir.

Genel olarak yabancı tasarımcılarla çalışma sürecinde giderek artan problemler gözlenmiştir. Ancak bu problemler firmalar için üzerinden gelemeyecekleri problemler olarak görülmemekte ve her firma bu problemleri farklı yöntemlerle aşmaktadır.

Yabancı tasarımcının farklı bir kültürden olması proje sürecini ve ortaya çıkan tasarımı etkiler. Tasarımcı kendi ülkesinin kültürünü tasarım sürecine de yansıtır.

Firmalar genel olarak yabancı tasarımcılarla çalışmaktan memnun kalmışlardır. Projenin en başında ne hedeflendiği önemlidir ve bu hedefe ulaşmak için nasıl bir tasarımcı ile çalışmaları gerektiğine doğru karar vermeleri ve buna göre seçim yapmaları gerekir.

WORKING WITH FOREIGNERS: EXAMINING THE RELATIONS BETWEEN LOCAL MANUFACTURERS AND FOREIGN DESIGNERS

SUMMARY

This work studies the relations between local companies and foreign designers from Turkey's point of view.

Many companies, especially large ones, prefer more and more to work with foreign sources in order to specialize in their area and to cope with production costs. The notion of use of foreign sources forms a part of this thesis.

With the advance in technology in today's global world, international relations are on a whole different level. As in many sectors the effects of globalization can be seen in design too. Local companies have started to cooperate increasingly with designers from different cultures and places. These collaborations will be studied in relation to design management which also encompasses the management of relations between foreign designers and the companies.

As design's importance in competition between companies is still not a widespread knowledge in the Turkish industry the research is limited. Companies working with foreign designers are in general large companies. Only interior design and the retail sector have been excluded in choosing companies whose productions are in Turkey and whose partners are mostly Turkish.

As the research method for this thesis, interview and survey have been used. Interviews and surveys have been conducted with the companies' upper managements dealing with design and the foreign designers they work with.

The reasons behind local companies' desire to work with foreign designers are to get their name or brand across the world, to strengthen their public relations, to make use of the designers' expertise in their own field, to change the company's vision and to appeal to the countries they export to. To work with foreign designers also strengthens the brand image of the company. Companies that work like this also contribute to Turkey's image.

In certain aspects foreign designers have the power to point the company towards different directions. As they have a company's trust, their ability to convince it is very high. To work with foreign designers helps companies to take on different perspectives.

Depending on the company's sector and countries it exports to, the foreign designer's country could also gain importance. The company might prefer a designer from a country that reflects the style that is aimed for. To work with designers from countries they export to, especially in sectors and projects where local culture is important is a conscious decision often made by companies.

It has been observed that there is an increase in problems throughout the process of working with foreign designers. But companies do not consider these problems insurmountable and each company has developed different ways to overcome them.

The designer's being of different culture affects the project and the design. The designer reflects his own culture in the design process.

Companies are usually happy to have worked with foreign designers. It is important to define the goal at the beginning of a project, therefore they have to decide what type of designer they need to work with in order to attain that goal.

1. GİRİŞ

Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi tasarım sektöründe de küreselleşmenin etkileri görülmektedir. Yerel firmalar farklı kültürlerden ve coğrafyalardan tasarımcılarla gün geçtikçe daha fazla iş ilişkileri kurmaya başlamıştır. Türkiye’de de firmaların artan bir şekilde yabancı tasarımcı ve tasarım ofisleri ile çalışmaya başladığı gözlemlenmektedir.

1.1 Konunun Önemi

Küreselleşme ile birlikte ülkelerarası sınırlar kalkmış, farklı ülkelerin insanları birbiriyle daha yoğun ilişkiler içinde bulunmaya başlamıştır. Farklı kültürlerden insanlar arasındaki ilişki yoğunluğu artışı, kültürlerarası iletişim konularının; iş dünyasındaki önemini artırmıştır (Ballı, 2007). Rekabetin kapsamı artık ulusal sınırlar ya da belirli bir endüstriyel sektör ile sınırlı değildir (Dicken, 1986).

Türkiye’de tasarlanmış özgün ürünlerin getirdiği rekabet gücünün ve yüksek katma değer bilincine varan sanayi kuruluşlarının tasarıma gösterdikleri ilginin giderek arttığı gözlemlenmektedir. Bu durum genel olarak tasarıma ve de tasarımcıya olan ihtiyacı arttırmaktadır. Üretici firma ile tasarımcı arasındaki ilişkinin incelenmesi tasarımın verimli ve etkin kullanılabilmesi açısından daha da önem kazanmaktadır (Kayhan, 2005). Eğilimler tasarım uzmanlığının firmalar tarafından dış kaynak olarak kullanımının arttığını göstermektedir (Jevnaker ve Bruce, 1997).

Tasarımcı müşteri ilişkisi, tasarım projesine ev sahipliği yapan firmanın organizasyonunun doğası gereği, karmaşık ve dinamiktir. Bir tasarım projesi müşteri ile tasarım firması arasında geçici bir birliktelik oluşturur. Bu geçici birliktelik paylaşılan özelliklerin yanısıra firmanın ve tasarımcıların kendi özelliklerini de kapsar. Firma dışında ‘tasarım’ hizmeti vermek, firmalar tarafından farklılaşmak, görünürlük kazanmak ya da pazarda başarılı olabilmek için rekabetçi olmak gibi özel bir takım amaçlara yöneliktir (Oran, 2006). Firma dışından tasarımcılarla çalışmak, özellikle tam zamanlı tasarımcı çalıştırmanın ekonomik olarak verimli olmadığı firmaların tercih ettiği bir yöntemdir. Çok sık yeni ürün geliştirmeyen veya mevcut ürünler üzerinde sürekli olarak değişikliklere gidilmeyen firmalar için dışarıdan endüstriyel tasarımcılar veya tasarım firmaları ile proje bazlı olarak çalışmak uygun bir seçim olabilir (Er ve diğerleri, 2007). Pek çok firma ve özellikle de büyük

firmalar, maliyet sorunuyla baş edebilmek için dış kaynak kullanımını tercih etmektedir. Bu süreçte, ürün bilgisi, tasarım uygulamasını hayata geçiren firmaya transfer edilirken, uygulamayı yaptıran firma maliyetlerini azaltmanın yanı sıra, üretim verimliliğini ve kalitesini arttırmakta, pazara giriş zamanını hızlandırmakta ve kendi temel yeteneklerine odaklanabilmektedir. Kısacası, her iki firma da bu karşılıklı ilişkiden fayda sağlamaktadır (Karaman, 2006). Bu durum özellikle yabancı tasarımcılarla çalışmada işin maddi boyutundan daha çok firmanın marka değerini artırmak, reklamını yapmak gibi faydalar sağlar.

Çeşitli iş kültürleri arasında tasarım, firmalara pozitif stratejik faydalar sağlaması açısından önemli bir bölüm oluşturur (Jerrard ve Hands, 2007). Strateji, organizasyon teorisi ve endüstriyel pazarlama üzerine yapılan araştırmalar, endüstriyel firmaların ürünlerinin yeniden keşfedilmesinin ve farklılaşmasının dinamik kaynak avantajı kazandıracağını vurguluyor (Jevnaker, 2002). Tasarımın önemi bir organizasyona fonksiyonel, ticari ve katma değer sağlamasının yanı sıra, toplumda daha manevi yönüyle, kültürel ve sembolik katkısıyla da ortaya çıkar (Boyle, 2003). Ürünler firmaların kan damarlarıdır ama ürünler eskir ve demode olurlar. Bundan dolayı, firmalar rekabetçi olabilmek için sadece bir kere değil, sürekli olarak yenilik yapmak zorundadırlar (Bruce ve Jevnaker, 1998).

Ürün teknolojilerinde, pazarlama yaklaşımlarında artık mucizevî keşifler dönemi geçmiştir. Rekabette farklılık yaratmak için, geriye kalan en önemli enstrümanlardan biri ise “tasarım”dır. Tasarım farklılık yaratmanın yanında, katma değeri artırarak kârlılığı yukarı çeker. Dünya şirketleri, tasarıma yıllardır büyük önem vermektedir. Türk şirketleri de üründen pazarlamaya tasarım ekipleri ile son yıllarda bu alanda önemli adımlar atmıştır (Balaban, 2005).

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu tez çalışmasının amacı üretim yapan bir firmanın kendi ülkesi dışındaki bir tasarım danışmanlık firmasından tasarım desteği alması durumunda, bu firmaların karşılıklı ilişkilerini Türkiye bağlamında incelemektir. Bu ilişkiler sonucunda kazanılan faydaları ve tasarım süreçlerinde yaşanan sorunları ortaya koymak hedeflenmektedir. Elde edilen faydanın nasıl artırılacağı ve karşılaşılan sorunların nasıl çözülebileceği tartışılacaktır. Türkiye’de, yabancılarla çalışan yerli firmaların; yapıları, sektörleri, tasarıma/tasarımcıya bakış açıları, kendi bünyelerinde

çalıştıkları tasarımcılar var ise bu tasarımcıların dışarıdan çalışan tasarımcılarla ilişkileri ve iletişimleri, tasarım proje süreçlerinde ne gibi sorunlarla karşılaştıkları, farklı kültürlerin tasarım süreçlerini nasıl etkilediği, eğer Türkiye’den de farklı bir tasarım firması ile çalışmışlarsa ikisi arasındaki ilişkilerin farklılıkları, kendilerinin ve beraber çalıştıkları firmaların tasarım konusunda hangi noktalarda eksik oldukları, hangi konularda memnun kaldıkları ve aldıkları hizmetlerin kapsamları incelenecektir.

Literatür araştırması yaparken firma- tasarımcı ilişkilerini inceleyen tezlere rastlanmıştır (Oran, 2006; Sözen, 2007; Teoman, 2008; Kayhan, 2007). Ancak, Er. Ö’ye (1995) göre, gelişmekte olan ülkelerin yabancı tasarımcı ya da tasarım ofisleri ile çalışması, tasarım çevrelerinde akademik bir ilgi alanı değildir. Bu durum halen daha geçerli olup, son 15 sene içerisinde Türkiye’de yabancı tasarımcılarla çalışma üzerine yazılmış bir tez bulunamamıştır. Bu tezin amacı yukarıdaki tezlerden farklı olarak, Türkiye’deki yerli üreticiler ile yabancı tasarımcıların arasındaki ilişkileri anket çalışmaları ve birebir görüşmeler ile detaylı bir şekilde incelemektir.

1.3 Çalışmanın Kapsamı

Yabancı tasarımcılarla çalışan ve Türkiye’de üretim yapan firmalar bu tezin kapsamındadır. Ancak Türkiye’de üretim yapan ama yabancı kökenli olan, yabancı patronları olan firmalar bu kapsama girmemektedir. Bunun dışında sektör olarak bir kısıtlama olmasa da iç mimarlık ve moda sektörü için üretim yapan firmalar bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Özellikle dışarıdan endüstri ürünleri tasarımı desteği alan firmalar ile görüşülmüştür.

Bu çalışmanın kapsamına bir firma içerisinde çalışan tasarımcılar girmemektedir. Ancak firma içinde çalışan tasarımcıların firma dışında çalışan yabancı tasarımcılar ile olan ilişkileri incelenmiştir. Yurt dışında çalışan Türk tasarımcıların yerli firmalarla ilişkileri de bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

1.4 Araştırma Yöntemi

Tezi araştırma yöntemi bakımından iki bölüme ayırabiliriz. İlk bölümde literatür araştırması yapılarak; dış kaynak kullanımı, dışarıdan tasarım hizmeti almak ve bu hizmetin alınmasına paralel olarak tasarım yönetiminin firmada kullanımı,

Türkiye’de tasarımın dış kaynak olarak kullanımı ve yabancı tasarımcılarla çalışma konuları incelenmiştir. Firmalarla tasarımcılar arasındaki ilişkilerin aşama aşama incelenebilmesi için, tasarım süreçleri de literatür araştırması bölümünde incelenmiştir.

İkinci bölümde ise Türkiye’deki yabancı tasarımcılarla çalışan yerli firmaların tasarımdan sorumlu üst düzey yöneticilerine ve araştırma geliştirme bölümü yöneticilerine anketler gönderilmiş, alınan cevaplara göre bu firmalardan bazıları ile görüşülmüş ve bu görüşme ve anket sonuçları da incelenerek değerlendirmeler yapılmıştır.

1.5 Tezin Yapısı

Giriş bölümünün ardından, araştırmanın ikinci bölümü dışarıdan tasarım desteği almak başlığında geniş bir bölümdür. Bu bölümde dış kaynak kullanımının genel bir tanımı yapıp, genel olarak bir danışmanlık firmasının ne olduğu, tasarım danışmanlarının ne iş yaptığı, tasarım danışmanlık firmalarının çeşitleri ve uzmanlık alanları incelenmiştir. Dış kaynak kullanımının avantajları ve riskleri de bu konu altındadır. Ardından tasarım kaynaklarının çeşitlerine geçilir. Firma bünyesinde tasarımın ardından dış kaynak olarak tasarımın kullanılması konusu vardır. Müşteri-tasarım danışmanlık firması arasındaki ilişkiler tasarım yönetimi kavramı çerçevesinde incelenmiştir. Dışarıdan tasarım desteği almanın avantajları, dezavantajları, kontratlar, başarılı bir işbirliği için yapılması gerekenler, firma ile tasarımcının bir araya gelme yolları ve firma bakış açısı ve beklentileri bu bölümün alt başlıklarını oluşturmaktadır. Ardından firma bünyesinde ve firma dışında tasarım kullanımlarının kıyaslamaları yapılacak ve firma ile tasarımcı arasındaki ilişkiler kısmında firma içinde tasarım yönetimi ve firma dışında tasarım yönetimi başlıklarına değinilecektir. Firma- tasarımcı arasındaki ilişkilerin aşama aşama sorgulanabilmesi için bakılması gereken tasarım süreçleri konusuna da değinilecektir.

Türkiye’de dışarıdan tasarım kullanmak tezin üçüncü bölümünün başlığıdır. Bu başlık altında da Türkiye’de endüstriyel tasarım sektörü ve üretim yapan Türk firmaların yabancı tasarımcılarla çalışmaları konuları bulunmaktadır.

Tezin dördüncü bölümünde araştırmanın yöntemi üzerinde durulacaktır. Bu bölümde araştırmanın amaçlarından bahsedilip araştırma yöntemlerinin incelenmesi konusuna geçilecektir. Daha sonra literatür taraması başlığı gelmektedir. Görüşmelerin yöntem olarak neden seçildiği ve dışarıdan tasarım desteği alan firmaların nasıl seçildiği de bu bölümde ele alınacaktır. Bu bölüm araştırma sorularını da içermektedir.

Beşinci bölümde müşteri-tasarım danışmanlık firması ilişkilerini incelemek üzere seçilen firmalara ile yapılan anket sonuçları incelenmiştir. Önce tek tek firmalar ele alınmış sonrasında genel veriler değerlendirilmiştir. Bölümün sonunda da firmalar ile yapılan görüşmelere yer verilmiştir.

Tezin altıncı ve son bölümünde yapılan araştırmalar ve toplanan verilerin ışığında anket ve görüşme yapılan firmalarda yabancı tasarımcılarla çalışmak değerlendirilerek tartışılacaktır.

2. DIŞARIDAN TASARIM DESTEĞİ ALMAK

2.1 Giriş

Bu bölümde yerli firma ile yabancı tasarımcılar arasındaki ilişkilere bakabilmek için öncelikle dış kaynak kullanımının genel tanımı yapılacak ardından tasarımın dış kaynak olarak kullanımı incelenecektir.

2.2 Dış Kaynak Kullanımı

Bütün dünyada küreselleşme, özelleőme ve teknolojik gelişmelerle beraber rekabet arttı. Bu rekabetçi ortamda firmaların ayakta kalabilmesi için müşteri memnuniyeti firmaların başarması gereken ana faktör haline geldi. Bununla birlikte müşterilerin beklentileri deđiőti. Günümüzde müşteriler istek ve ihtiyaçlarına yönelik düşük maliyet, kısa teslim süresi ve ürün özelleőtirmesi istemektedirler (Housmand ve Jamshidnezhad, 2005). Böyle olunca, üretici firmalar için yeni müşteri beklentilerini karşılamak üzere dış kaynak kullanımı gibi performans geliştirici yenilikler avantaj olmaya başladı (Öztaş, 2006).

Dış kaynak kullanımı kavramı literatüre ilk defa İngiltere’de girmiş ve 1982 yılında ‘outsourcing’ kavramı; bir işletmenin (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal veya hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır (Güner, 2004).

Dış kaynak kullanımı pratiği 18. yüzyıla kadar uzanır. Dış kaynak kullanımı bir çok endüstri sektöründe kullanılırken 1980’li yılların ikinci yarısı ve 1990’lı yıllarda ivme kazanarak, gelişen servis sektöründe kullanılmaya başlandı (Quinn and Hilmer, 1994; Reyniers and Tapiero, 1995; Ang and Straub, 1998). Literatürde dış kaynak kullanımı, firmaların davranışları ile ilgili ‘yap ya da al’ ya da ‘iç kaynak- dış kaynak’ kararları (Coase, 1937; Williamson, 1979; Carlson, 1989; Venhatraman and Loh, 1994; Alpar and Saharia, 1995; Hart, 1995) ve işlem maliyeti ekonomisi (Williamson, 1985; Boon and Verberk, 1991; Benko, 1993; Grover et al., 1994; Nam et al., 1996) ile ilişkilendirilir.

Dış kaynak kullanımı ya da dış kaynaktan yararlanma biçimlerinde Türkçe’ye çevrilen bu uygulama, literatürdeki yerini almıştır (Güner, 2004). Pazarlama literatüründe üretim maliyetlerini düşürmek için fason üreticilerin kullanılmasına

‘Dış kaynak kullanımı’ denir. ‘Oxford English Dictionary’ Dış Kaynak Kullanımı’nı “Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlamaktadır.

Literatürde yapılan araştırmalarda benzer tanımlara rastlanmıştır. Dış kaynak kullanımı, eşyaların ve/veya servislerin tedariki konusunda daha önceden içeriden verilen hizmetin başka bir firma ile dışarıdan karşılanmasıdır (Elfing and Baven, 1994; Domberger, 1998; Kliem, 1999; Finlay and King, 1999).

Başka bir tanıma göre dış kaynak kullanımı, bir firma tarafından daha önceden alınan işlemler ve servisler için operasyonel sorumlulukları olan dış ajanslara yetki veren yönetimsel yaklaşımdır (Franceschini ve diğ., 2003).

Karar verme süreci Thomas ve Wilkinson (2006) tarafından ‘bir firmanın kendi bünyesinde yaptığı bir takım aktiviteleri ve karar sorumluluklarını dış tedarikçilere kaydırma davranışı’ olarak tanımlanmıştır. Bu ve diğer tanımlar temel dış kaynak kullanım karar alma durumunu üretimi yeniden tahsis etmenin (üretim ve/veya servis kapasitesi) bir lokasyondan diğerine geçişi olarak açıklar (Chandrapkaikul, 2008). Bu terim ulusal dış kaynak kullanımı (dış kaynak kullanacak firmanın kendi ülkesindeki bir firma ile) ve uluslararası dış kaynak kullanımı (dış kaynak kullanacak firmanın kendi ülkesi dışından başka bir firma ile) olarak çeşitlendirilebilir.

Stratejik dış kaynak kullanımı; firmaların bazı kendi başardıkları ve rekabetçi tarafı oluşturan özel aktiviteler dışında dış kaynak kullanması olarak açıklanır (Venkatesan,1992; Quinn and Hilmer, 1994; Willcocks ve Choi, 1995).

Munsch’a (2004) göre geçtiğimiz on sene içerisinde sıkça bahsedilen ve sıkça ilişkilendirilen iş stratejileri ‘temel yetenek’ (core competency) ve ‘dış kaynak kullanımı’ (outsourcing) oldu. Firmaların yapması gereken, iyi yapabildikleri işleri kendilerinin yapması ve buna odaklanması (temel yetenekler) ve tersine iyi yapamadıklarını ya da çok az değer katanları dağıtmalarıdır (dış kaynak kullanımı). İşletmeler bu sistemi kullanarak, kaynak tasarrufu yapabilir, küçük ve yalın bir yapıya sahip olur ve çok iyi bildikleri işler üzerine yoğunlaşabilirler.

Maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için atıl personel yaratması gibi etkilerden dolayı geleneksel biçimde organizasyonlar içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış şirketlerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları yaygınlaşmıştır

(Duarte, 2005; Güner, 2004). Dış kaynak kullanımının son zamanlarda bu kadar popüler hale gelmesinin bir nedeni bir çok firmanın birleşmeler ve kazançlarla büyüme yolunun sonuna geldiklerini hissetmeleri ve gelecekte büyümenin yenilik yapmayı ve dış kaynakları kullanmayı içeren yeni yollardan geleceğini görmeleridir (Stamm, 2003).

Bir çok firma, ürün pazarlarındaki kısa vadeli tedarik eksikliği ya da talep dengesizliği gibi ihtimallerin tedarikçiye sahip olmakla çözüleceği varsayımı gibi yanlış nedenlerden geçmişte bütün işleri kendi bünyelerine alarak organize olmuşlardır. Kurumsal kontrol için güçlü bir pazarın ortaya çıkışı, herşeyi kendi bünyesinde yapan firmalar üzerindeki, kendilerini yeniden yapılandırma baskısını artırmaktadır. Bir çok endüstride, dünya çapında avantajları artıran ve ticaret risklerini azaltan, yapısal değişiklikler oluşmaya başlamıştır. Örneğin, üretim esnekliğine gittikçe daha fazla duyulan ihtiyaç, maliyetleri düşüren ve ticaretin faydalarını artıran bir kuvvettir. Binlerce bileşeni bir araya getiren bir üretici için, teknolojik karmaşıklığın artması ve ürün yaşam döngüsünün azalması, her alanda birinci sınıf mükemmeliyetin sürdürülmesini zorlaştırmaktadır. Bu firmalar şimdi tasarıma ve birleştirmeye odaklanırken uzman tedarikçilerden diğer hizmetleri satın alarak başarılabilirliğini fark etmiş bulunmaktadır. Bu sebepten, firmalar iş ortaklığı (joint venture), stratejik iş ortaklığı (Strategic alliances), teknoloji lisansları (technology licenses), varlık sahipliği (asset ownership), imtiyaz anlaşması (franchising) ve uzun dönem tedarikçi ilişkileri (long term preferred supplier relationships) gibi ‘yarı-entegrasyon’ (‘quasi-integration’) stratejileri ile ilgilenmeye başladılar (McIvor, 1999).

Prahalad ve Hamel (1990) “Gelecekte çok az firma dünya çapında beş ya da daha fazla temel yeteneğe sahip olacaktır” diyerek firmaların kendi öz ya da temel yeteneklerine odaklanmak zorunda kalacaklarına vurgu yapmışlardır.

Dış kaynak kullanımı çeşidine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

Geleneksel Kullanım: Geleneksel dış kaynak kullanımı, dış kaynak satıcısı firmanın işletmenin faaliyetinin belirli fonksiyon yada fonksiyonlarını işletme adına yerine getirmesidir. Bu tür dış kaynak kullanımı uzun dönemi kapsayan bir sözleşmeye dayandığı zaman organizasyon daha başarılı olur. Bununla birlikte dış kaynak satıcısı firma, organizasyon için, gerekli satın alma işlemleri, personel ve diğer faktörleri

sağlamak zorundadır (Güner, 2004). Yemek, nakliye, personel servisi, temizlik hizmetleri; teknolojik destek; ısıtma, soğutma, havalandırma sistemleri; dekorasyon; kıyafet, ambalaj ve kırtasiye ihtiyaçları; çeşitli elektronik ve geleneksel kartlar; kurye, reklam ve çeşitli organizasyon hizmetleri bu tür dış kaynak kullanımı etkinliği ile işletmelerin karşılayabilecekleri ihtiyaçlardır.

Danışmanlık Hizmetleri Sağlama: Danışmanlık hizmetleri sağlamaya yönelik dış kaynak kullanımında, işletme üst yönetimi yada üst yönetimin belirlediği yetkililer ile danışmanlık hizmeti veren dış kaynak satıcısı firmanın uzmanları, çalışmaları birlikte yürütürler. Danışmanlık hizmeti veren dış kaynak satıcısı firmalar, ilgili faaliyete yönelik yeterli eğitimi almış, iyi yetişmiş ve yürütecekleri faaliyetler için gerekli standartlara ve yetkilere sahip ekiplerden oluşur. Bu ekipler sayesinde firmalar, işletmelerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, analiz edilmesi, çözüm yollarının belirlenmesi ile ilgili bağımsız ve tarafsız hizmet verebilirler. Danışmanlık hizmetleri alanında en çok başvurulan hizmet türleri; yönetim, denetim; insan kaynakları, pazarlama ve kalite yönetimi; vergi, mali hukuk, kurumsal finans ve mali danışmanlık; bilgi teknolojisi, halkla ilişkiler ve ar-gedir (Güner, 2004) .

Bu tez kapsamında bahsedilen dış kaynak kullanımı daha çok bu şekildedir. Özellikle yabancı tasarımcı/tasarım danışmanlık firmasından alınan danışmanlık hizmetinde, çalışmalar firmanın üst düzey yöneticileri ile beraber ilerler.

Bağımsız Uzman Kişilerden Yararlanma: İşletmelere hizmet sunan çeşitli bağımsız uzmanlar iki grup altında incelenebilir. İlk olarak, akademik birikimi olan, üniversitelerde yönetim tecrübesi edinmiş ve öğretim elemanı olarak uzun süre görev yapmış akademisyenler ele alınabilir. İkinci olarak, çalıştığı alanlarda önemli tecrübelerle uzmanlaşmış yöneticiler ve uzun süre profesyonel iş hayatında çalışmış uzman kişiler ele alınabilir. Ayrıca dış kaynak kullanımı uygulamalarında her iki grup elemanlarının özelliklerini taşıyan kişilerden de yararlanmak imkanı vardır (Güner,2004).

2.2.1 Dış kaynak kullanım alanları

Dış kaynak kullanımı, birçok faaliyeti ve kullanım alanını kapsar. Bazıları parça parça ve küçük fırsatçı stratejik karakterler taşıyabilir. Geleneksel dış kaynak kullanımının temelinde, bir ürünün hammaddesinin dışardan temin edilmesi söz konusudur. Günümüzde ise, sadece hammaddede değil, tüm işlerde dış kaynak

kullanımı görülmektedir. Dış kaynak kullanımının potansiyel rolü, organizasyonların temizlik, yemek hizmetleri ve güvenlik gibi çevresel kullanımından tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve bilgi sistemleri gibi daha kritik bölgelere taşınmıştır (Jennings, 1997; McIvor, 1999).

Faaliyet alanları aşağıdaki gibi listelenebilir.

- Kayıt yönetimi ve arşiv depolama
- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, danışmanlık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi vb.)
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılımı geliştirme vb.)
- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri vb.)
- Muhasebe-finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri vb.)
- Lojistik-nakliye (ambarlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar vb.)
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi vb.)
- Satış-pazarlama (tele-pazarlama, reklâm vb.)
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve otomobil kiralama hizmetleri

2.2.2 Dış kaynak kullanımının avantajları

Dış kaynak kullanımının giderek önem kazanmasının nedenlerinin başında giderek karmaşık ve hızlı hareket eder hale gelen pazarlarda uzman hizmet verebilmenin en hızlı yolu olması gelir. Daha düşük maliyet yaratması ise diğer bir etmendir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin müthiş bir hızla ilerlediği de düşünülürse, özellikle rutin işlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek büyük avantajlar elde edilir. Dış kaynak kullanımının verdiği esneklik sayesinde, sorunlar yaratan faktörler azaltılabilir veya tamamen ortadan kaldırılabilir hale geldi. Dış kaynak kullanımının faydaları aşağıdaki gibi listelenebilir.

1-Kaynakları etkin kullanmak: İşletmelerin sahip oldukları kaynakların kısıtlı olması sonucu işletmeler, kar etmek ve karlılıklarını artırmak için ellerindeki kaynakları en iyi şekilde değerlendirmek zorundadırlar. Dış kaynak kullanımıyla kaynaklar, getiri oranı yüksek faaliyetlere yönlendirilerek daha etkin kullanılmış olur (Güner, 2004).

2-Maliyeti düşürmek: Firmanın genel hizmet maliyetini düşürür. Kapsamı daraltmak, kalite seviyelerini belirlemek, yeniden fiyatlandırmak, yeniden pazarlık ve yeniden oluşturma maliyetlerini geliştirir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki maaş farkından kaynaklanan ve 'işgücü arbitrajı' denilen düşük maliyet ekonomilere deniz aşırı kaynak kullanımı (off-shoring) ile erişimi sağlar (Engardio, ve diğerleri, 2006; Peterson ve Kerin, 1980; Güner,2004).

3-Pazara çıkma süresini azaltmak: bir ürünün gelişme ya da üretiminin tedarikçi tarafından getirilen ek kapasitede hızlandırır.

4-Rekabet gücünü arttırmak: Rakip işletmelerle rekabet edebilme açısından gelişen teknolojiyi takip etmek zorunda olan işletmelerin bir çoğu en gelişmiş teknoloji ile çalışan işletme ile dış kaynak kullanımı ilişkisine giderek kolay yoldan rekabet avantajı sağlarlar (Güner, 2004).

5-Maliyeti yeniden yapılandırmak: Faaliyet kaldırıcı sabit maliyetlerle değişebilir maliyetleri kıyaslayan bir ölçü birimidir. Dış kaynak kullanımı, sabitten değişebilir doğru ilerleyerek ve değişebilir daha tahmin edilebilir kılarak bu orandaki dengeyi değiştirir (McCarthy ve Anagnostou, 2003).

6-Temel Yeteneklere Odaklanmak: Kaynaklar temel yetenekleri geliştirmeye odaklanır. Örneğin firmalar bilgi teknolojileri desteğini dışarıdan alırlar (Prahalad ve Hamel, 1990; Peterson ve Kerin, 1980).

7-Yeteneğe erişim: Özellikle bilim ve mühendislik dallarında geniş bir yetenek havuzu ve sürdürülebilir yetenek kaynaklarına ulaşımı sağlar (Manning ve diğerleri, 2008 ; Lewin ve Couto, 2006).

8-Kalitede artış: Günümüz işletmecilik anlayışı artan rekabet ortamında işletmelerin başarıları yalnızca parasal değerlerine göre değil, parasal değer yanında müşteri ve personel hizmet kalitesine göre değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Bu da, işletmelerin müşterilerine karşı daha duyarlı olmalarını gerektireceğinden, müşteri ihtiyaçlarını karşılama oranını ve ürün veya hizmet kalitelerini yükseltmek zorunda olduklarını gösterir (Güner, 2004).

9-Verimliliğin artırmak: Dış kaynak kullanımı ile yaşanacak maliyet tasarrufu, performans artışı, rekabet avantajı ve küçülme işletmenin verimliliğini artıracaktır (Güner,2004).

10-Bilgi: Fikir hakları ve geniş deneyim ve bilgiye erişimi sağlar (Peterson ve Kerin, 1980).

11-Sözleşme: Servisler, finansal cezalara yasal olarak bağlayıcı sözleşmelerle çareler bulur.

12-İşletme uzmanlığı: İçeride geliştirilmesi çok zor ve zaman harcatan işletme deneyimlerine ulaşımı sağlar.

13-Değişim için katalizör: Bir firmanın tek başına başaramayacağı büyük değişiklikleri, dış kaynak kullanımı anlaşmasını katalizör olarak kullanıp gerçekleştirebilir.

14-Yenilik yapmak için kapasiteyi arttırıcı: Firmalar gittikçe artan bir şekilde dış bilgi hizmet sağlayıcılarını ürün yeniliği için sınırlı olan firma içi kapasitelerine ek olarak kullanırlar (Lewin ve Couto, 2006 ; Couto ve diğerleri, 2006).

15-Nesnelleştirme: sadece büyük şirketlerin faydalanabileceği, iş süreçlerinin standardizasyonu, bilgi teknolojisi servisleri ve uygulama servisleri gibi trend olan hizmetlerin doğru fiyatlarla alımı için firmaların erişimini sağlar.

16-Risk yönetimi: Bir dış kaynak kullanılarak risk yönetimindeki bazı risklerin hafifletilmesi sağlanır (Roehrig, 2006). Dış kaynak kullanımıyla daha esnek, daha dinamik ve değişken fırsatları yakalamak için daha uygun bir yapı kazanan işletmeler, çok hızlı bir değişim ve gelişim içinde olan pazar koşullarına, rekabete, finansal koşullara, teknolojiye ve hukuki düzenlemelere daha kolay uyum sağlar hale gelirler (Güner,2004).

17-Risk sermayesi: Bazı ülkeler devlet fonları risk sermayesini başlangıçlar için özel risk sermayesi ile eşleştirerek ülkelerindeki yeni iş kurulumlarını gerçekleştirirler.

18-Vergi faydaları: Ülkeler üretim işletmelerini yüksek kurumsal vergilerle baş edebilmek için başka bir ülkeye taşıdıklarında vergi teşvikleri önerirler.

19-Ölçeklenebilirlik: Dış kaynak kullanılan firma geçici ya da kalıcı üretim artışı veya düşüşünü yönetmek için her zaman hazırdır.

20-Boş zaman yaratması: Kişiler kendi işlerini optimize ederek iş-boş zaman dengesini kurabilmek için dış kaynak kullanmak isterler.

2.2.3 Dış kaynak kullanımının riskleri

1-İşletmenin dış kaynak satıcısı firmaya bağlı kalması: Dış kaynak kullanımı uygulamalarının uzun dönemleri kapsamı veya sürekli hale gelmesi, işletmeleri, dış kaynak satıcısı işletmelere aşırı şekilde bağımlı hale getirir. Bunun sonucunda da işletme esnekliğini ve dış kaynak kullanımındaki esnekliğini kaybeder (Güner,2004).

2-İşletmenin içinin boşaltılması ve stratejik yeteneklerin kaybedilmesi: İşletmeler dış kaynak kullanımı ile personel azaltmasına giderek içlerini boşaltırlar. Ancak bu durumda işletmeler, yönetim, üretim ve pazarlama gibi birçok alanda sahip oldukları uzman personeli ve onların bilgi birikimini kaybederler (Güner, 2004).

3-Yanlış karar alımı: Dış kaynak kullanımı kararının hatalı verilmiş olması işletmeyi mali ve yönetsel konularda olumsuz etkiler (Güner, 2004).

2.2.4 Dış kaynak kullanım süreçleri

Dış kaynak kullanım süreçleri; yetkinlik analizi, değerlendirme ve onay, kontrat anlaşmaları, proje uygulama ve onay, ilişkileri yönetmek, ve kontratın bitimi olmak üzere altı farklı basamaktan oluşur (Duarte,2005).

Yetkinlik Analizi: Dış kaynak kullanımında ilk basamak, neyi dış kaynak olarak kullanacağına karar vermektir. Bu karar firmanın stratejisi ile doğrudan alakalıdır. Adayların seçilmesinden sonra firmalar özellikle seçilmiş bir aktivitenin dış kaynak olarak kullanılıp kullanılmayacağına kararını vermek için yöntemler kullanırlar. ‘Yap ya da Al’ (make or buy) kararı olarak bilinen karar alma işlemi çevre ve özel kapsam durumları tarafından idare edilir. Firmaların etkinliğini artırabilmek için, bazı araştırmalar bütün işleri kendi bünyesinde yapma ve dış kaynak kullanımı arasındaki optimum noktanın başarı olduğunu varsayar. ‘Yap ya da Al’ kararı dış kaynak kullanım sürecinin en çok çalışılmış aşamasıdır. Klasik literatürde temel olmayan etkinliklerin dış kaynak olarak kullanımı önerilmektedir (Mullin, 1996). Literatürün yeni solukları dış kaynak kullanım aktivitesinin firmaların temel yetenekleri ile de alakalı olabileceğini tartışmaktadır (Heikkila ve Cordon, 2002; Baden-Fuller ve diğ., 2000). Bu sürecin sonunda firma, rekabetçiliği hakkında iyi düzeyde bir bilgiye, iyi tanımlanmış bir stratejik yöne, dış kaynak olarak

kullanabileceği aday bir aktiviteye ve dış kaynak olarak kullanılıp kullanılmayacağına dair bir karara sahip olur (Duarte, 2005).

Değerlendirme ve Onay: Dış kaynak olarak kullanılmak üzere tedarikçinin seçimine dair araştırmalar çok değildir. Buna ramen tedarikçinin seçimine ait çok sayıda kaynak bulunup bu süreci dış kaynak kullanımı için tedarikçi seçimine de uygulanabilir. Bu teknikler, performans ölçümüne dair araçlardan (Lau ve diğ., 2001) operasyonel araştırma yöntemlerine kadar farklı aralıklarda değişmektedir (Talluri ve Narasimhan, 2004; Talluri,2002). Firmalar tedarikçilerini, kalite, ücret, esneklik ve gösterilen performans gibi farklı özelliklerine bakarak seçerler (Verma ve Pullman, 1998). Fakat firmalar arasındaki satın alma ilişkisi de önemlidir (Humphreys ve diğ., 1998). Dış kaynak kullanımının bu aşamasında firma tekliflere göre bir tedarikçi seçmelidir. Karar genel olarak, performans (çıktılara ve ücretlere bağlı olarak), risk ve ilişki konularına bağlıdır.

Sözleşmeler: Tedarikçinin seçiminden sonra, bir sonraki aşama en iyi dış kaynak kullanım konfigürasyonunun seçilmesi ve sözleşme anlaşmasının buna bağlı olarak yapılmasıdır. Sözleşmelerle ilgili yapılan literatür taramalarında çok farklı çeşitlerde sözleşmelerin olduğu, coğrafi konumlara göre bile sözleşmenin çeşitlenebileceği görülmüştür. Pazarda yeni ve resmi olmayan bazı sözleşme türleri görülmektedir ve resmi ve resmi olmayan sözleşmeler literatürde analiz edilmiştir (Frankel ve diğ., 1996). Bazı araştırmacılar resmi olmayan ve resmi olan sözleşmelerin birbirini tamamlayıcı olduğunu (Poppo ve Zenger, 2002) ve uzun dönemli sözleşmelerin her zaman en iyi çözüm olmadığını söylemektedirler (Cohen ve Agrawal, 1999). İmzalanan sözleşmeler ilişkinin kurallarını belirler ve ilişkinin kalitesi ve dış kaynak kullanımının çıktıları için çok önemlidir.

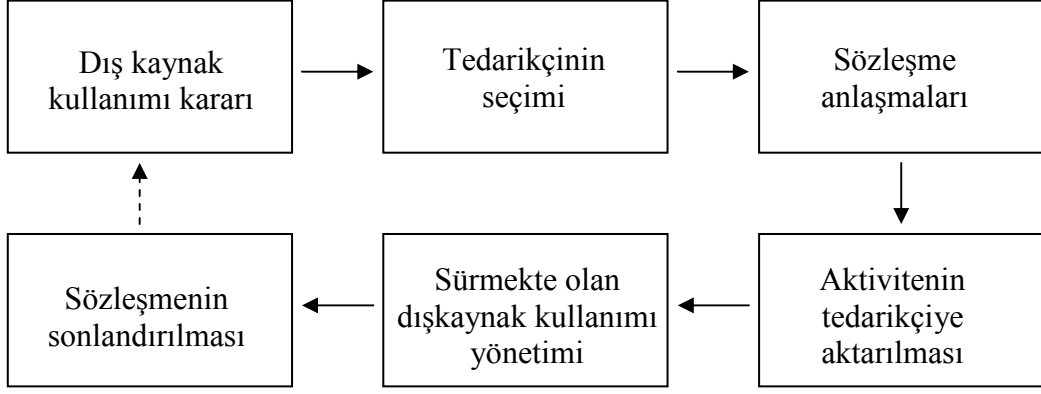
Proje Uygulama ve Transfer: Bu aşama, dış kaynak kullanım aktivitesinin kontrolünün firmadan tedarikçiye geçişine tekabül eder. Anlaşmayı ve dış kaynak kullanım aktivitesinin kontrolünün değişimini doğru bir şekilde yönetmek için, ilişkinin başında stratejik basamaklar oluşturulmalıdır. Başarı için, bütün tarafların beklentilerini belirlemesi ve ilişkiyi orjinal hedeflerinde tutabilmek için problemlerle baş etmede beraber çalışmaları gerekir (sourceNet Solutions, 2003). Firmalar 'proje uygulama ve transfer' aşamasında sorunlarla karşılaşabilirler. Bu sorunların, firmalar arasındaki kültür farklılıkları, insan ilişkilerine yeterli özeni göstermemek gibi bir çok nedeni olabilir (Lynch, 2000). Bu aşamanın sonunda tedarikçi dış kaynak

aktivitesini anlamış ve süreci kontrol etmeye hazır hale gelmiş olur. Tedarikçi aynı zamanda firmaya dahil olmuş ve her iki taraf da birbirine alışmıştır.

İlişkileri Yönetmek: İlişkileri yönetme safhasında dış kaynak kullanımı eksiksizdir. Tedarikçi süreci kontrol eder ve dış kaynak kullanımı için bütün sorumluluk ondadır. Bu süreç ilişkilerin yönetiminden daha fazlasını kapsar, dış kaynak kullanımının sonuçlarıdır, süreçleridir, tedarikçidir ve ilişkidir. Bu noktadan sonra, dış kaynak kullanımının bu süreci, bütün süreç içinde, süregiden aşama ya da süregiden dış kaynak kullanımı yönetimi olarak adlandırılır.

Dış kaynak kullanımında en önemli risk yerine getirememedir. Eğer tedarikçi ürünleri ya da servisleri, kontratta belirtilen gereksinimlere uygun şekilde teslim edemezse, firma organizasyonu zarara uğrar. Dış kaynak kullanım aktivitesi riskli olarak algılanır çünkü dış kaynak kullanım aktivite süreci tedarikçiye verilmiştir. Firma ile tedarikçi arasındaki öznel mesafelerden dolayı riskin abartılmış bir algısı vardır (Domberger, 1998). Dış kaynak kullanımı yönetimi ve gözetimi bu riski kontrol etmek için kullanılır. Dört ana amacı vardır: firmaların, tedarikçilerin yaptıkları işlerde, firmanın hedeflerine uygunluğu ve yapılan kontrata sadık kalışının garantilenmesi, kalitede ve ilişki maliyet faktörlerinde çeşitliliğin kapsamını belirleme, müşterilerin servisten memnun kalıp kalmadıklarını sorgulama, etkililik ve yeniliğin dış kaynak kullanımı ile aşındırılmamış maliyet etkin bir yaklaşım olduğundan emin olmadır (Dean ve Kiu, 2002). Dış kaynak kullanımının yönetimi ve gözetimi başarı için başlıca etkenlerdir. Mantığı, dış kaynak kullanımını gözetlemek ve düzensizliğin keşfedildiği durumlarda önleyici bir şekilde müdahale etmektir. Bu şekilde sorunlar önlenir ya da erken bir dönemde düzeltilir, çatışmalardan kaçınılır ve dış kaynak kullanımı ile amaçlara ulaşılır (Tuten ve Urban, 2001). Dış kaynak kullanımının yönetiminin önemine karşın, yöneticiler nasıl yönettiklerini çok fazla yansıtmak istemezler (Kern ve Willcocks, 2000). Bu aşamada firma performansı ve tedarikçiyi, kontrata bağlı kalınması ve amaçlara ulaşılabilmesi için yönlendirmeye çalışır.

Sözleşmenin Bitimi: Dış kaynak kullanımı sözleşmesi bittiğinde, firmanın 3 farklı seçeneği vardır: aynı tedarikçi ile tekrar bir anlaşma yapabilir, tedarikçiyi değiştirebilir ya da aktiviteyi kendi bünyesine alabilir ya da bu üçünün kombinasyonları olabilir (Duarte, 2005).



Şekil 2.1 : Dış kaynak kullanımında süreçler (Duarte, 2005)

2.3 Tasarım Kaynakları

Gorb ve Dumas (1987) firma bünyesinde tasarım işlevinin pazarlama, üretim ya da yönetim kademelerindeki, tasarımla ilgisi olmayan herhangi bir personel tarafından da yerine getirildiğini saptamışlar ve bu durumu ‘sessiz tasarım’ olarak tanımlamışlardır. Bu durum dışında tasarım işlevinin yerine getirilmesinde 3 temel seçenekten bahsedilir. Bunlar firma bünyesinde tasarım, firma dışında tasarım ve firma iç ve dış kaynakları ile ortak tasarımdır. Hangi seçeneğin tercih edileceği, firmanın kurumsal kültür ve yapısına, içinde bulunduğu sektörün yapısına ve firmaların ihtiyaçlarına bağlı olarak değişmektedir (Er ve diğerleri, 2010).

2.3.1 Firma bünyesinde tasarım

Bir firmanın rekabetçi pozisyonda olabilmesi için tasarımın önemi ve idari yöneticilerin tasarıma karşı bakışları organizasyondaki tasarıma karşı davranışları etkileyen firmaya özel etkenlerdir. Firmanın tasarıma bağlılığı ve yeni ürün geliştirmesi kararı etkileyecektir. Bir firma ürün geliştirme sürecinde sürekli olarak tasarıma ihtiyaç duyuyorsa tasarımın firma bünyesine alınması gerekmektedir (Stamm, 2003).

Tasarım yetenekleri firmanın kendi bünyesinde, pazarlama bölümünde, AR-GE bölümünde, üretim bölümünde ya da ayrı tasarım bölümünde konumlanırlar. Tasarım çalışanlarının yanısıra, teknik yönetici, mühendislik ve pazarlama kökenli personeller de ek tasarım kaynağı olarak görülür (Bruce ve Jevnaker, 1998). Endüstriyel tasarımın firma bünyesinde gerçekleştirilmesi seçeneği, sık sık ürün değişikliğine gidilen ve özel uzmanlık gerektiren sektörlerde tercih edilen bir yoldur (Er ve diğerleri, 2003). Firma bünyesinde tasarımcı çalıştıran firmalar genellikle iyi

tasarlanmış ürünleri ile ün yapmış tasarım bilinci yüksek firmalardır (Walsh ve diğ. 1992).

Tasarım çalışmalarının firma bünyesinde yapılmasının en önemli faydası tasarımcıların firma hedefleri ve alışkanlıklarına uyum sağlamalarındaki kolaylıktır. Ürün geliştirme sürecine dahil edilen tasarımcılar geliştirme sürecine katılan diğer unsurlar ile kolaylıkla bilgi alışverişinde bulunabilmekte ve iletişimin artması ile süreci günlük olarak takip edebilmektedirler (Blaich ve Blaich, 1993). Böylece tasarım çalışmaları firmanın amaçlarına uygun yürüyebilmekte ve firmaya özgü ürünlerin tasarımı yapılabilir (Bruce ve Morris, 1994).

Ancak firma içi tasarımda belirli bir süreden sonra özgün yaratıcı fikirlerin üretiminde azalmalar görülmektedir. Oluşan monotonluk tasarımcıların bildikleri sorunlara farklı bakış açıları ile özgün çözümler üretmesi yerine sıradan ve dikkat çekmeyen ürünler ortaya çıkarabilmektedir (Blaich ve Blaich, 1993).

Firma bünyesinde tasarımda tasarımcılar atıl duruma gelebilirler, randımanı düşebilir ve yaratıcılıkları azalabilir ama maliyet, üretim, pazarlama ve şirket kültürü içeriğine alışkinlık, sabitlik, alışkanlıktan dolayı işe uygunluk, uygun ve yaratıcı işler üretmek için kaynakların kontrolü ve gizli bilgi gereken işlerde garanti avantajları vardır (Bruce ve Jevnaker, 1998).

Bruce ve Jevnaker'e göre (1998), firma bünyesinde tasarımın avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Ulaşılabilirlik: Firma bünyesinde tasarım ile karşılaşılan sorunlar çabucak çözülür.

Alışkinlık: İyileştirilen ve modifiye edilen ürünlerin çokluğundan dolayı firmanın ürünlerinin geçmişlerini daha iyi bilirler ve ürün gamlarını daha iyi tanırlar.

Bağlılık: Son teslim tarihine daha uyumlu olurlar.

İş tanımları: İş tanımlarına uymakta daha tutarlıdırlar.

2.3.2 Firma dışında tasarım

Bruce ve Morris'e (1994) göre, son senelerde tasarım fonksiyonun organizasyonunda değişiklikler oldu. Tasarım etkinliği firmada yer değiştirerek dışarıdan tasarım desteği alınmaya başlandı.

Dışarıdan tasarım desteği alma eyleminde tasarım yetenekleri firmanın dışında olur ve tasarım profesyonelleri tasarım aktivitelerini gerçekleştirmek üzere firma tarafından seçilip görevlendirilirler. Tasarım yöneticileri (ya da tasarım sorumluları) tasarım becerilerine kaynak oluşturur, görevlendirir, ilişki kurar ve değerlendirir (Bruce ve Jevnaker, 1998).

Firmaların ne çeşit yenilik istediklerine ve yapabilirliklerinin uygunluğuna bakılarak; dışarıdan tasarım desteği mi alacaklarını ya da firma içinde tasarım mı barındıracıklarını seçmeleri gerekir. Ne kadar bütçenin olduğu, etkinlikleri kontrol etmek ve sorunları çözme kabiliyetinin ne kadar önemli olduğu, ne şekilde bir yenilik aradıkları gibi sorular yöneticilerin ilk başta sorması gereken sorulardır (Stamm, 2003).

Firmaların küçülmeye gitme eğilimi ile birlikte firma-danışman tasarım ekibinin önemi artmıştır. Tasarım için dış kaynaklara başvuran kurumlar organizasyonel esneklik kazanırlar ve dış çevreden bilgi akışının yanısıra sürekli fikir akışı fırsatlarını gerçekleştirirler (Mozota, 2005).

2.3.2.1 Dışarıdan tasarım desteği alınan alanlar

Logo, şirket kırtasiyesi, şirket broşürü, ürün edebiyatı, formlar, reklam, kurumsal kimliğe uygun işaret ve tabelalar, sergi tasarımı, iç mekan tasarımı, paketleme, moda tasarımı, tekstil tasarımı, endüstriyel tasarım ve iş akışı tasarımı konularında dışarıdan tasarım desteği alınmaktadır (Stamm, 2003). Tasarım yönetimi aktivitesi için Michael Farr (1966) çalışılabilecek alanları sıralamıştır. Bu liste oldukça uzun olup tarım makinalarından teleskoplara, seramikten, saatlere, asansörden aydınlatmaya, anahtar ve kilitlerden iletişim aletlerine kadar bir çok ürünü ve sektörü içermektedir.

2.3.2.2 Dışarıdan tasarım desteği alma nedenleri

Riski ve maliyeti paylaşma, yeni ve farklı pazarlara ulaşma, farklı kaynaklar sağlama, uzmanlığa ve bilgiye ulaşma ve geliştirme zamanını azaltma gibi nedenlerden tercih edilir (Stamm, 2003).

Andrews'a göre (2005) firmaların ürün tasarımını dışarıdan almalarının 10 nedeni vardır.

- 1- Disiplinler arası uzmanlığı destekler.

- 2- İçerideki mühendislik kapasitesini hızlıca ve kolayca genişletir.
- 3- Teknoloji öngörüsünden yararlanır.
- 4- Proje zaman çizelgesini yönetir.
- 5- Proje bütçelerini kontrol eder.
- 6- Pazara çıkma zamanını azaltır.
- 7- Yapılan anlaşmalarla gizliliği sürdürür.
- 8- Yenilikçi ürünlerle özel bir market konumlanması yaratır.
- 9- Fikri ve sınai hakları korur.
- 10- Dışarıdan tasarım desteği almak kritik bir stratejik yöntemdir.

Stamm (2003)'e göre ise dışarıdan tasarım desteği almanın nedenleri aşağıdaki gibi sıralanır:

Ürün sağlamlığı ve güvenilirliği: firma içinde tasarımda hepsi birden uygun olmayabilir.

Ürün özellikleri: dışarıdan alınan uzmanlık ürün özelliklerinin geliştirilmesinde yön gösterici olur.

Kontrol edilebilen bütçe: Sözleşmelere göre bütçeler açık bir şekilde belirlenmiştir ve altyapı, organizasyonel yapı, uzmanlığa ve eğitime yatırım yapmak gerekmemektedir.

Kaynakların en uygun şekilde kullanımı: Sadece gerekli insan, teknoloji ve gerekli alana yatırım yapılır. Bu da firmaya en uygun esnekliği sağlar.

2.3.2.3 Firma-tasarımcı ilişkileri

Dışarıdan tasarım uzmanlığı alırken firma ve tasarımcı arasındaki ilişkilere bakıldığında bu ilişkilerin ekonomik açıdan daha çok sosyal açıdan incelenmesi gerektiği görülür ve bu şekilde oluşan beraberlikler daha uzun ilişkiler kurulmasında etkili olur (Bruce ve Jevnaker, 1998). Tasarım şirketlerinin, müşterinin işini, pazar koşullarını derinlemesine anlamasına ve buradan daha iyi tasarım çözümleri sağlamasına olanak veren uzun süreli ve yakın müşteri ilişkileri tercih edilmektedir (Mozota, 2005). Uzun süreli firma-tasarımcı ilişkileri, işin içindeki ortaklar arasında

belirli bir güven ve karşılıklı saygı derecesi geliştirmekte ve bu da karşılığında bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır (Bruce ve Morris,1994).

Firma tasarımcı arasında kurulan empati ve uygunluğun derecesi aralarındaki kimya, aynı dili konuşmak, ortak güven gibi sosyal elementlerin varlığına dayanır (Bruce ve Doherty, 1993).

Firma ile dışarıdan çalıştığı tasarımcı arasındaki ilişkinin kurulmasında tasarım yönetimi rol oynar. Tasarım yönetimi kavramının ilk ortaya çıktığı dönemlerde dar bir tanımı vardı. Bu tanıma göre, tasarım yöneticisi firma ile dışarıdan çalıştığı tasarım firması arasındaki ilişkiyi kurmakta idi. Tasarım yönetimini Farr (1966), “Bir tasarım problemi belirlemek, bu problemi çözebilecek en uygun tasarımcıyı bulmak ve ona bu problemi zamanında ve kararlaştırılan bütçe dahilinde çözmesini sağlamak.” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım bu tezin temelini oluşturmaktadır.

Daha sonra tasarım yönetimini çok daha geniş bir çerçevede tanımlayan görüşler ortaya çıkmıştır. Dumas ve Mintzberg (1989) tasarımı bir organizasyonun bütün işlevleri ve bölümlerini ilgilendiren bir olgu, tasarım yönetimini de, tasarımın organizasyonun her birimine nüfuz etmesini sağlayan bir işlev olarak tanımlar. Nüfuz etme süreci formal değildir ve nihai amaç firmadaki herkesin tasarımıyla ilgili olmasını sağlar (Er ve Er, 1996).

Bir başka tanıma göre tasarım yönetimi yaratıcı süreçlerin firma stratejisi bağlamında koordine edilmesi ve yönlendirilmesi etkinliği olarak tanımlanabilir (Er ve Er, 1996).

Tasarım yönetiminin evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı yoktur. Design Council’in düzenlediği tasarım yönetimi ödülleri tasarım yönetimi şu şekilde tanımlanmıştır: müşteriler, çalışanlar ve diğerleri tarafından anlaşılan, firmanın toplam kalitesine katkıda bulunan, kurumsal kimlik aktivitelerine bağlı bir yaklaşımdır.

Peter Gorb (1990) tasarım yönetimini “ bir şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak üzere, mevcut tasarım kaynaklarının ürün yöneticilerince etkili bir şekilde kullanılmasını” şeklinde tanımlamaktadır.

Tasarım bir sonuç, aynı zamanda bir yöntemdir. Tasarım, hem kurum hedeflerinin hizmetine konular, hem de yönetim sorunlarının çözülmesinde katkıda bulunur. Tasarım yönetimi değer inşa eden bir “varlık yönetimi” olmasının yanı sıra bir şirketin düşünce yapısını ayarlayan bir “tutum yönetimi”dir (De Mozota, 2003).

Tasarımın yönetilmesi gereği, ticari performans üzerindeki olumlu etkisini artırma isteğinin yanısıra, tasarımın doğasındaki belirsizlik gibi risk faktörlerini minimize etme ihtiyacından doğar. Tasarım yönetimi dar anlamıyla bir firmadaki yeni ürün tasarımı etkinliklerinin organize edilmesi, yönlendirilmesi ve takibini içerirken, geniş anlamda ise tasarımın firma kültürünün bir parçası haline gelmesi ve her düzeyde yaratıcı etkinliklerinin firma stratejisi bağlamında yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Er ve Er, 1996).

Tasarım rekabet edebilmek için tek etkidir. Bu durumda tasarımın ve tasarımcıların yetenekli bir şekilde yönetilmesi kaçınılmazdır (Farr, 1966).

Powell (2004)'a göre tasarım yönetiminin önemi dört ana yoldan ilerlemektedir. Çeşitli sektörlerin hepsi tasarımın inovasyondaki rolünü derinlemesine anlayacaklardır. Tasarım yönetimine, işlerini etkin bir şekilde farklılaştıracak ve sürdürülebilir rekabetçi avantajlar sağlayabilecek inovasyonlar için güçlü bir kaynak olarak bakacaklardır. İkinci olarak, insanlar, pazarda artan seçenekler bulmaya devam ettiklerinde, ve yaşam kalitelerini yükseltmekte kararlı olduklarında, sadece etkin bir tasarım yönetiminin sağlayabileceği iyi tasarımlar talep edeceklerdir. Üçüncü yolda, tasarım yönetiminden tasarım için yönetme davranışına geçiş sağlandığında tasarımın potansiyeli ortaya çıkacaktır. Sonuncusu, tasarım ülkelerin önemli ekonomik ve kültürel özellikleri arasında köprüler kuracaktır. Tasarımın önemi gittikçe artan bu rolü, dünya çapında sağlıklı toplumlara önemli katkılarda bulunmak için kapıları açacaktır.

Tasarım yönetimi kapsamlı bir yaklaşımı teşvik eder: Tasarım yönetiminin başlıca özellikleri şirket arzını yaratmak için çok sayıda kişinin katılımını sağlayabilmesi gerçeğinde yatmaktadır. Bununla beraber, tasarım yönetimi değişim için bir araçtır. Bazı şirketler için tasarım, şirketin yeniden konumlanmak üzere yeni bir stratejik temelini uygulamaya konmasına katkıda bulunmaktadır. Etkili bir tasarım yönetimi, organizasyonel bölümler arasında iyi iletişim kurmayı içerir. Tasarım programına uygun bilgi, başlangıcından projenin tamamlanmasına kadar üretim, finans, pazarlama ve satış gibi bölümlerden elde edilir (Jerrard ve Hands, 2008).

Tasarım yönetimi kavramlaştırmada ve tartışmada farklı düzeylerde sınıflandırılabilir. Ancak, bu sınıflandırmalar gerçek hayatta birbirinin içine geçebilir. Topalian (1980) tasarım yönetimini, birbiriyle ilgili olan iki düzeyde

sınıflandırmıştır. Proje tasarım yönetimi düzeyi kısa süreli olup, bir tasarım projesinin yönetiminde karşılaşılan problemleri sınırlar. Kurumsal tasarım yönetimi düzeyi ise uzun süreli akıl yürütmelerle tasarım yetenekleri ve aktiviteleri kurumsal düzeyde önerilir. Oakley'e (1984) göre de aynı şekilde tasarım yönetimi iki seviyeden oluşur, biri tasarım proje seviyesi diğeri tasarım politikası seviyesidir.

Chung (1998) tasarım yönetimi düzeylerini üçe ayırır. Bunlar, kurumsal düzey, tasarım organizasyon düzeyi ve tasarım projesi takımı düzeyidir. Bu ayrımlar tasarım yönetiminin stratejik, taktik ve operasyonel kavramlarına dayanır. Kurumsal tasarım yönetimi, tasarım kararlarının verilmesi ve ürün stratejilerinin belirlenmesinde çok önemli olan en üst düzeydir. Yerli firmaların yabancı tasarımcılarla çalışmaları bu üç seviyede de incelenecektir. Firmalar tasarım desteğini farklı düzeylerde almış olabilirler.

Çizelge 2.1 : Tasarım Yönetiminin Düzeyleri (Chung, 1998)

Stratejik düzey	Taktik düzey	Operasyonel düzey
Kurumsal tasarım yönetimi	Tasarım organizasyon yönetimi	Tasarım proje yönetimi
		Tasarım proje yönetimi
		Tasarım proje yönetimi

Aynı şekilde Mozota (2003) da tasarım yönetimi uygulamasını üç karar alma seviyesinde incelemiştir. Bunlar, projenin operasyonel seviyesi ya da tasarımı bütünleştirmeye doğru ilk adım, birimsel seviye ya da şirkette bir tasarım biriminin yaratılması, stratejik seviye ya da tasarımın, şirket vizyonunu bütünleştirme ve dönüştürme becerisidir. Birimsel tasarım yönetiminde, tasarımın yapısı değişmektedir. Tasarım artık bir ürün ya da proje değil bir birim ya da departman haline gelir ve şirketteki diğer departmanlardan ayrılır. Tasarım departmanı, şirketin pazar yerindeki başarısına katılmaktadır. Stratejik tasarım yönetimi seviyesinde ise yönetici en nihayetinde, tasarım, strateji ile şirket kültür ve kimliği arasında bir ilişki yaratmalıdır. Hedef, şirketteki tasarım çalışmasının tutarlılığını kontrol etmek ve tasarım stratejisini belirleme süreçlerine yerleştirmektir. Böylece tasarım yöneticisi bir strateji danışmanına dönüşür. Bu rol aynı zamanda, işletme misyonu için tasarım fikri sağlayan bir tasarım firması tarafından da üstlenilebilir. Uzun vadeli bir tasarım vizyonu ve ekolojik, teknolojik, insani değerlere önem veren ve diktatör tarzında olmayan bir düşünce yapısı seçmek önemlidir.

Bir organizasyonda tasarım, yönetimi bir çok farklı yolda ve farklı seviyelerde etkileyebilir. Tasarım, uzun süreli planlar yaparken ya da günlük kararlar verirken stratejik, taktik ya da operasyonel düzeylerde aktif olabilir. Stratejik düzeyde bütün politikalar, misyonlar ve planlar tanımlanmıştır ve tasarım bu planlarla bağdaşmalıdır. Taktik düzeyde, takımlar, süreçler ve belirli iş birimlerinin sistemleri ya da fonksiyonları oyuna girer. Operasyonel düzeyde ise, tasarım kendini fiziksel ve somut ürünlerde, servislerde ve deneyimlerde gösterir (Best, 2006).

Tasarım yönetimi, organizasyonel yönetimin, araştırma, ürün geliştirme, pazarlama, iletişim ve üretimden oluşan ana iş kollarının bir boyutudur. Disiplin çok geniş bir yelpazeye yayılmasına rağmen sorunludur. Çünkü, uzmanlık alanlarında gerekli olan odaklanma ve kesin sınırlardan yoksundur ve organizasyonel yapıda kendine bir yer bulamaz. Üstelik, tasarım yönetimi işten işe, organizasyondan organizasyona değişen bir ilgi istmektedir (Walton, 2000). Sektörlere göre uygulanacak tasarım stratejileri de değişmektedir.

Tasarım işlevinin firma dışı kaynaklarca yerine getirilmesi yönünde bir seçimin verimli sonuçlar doğurabilmesi için firma ve firma dışındaki tasarım kaynağı arasındaki ilişkinin iyi yönetilmesi gerekir. Firma dışında bulunan tasarımcılarla ilişkileri tasarım yöneticileri ya da tasarım konusunda sorumluluk taşıyan firma elemanları yürütürler. Bu kişiler projeye uygun tasarımcı seçimi, tasarım iş tanımının oluşturulması, tasarım sürecinin izlenmesi, projenin yönetilmesi ve süreç sonunda da yapılan işin değerlendirilmesinden sorumludurlar (Er ve diğ. 2010).

Firma dışından tasarım uzmanlığı almanın bir etkisi farklı bir yönetim fonksiyonu olan tasarım yönetiminin ortaya çıkmasıdır. Tasarım yöneticilerinden beklenen yetenekler, sorumluluklar ve görevler; tasarım uzmanlığının seçilmesi, tasarım iş tanımlarının hazırlanması, proje yönetim yeteneklerine sahip olunmasıdır (Bruce ve Jevnaker, 1998).

Literatüre bakıldığında (Er ve diğ. 2007; Bruce ve Jevnaker,1997; Stamm, 2003) firma içinde tasarım yönetimi firma dışında tasarım yönetimi ile aynı süreçlerden oluştuğu varsayılır. İletişim ve kontrol zorlukları yüzünden, tasarımcı- müşteri ilişkisi firma içindeki durumdan açık bir şekilde daha zordur. Bu zorluklar aşağıdaki yönetim etkinliklerine yol açar:

1. İş değerlendirmesi: Tasarımcıların iş değerlendirmesi firma dışındaki durumda daha zordur. (Belki kontrol kaybı duygusundan kaynaklanan endişe sebebi ile, uygun olmayan bir işle sonuçlanır.)
2. İlişi balayısı: Firma dışındaki tasarımcılarla ilk aşamada aşırı derecede görüşmeler olur.
3. Satınalma kriteri: Firma dışından çalışacak tasarımcının seçimi firma bünyesine tasarımcı alımından çok daha kritik ve analitiktir.
4. İş tanımı: Firma içindeki tasarımcılarla paylaşılırken daha gelişmeye açık bir iş tanımı olabilir. Ama firma dışında tasarımcılarla çalışırken çalışmanın amacındaki finansal kısıtlamalara açıkca konulmuş, ek sözleşmeli kısıtlamalar olabilir.
5. Mali kısıtlamalar: Firma içindeki departmanlar, organizasyonda gerekli olduğunda sağlanabilecek ekstra kaynakları talep etme konusunda politik sözcülere sahiptirler. Firma dışındaki tasarım danışmanlıkları sınırları sözleşmelerle düzenlenmiş ve üzerinde anlaşılmış bütçelere sahiptirler (Bruce ve Jevnaker, 1998).

Taktik düzeyde, dışarıdan tasarım danışmanlığı kullanıldığında, tasarım yönetimi, tasarımcının temin edilmesi, görevlendirilmesi ve tasarım yeteneklerinin proje yönetiminin yapılmasını gerektirir. Tasarım firmasını seğmede uygunluk bir özelliktir. Yönetim sürecinin ana özelliği yakın ve uzun süreli ilişkileri beslemek ya da kısa süreli ve mesafeli ilişkiler kurmaktır. Uzun süreli ilişkilerde güven ve anlayış gibi faydalar sağlar (Bruce and Docherty, 1993).

Er. Ö. (1995), bir tasarım danışmanlık firmasının dışarıdan verebileceği destek seviyelerini;

- Ürün stratejisi ve yenilikçi tasarım yetenekleri
- Yeni bir ürünü tasarlayıp geliştirerek sonuç üretime getirme
- Tasarım araştırması (ürün konseptinden ürün bilgisine kadar)
- Var olan bir ürünü geliştirme
- Tasarım, pazarlama ve yönetime genel olarak yardım şeklinde sıralamıştır.

2.3.2.4 Dışarıdan tasarım desteği almanın avantajları

Dışarıdan tasarım desteği almanın kısa dönem avantajlarına bakıldığında:

1. Karşılaştırma amaçları: Birden fazla danışmanla çalışmak firmaya bu danışmanlar arasında kalite ve verimlilik kıyaslaması yapabilmesine yardımcı olur.
2. Farklı uzmanlıklara erişim: Gereken uzmanlık türüne göre daha fazla seçenek sunar.
3. Zaman: Danışmanlar firma içindeki kısa dönemli tasarım iş yükünü alarak firmaları rahatlatırlar.
4. Uygunluk: Bir danışman ile kısa dönemli bir ilişki yürütürken işler zor bir şekilde ilerliyorsa daha uygun başka bir danışmanı seçme özgürlüğü verir (Bruce ve Jevnaker, 1998).

Dışarıdan tasarım desteği almanın uzun dönem avantajları ise aşağıdaki gibidir:

1. Alışkanlık: Projeden projeye tasarım girdisinin etkinliğini geliştirir.
2. İstikrar: Bir danışman ile bir proje başarılı bir şekilde sonuçlandığında ilişki ve ürün geliştirme ile ilgili yönetimin endişesi ve belirsizliği genel olarak azalır.
3. Süreklilik: Aynı danışman ile çalışmayı sürdürmek marka konumlanmasını sabit tutmaya yardımcı olurken, eğer gerekirse, ürün grupları da aynı kalabilir. Her yeni projenin başlangıç aşamalarının daha kolay olması da yine aynı danışmanı kullanarak sağlanabilir (Bruce ve Jevnaker, 1998).

Tasarım 'ilk hareket eden' avantajı, esnek ve tanıdık tasarım kaynaklarına ulaşabilmek, ismi ve bilinirliği güçlendirmek, bir genel görsel imaj yaratmak ve devamlılığını sağlamak da dışarıdan tasarım desteği almanın diğer avantajlarıdır (Bruce ve Jevnaker, 1998). Birleşik Krallık firmalarında yapılan bir araştırmada tasarım yönetimini etkili bir şekilde kullanan firmaların rekabet avantajlarını sürdürdükleri ortaya çıkmıştır (Potter ve diğ. 1991).

2.3.2.5 Dışarıdan tasarım desteği almanın dezavantajları

Kalmbach ve Roussel'a (1999) göre işbirliği yapmanın her ne kadar çok etkili ve güçlü nedenleri olsa da, herkes işbirliğine sıcak bakmayabilir. Çok az firma karşısına çıkacak büyük engelleri aşabilir. İşbirliklerinin neredeyse yarısının başarısız sonuçlandığı görülmüştür. Fakat sadece işbirliği yaparken başarısızlık eğilimi görülmez. Firma bünyesinde yapılan çalışmalarda da daha az olsa da proje iptallerinden zamanında cevap verebilme eksikliğine, ya da bilginin hazırlanmasının eksikliğinden standartların altında, yetersiz sonuçlara kadar yayılan bir yelpazede problemler vardır.

Düzenli müşterilere sahip olmanın tehlikesi, bu durumun yaratıcılığı sınırlayabilmesidir, çünkü firma, çoğunlukla hep aynı işlemsel projelerin yürütülmesi üzerinde çalışıyor olacaktır (Mozota, 2005).

Firma dışında tasarımda karşılaşılabilecek sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Güven ve Saygı Eksikliği: Başarılı bir iş birliği için önemle vurgulanması gereken sadece bir tane anahtar içerik vardır: güven. İşbirlikçi taraflar arasında güven olmadan, - firma içinde ya da firma sınırları dışında olsun, fark etmez- en iyi muhtemel sonuçları ve iş birliğinin diğer faydalarını göremezsiniz.

Bilgi Paylaşımında Kısıtlamalar: İşbirliği yapılan tarafa firma hakkında bazı sırlar verip daha sonra bu sırların kimseye söylenmemesi gerektiğini ima etmek sorunlar yaratabilir. Daha yeni vurgulanan ve işbirliğinin yürümesini sağlayacak olan güvenin altı kazılmış olur. İşbirliklerinde paylaşmanın ve katkıda bulunmanın iyi niyetliliği - her iki taraf için de- önemlidir.

Tek Taraflı Fayda: Elde edilecek olan fayda tek taraflı olursa işbirliği yürümez. 'Kazanan hepsini alır' davranışı işbirlikleri için uygun davranışlar değildir. Bütün taraflar beraber çalışmakla kazanmadıkça, işbirliği sürdürebilir olmaz (Stamm, 2003).

Yanlış ortakla yola çıkmak: Seçim sürecinde yetersiz dikkat ve zamanın harcanmasından kaynaklanır.

Sürecin çok geç bir döneminde dışarıdan uzmanlık aramak: Firmalar ürünleri dışarıdan uzmanlık almadan önce kendi bünyelerinde çok fazla ilerletebilirler.

Yanlış beklentiler: Genel olarak belirsiz şartnameler ya da iş tanımları ya da proje başladıktan sonra değişen programlar yüzünden oluşur.

Stratejik ortağa karoseri (body shop) gibi davranmak: Dışarıdan destek alan firmanın partnerinin yapısına ve sistemlerine karışmaya çalışması sorunudur.

Zayıf denetim: İlişkinin gözetiminde ve yönetiminde eksiklikler olması da bir sorundur.

İç engeller: Dışardan destek alınan firmaya karşı alınma ve direnç göstermedir.

Kötü sözleşmeler: Sözleşmelerin iyi düzenlenmesi gerekir (Stamm, 2003).

Özellikle kendi ülkesi dışında bir firmaya tasarım danışmanlık hizmeti veren tasarımcılar tarafından sorunlar değerlendirildiğinde;

- Ödeme konusunda sorunlar (gelişmekte olan ülkelerdeki firmalarda),
- Dil farklılıklarından kaynaklanan sorunlar,
- Farklı kültürel alt yapıların olmasından kaynaklanan iletişim problemleri,
- Organizasyondaki karar verme sürecinde bulunan farklılıklardan dolayı ortaya çıkan iletişim problemleri (gelişmekte olan ülkelerdeki firmalarda) görülmüştür (Er. Ö., 1995).

2.3.2.6 Firma ve tasarımcı arasında yapılan sözleşmeler

Firma ve tasarım danışmanlık firması arasında yapılan sözleşmelerde ücret konusunda netlik olması, patent ihlalleri konusunda güvence olması, rekabet etmeme antlaşmalarının olması, riskin dağıtılması (hedefleri aşma durumunda bonuslar gibi) ve projenin iptali durumlarına ilişkin maddelerin bulunması gerekir (Stamm, 2003).

Müşteri sadakati iş alanında denge anlamına gelmektedir ve iyi tasarımın garantisidir. Öncelikle, sadakat, tasarım firmasının iş vizyonunu kolaylaştırır. Müşteri ile imzaladıkları orta vadeli sözleşme ve bütçelerden kaynaklanan, daha çok işleri hakkında önceden belirli bir fikre sahip reklam firmalarının tersine tasarım firmaları sadece sadık müşterilerden gelen, yinelenen tasarım projeleri ve geçmiş tecrübelerden yola çıkarak tahminlerde bulunurlar. Tasarım danışmanlıklarının çok fazla imzalanmış sözleşmesi yoktur. Yıllık cirolarının sadece üçte biri sene başından öngörülebilmektedir (Mozota, 2005).

2.3.2.7 Başarılı bir işbirliği için yapılması gerekenler

İşbirliğinin gerekçesi: Herhangi bir işbirliği doğru bir nedenden dolayı üstlenilmelidir. Herkesin işbirliği yapıyor olması doğru bir neden değildir. Hedefe mantık olarak uygun bir çeşit işbirliği seçilmelidir.

Açık ve sık iletişim: İşbirliği yapan taraflar arasında açık ve sık iletişim kurulması çok önemlidir. Firma projenin kendi oluşturduğu hedefler doğrultusunda ilerlediğini görmek ve emin olmak ister. İşbirliği süresince kurulan takımın esnek ve değişen isteklere çabucak karşılık verebilecek şekilde olması gerekir. Karar alma sürecindeki insanların sayısının sınırlı olması da hız açısından faydalıdır.

İşbirliği girişimi aynı zamanda farklı kültürlerin bir araya gelmesi demektir. Bu da bazı karışıklıkları beraberinde getirebilir. Yapısal geri bildirimler ve mekanizmalarla bu karışıklıkları çözecek yapılar kurmak önemlidir.

Yüzyüze görüşmelerin gerçekleştirilmesi: Güven bir dereceye kadar alışkanlık gerektirir ve bu alışkanlık e-posta ya da video konferans yolu ile sağlanamaz. Bu durumda güven oluşturmak ve ortak saygı geliştirmenin tek bir yolu vardır. Beraber çalışacak olan insanların bir araya gelip birbirilerini tanıyabilmeleri için yüzyüze görüşmeler yapılması gerekir. Farklı bir ülkeden bir tasarımcı ile çalışıldığında bu durum çok daha önemli bir hale gelir.

Adanmış işbirliği alanı: İşbirliği yapan tarafların ortak olarak toplantı ve çalışma için kullanabilecekleri bir alanın olması işbirliği sürecini destekler. Adanmış bir alanın olmasının faydalarından biri proje ile yapılan bütün işlerin o alanda bırakılabilmesidir. IDEO (Dünya çapında ünlü bir tasarım firması) bunun insanların kaldıkları yerden devam edebilmesi için yardımcı olduğunu ve diğer insanların da mekana gelip kendi fikirleri ile katkıda bulunmasının –özellikle ortamda prototipler olduğunda- yararlı olduğunu söylemiştir (Stamm, 2003).

Başarı şansını yüksek tutmak için aşağıdaki sürecin izlenmesi gerekir (Stamm, 2003):

1. İhtiyaçları belirlemek: Firma için başarı ve başarısızlık nedir belirlenmesi gerekir. Dışarıdan destek alınacak firmanın neler verebileceği, ilişkinin nasıl yapılandırılması gerektiği belirlenmelidir.

2. Talep için teklif hazırlamak: Aranılan hizmetin karşılığını alabilmek için kaç tane danışmanlık firması sağlanabileceğinin gerçekçi olarak belirlenmesi gerekir.
3. Değerlendirme süreci: Başarı kriterine göre değerlendirmenin yapıldığından ve bütün ihtiyaçları seçilen firmanın karşılayabileceğinden emin olmak gerekir ve bunu maliyeti göz önünde bulundurmadan yapmak gerekir.
4. Seçim Süreci: Son aşamaya kalan adayların, kabiliyetli ve ihtiyaç doğrultusunda verilebilecek kaynakları olduğundan emin olabilmek için ‘en iyi ve son teklif süreci’nden geçirmek önerilir. Yapılan araştırmalarda bu seçimde maliyetin kararı %30 etkilediği görülmüştür.
5. Sözleşme düzenlemek: Anlaşma imzalanır.
6. İdari fonksiyonlar: Bu düzenli raporlamayı içerir. Projenin yolunda gittiğini görebilmek için aylık raporlama önerilir.
7. Sonuçlanma: Sözleşmenin tamamlanmasından sonra, sözleşmenin gerekliliklerinin yerine getirilip getirilmediğini, orjinal planda herhangi bir değişiklik olup olmadığını, bu değişikliklerin neden oluştuğunu anlamak ve performans kriterinin ve planlanan başarının ölçülebilmesi için son bir rapor istenir.

2.3.2.8 Firma ile tasarımcının bir araya gelme yolları

Tasarımcılarla firmalar, üçüncü şahışın önerisi ile, var olan müşteri (tekrarlanan iş ile), kişisel ilişkilerle, kapıdan satış ve telefonda satışla, müşteri tarafından doğrudan, tasarım danışmanlık firması tarafından postayla, şöhretle (özellikle basında yer alarak elde edilen tanınmışlık), promosyon listesiyle ya da sarı sayfalar ya da tasarım rehberleri ile bir araya gelirler (Stamm, 2003). Bunun dışında fuar katılımları, fuar ziyaretleri, tasarımcı ile üreticiyi bir araya getiren danışmanlık firmaları ve bazı websitelerinde bulunan tasarımcı listelerinden araştırma yolu ile de bir araya gelebilirler.

2.3.2.9 Firma bakış açısı ve beklentileri

Firma ile müşteri ilişkileri üç aşamalı bir yaşam döngüsünden geçmektedir (Bruce ve Morris, 1998). Bu model her aşamada gerekli karar tiplerinin firma tarafından resmileştirilmesine yaramaktadır:

1. Uyumluluk: Firmanın, başlangıçtaki bağlantı, sunum ve ‘arada oluşan iyi elektrik akımı’na dayalı tasarımcı seçme becerisini yansıtan kararlar
2. Yakınlık: Uyumluluğu değerlendiren, karşılıklı dengeyi (sosyal ve ekonomik) kuran, sadakat ve güveni yükselten kararlar
3. Uzmanlık: Tek bir tasarım projesinden daha fazlası ile ilişkili kararlar

Bu kararlar tasarım, firmanın standartları ve değerleri ile içiçe şekil almaktadır.

Design Council’in hazırladığı bir dosyada Termatrac Group of Companies Firmasının genel müdürü Jim Davies, profesyonel bir endüstri ürünleri tasarımcısından dışarıdan danışmanlık hizmeti almayı seçmelerinin proje sürecinde en iyi şey olduğunu söylemiştir. Böyle bir işi tasarım/ üretim sürecinde bulunan başka birine bırakmanın felaketle sonuçlanabileceğinden bahsediyor (Url-1).

Gelişmekte olan ülkelerde bulunan firmaların gelişmiş ülkelere tasarımcılarla çalışırken beklentileri de benzer şekildedir. Er. Ö.’ye (1995) göre, firmaların tasarım danışmanlığı kullanmalarından beklentileri, azami faydayı sağlamak, teknoloji ve yetenek transferini gerçekleştirebilmektir. Ürün tasarımı ve geliştirme servislerinde danışmanlık alınan vakalarda, firmaların sadece son ürün ile değil, son ürüne yönlendiren süreçle değerlendirme eğilimleri vardır.

2.3.3 Firma bünyesinde ve firma dışında tasarım

Hem firma bünyesinde hem de firma dışında tasarım, tasarımın bir yandan firma bünyesinde gerçekleştirilen bir işlev olarak korunurken, bir yandan da ihtiyaç hissedildiği durumlarda bir hizmet olarak firma dışı kaynaklardan temin edilmesidir. Tasarım yetenekleri firma içinde ve dışında tasarım kaynaklarını kapsar (Er ve diğ., 2003). Firma bünyesinde ve firma dışında tasarımın beraber kullanılmasının incelenmesinin nedeni yabancı tasarımcılarla firma bünyesinde tasarımcıların ilişkilerini de incelemek gerekliliğinden dolayıdır. Kendi bünyesinde tasarımcı bulunduran firmaların tasarımcıları ile dışarıdan çalışan tasarımcıların birbirleri ile koordine bir şekilde çalışmalarını gerekebilir.

Firma bünyesinde tasarımcılarla çalışmanın kuvvetli olan tarafı tasarımcıların tasarım takımına tamamen dahil olmaları ve firma alışkanlıklarının farkında olmalarıdır. Buradaki tehlike çok rahat olmaları ve yaratıcı fikirler sağlamakta başarılı olamamalarındadır.

Aksine dışarıdan tasarım desteği aldıklarında taze bilgiler oluşur ve firmanın politikaları ve kültürü tarafından engellenmez ya da geçmiş ürün geliştirme alışkanlıklarının katılığında etkilenmez. Ancak, firma ile aşına olmama eksikliğinden dolayı konsept aşamasından geliştirme aşamasına geçerken hatalar olabilir. Firmaya ait özel bilgilerin tasarım profesyonellerine verilmesi korkusu ayrı bir problemdir. Dışarıdan tasarımcıların ne kadar bilgi sahibi olması gerektiği değerlendirilmelidir.

Çizelge 2.2 : Firma Bünyesinde ve Dışarıdan Tasarımcılarla Çalıştırmanın Faydaları (Boyle, 2003).

Firma bünyesinde tasarım	Firma dışında tasarım
Hazır bulunma	Daha geniş yaratıcı girdi
Aşinalık	Yaklaşım çeşitliliği
uygunluk	Seçenek
Ekonomi	İş ilişkisi

Firma bünyesinde ve firma dışında tasarım desteğinin ikisini beraber almak problemleri aşmak için bir çözüm olabilir ve her iki durumun da pozitif taraflarını alarak yapı kurulabilir. Ancak, firma bünyesindeki ve firma dışındaki tasarım desteğinin beraberliğinin, gerçekten beraber çalıştığından emin olabilmek için dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Ticari olarak hassas bir bilginin verilmesi ve açık ve güvenilir bir ilişki kurulması ihtiyacı arasındaki dengenin iyi kurulması gereklidir (Bruce ve Jevnaker, 1998). Birleşik Krallık'ta (İngiltere, Galler, İskoçya, Kuzey İrlanda) küçük ve orta ölçekli firmalarla yapılan bir araştırmada firmaların tasarım tavırlarını oluşturmada etkili olabilecek faktörler aşağıda sıralanmıştır.

Firma Ölçeği: Küçük ölçekte bir firma kendi bünyesinde bir tasarımcıyı ya da tasarım grubunu barındıramayabilir.

Radikal ya da marjinal: Bazı firmalar, yeni ve radikal ürün konseptleri geliştirmede yardımcı olmak üzere dışarıdan tasarımcılarla işbirliği yaparlar.

Pazar dilimi: Müşteri için tasarımın ne kadar önemli olduğu belirlenmelidir. Eğer tasarımı firmalar önemsiz görürlerse, doğru ya da yanlış, tasarıma para harcamayı da gereksiz bulurlar.

Yenilikçi ya da takipçi: Bu araştırmaya katılan bazı firmalar tasarıma ihtiyaç duymadan da, diğer firmaların geliştirdiklerini kopyalayarak oldukça başarılı olabileceğini söylemişlerdir. Bu uzun dönemde sürdürülebilir bir durum değildir (Stamm, 2003).

2.4 Tasarım Süreçleri

Firma tasarımcı arasındaki ilişkileri tasarım süreçleri üzerinden incelemek gerekmektedir. Süreç boyunca her aşamada firma tasarımcı ilişkileri farklı yoğunluklarda ve düzeylerde olur. Bu yüzden tasarım süreçlerinin belirlenmesi gerekir. Tasarım süreci, belirli bir amaç, hedef ya da gelir için belirli bir prosedür çerçevesinde uygulanan özel bir seri olay, aksiyon veya yöntemler bütünüdür. Tasarım sürecinin, tekrarlanan, doğrusal olmayan bir doğası olması ve müşteri ve kullanıcılarının isteklerinin çok farklı olmasından dolayı standartlaştırılması çok zordur (Best, 2006). Günümüzde tasarım süreci çok daha az bilimseldir. Değişen ihtiyaçlara uyum sağlamak üzere geliştirilirler. Farklı tasarımcıların çok farklı tasarım süreçleri olabilir. Ancak birkaç farklı firmadaki tasarım süreçleri incelendiğinde, çok önemli noktalarda benzerlikler gözlenmiş ve tasarımcılar arasında benzer yaklaşımlar görülmüştür (Url-2).

Genel olarak bir iş sürecinin safhalarına bakıldığında tasarımın bütün sürecin ufak bir parçası olduğu görülür. Ama sürecin basamakları ortaya çıkacak tasarımın olumsuz ya da olumlu olarak etkilenmesi ile sonuçlanır.

Çizelge 2.3, tasarım sürecinin en geniş anlamı ile taslağını oluşturmaktadır ve bütün tasarım disiplinlerine uyarlanabilir. İhtiyaçlar belirlenip bu ihtiyaçlara çözüm olabilecek fikirler önerilir. Potansiyel fikirlerden bir tanesi seçilerek üretim ve kullanım için geliştirilir. Bu ilk basamakların doğru bir şekilde aşılması ortaya çıkacak olan tasarımın kalitesinde çok büyük rol oynar (Boyle, 2003).

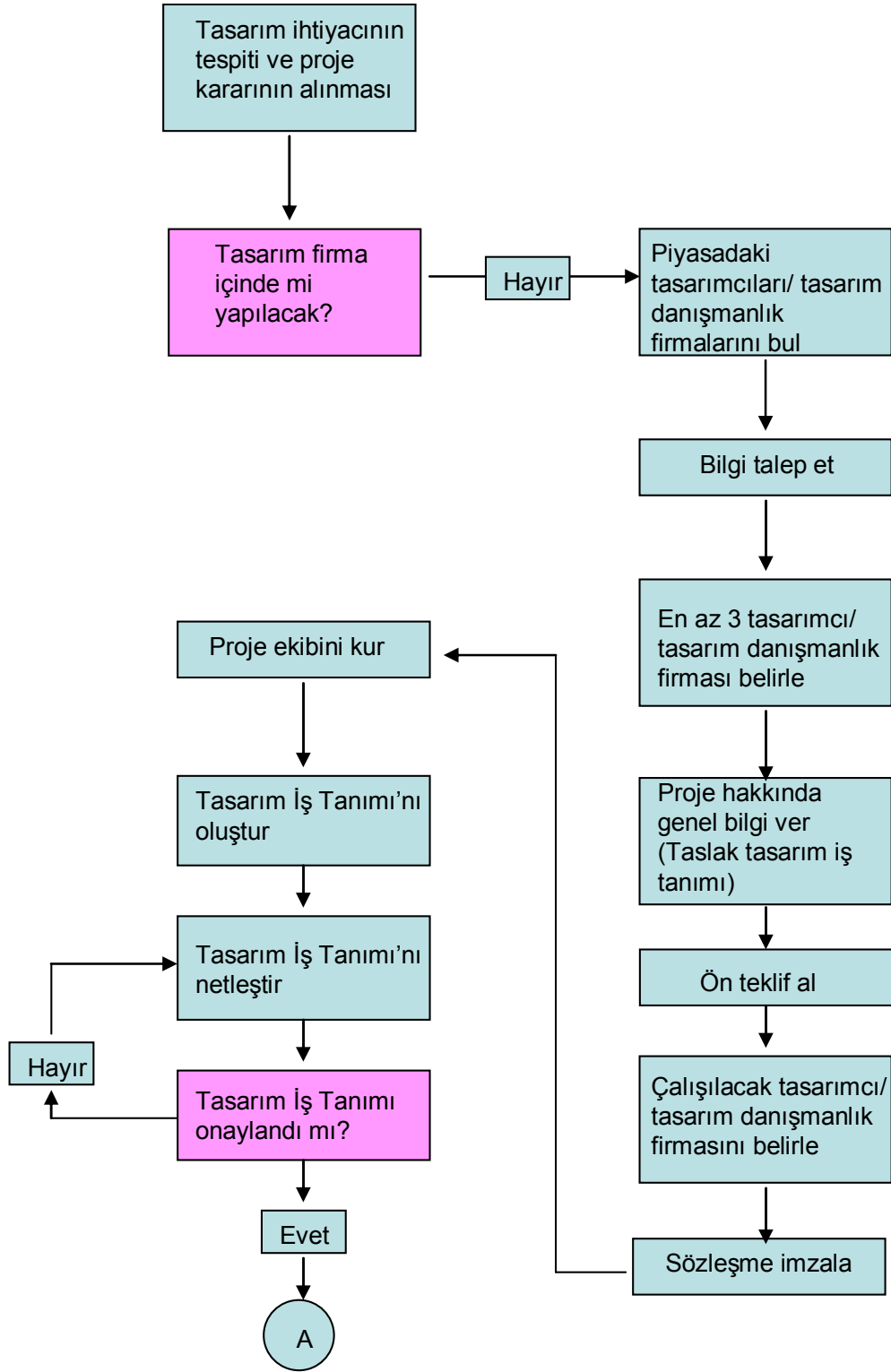
Çizelge 2.3 : Müşteri bakış açısıyla tasarım süreci: ‘tasarım’ bütün bir sürecin ufak bir parçasını oluşturur (Boyle, 2003).

İş süreci safhaları		Tasarım süreci safhaları
Başlangıç	İhtiyacı belirleme	Tasarım iş tanımı
	Fikir üretimi (beyin fırtınası)	
	Doğru problemi belirleme- içeriği belirler- başarılı tasarım için anahtar	
	Problem çözmek	
	Tasarım ve yorumlama süreci	Tasarım ve yorumlama süreci
	Tamamlama	Kullanımda tasarım süreci
Tamamlama	Operasyon ve bakım	

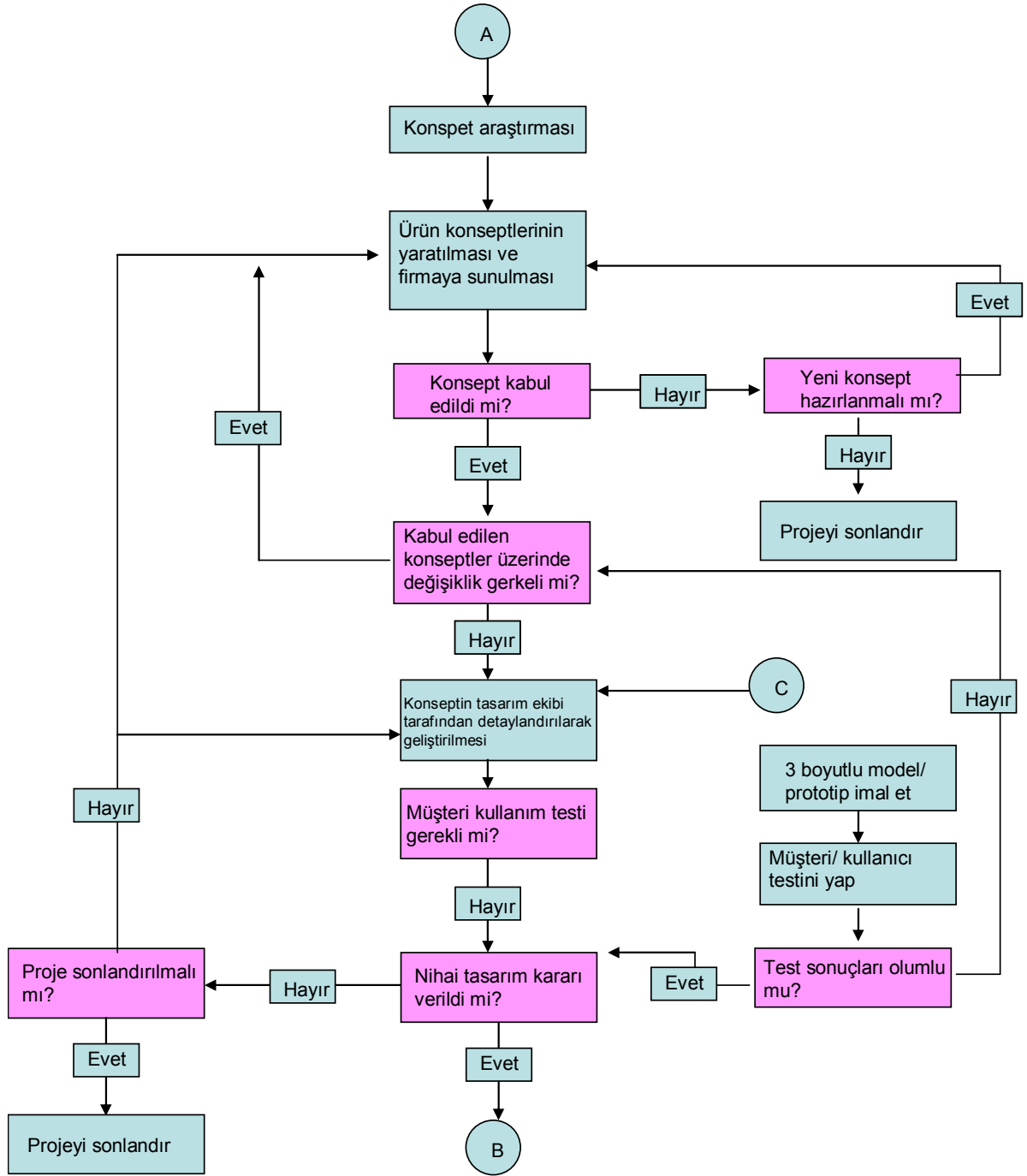
Tasarım ekibinin oluşturulması, tasarım iş tanımının yazılması, bu tanım kapsamında ürün konsept seçeneklerinin yaratılması, görselleştirilen ürün seçeneklerinin değerlendirilerek nihai tasarım kararının verilmesi sürecin temel aşamalarıdır.

Ayrı ayrı projeler belirlenmiş bir zaman cetveline sahipken, tasarım süreci hiçbir zaman gerçekten durmayan kendini tekrarlayan bir süreçtir. Bu tekrarlamanın nedeni içeriden ya da dışarıdan etkilenmeler ve kısıtlanmalardan kaynaklanan değişimlere bir yanıt olabilir (Boyle, 2003).

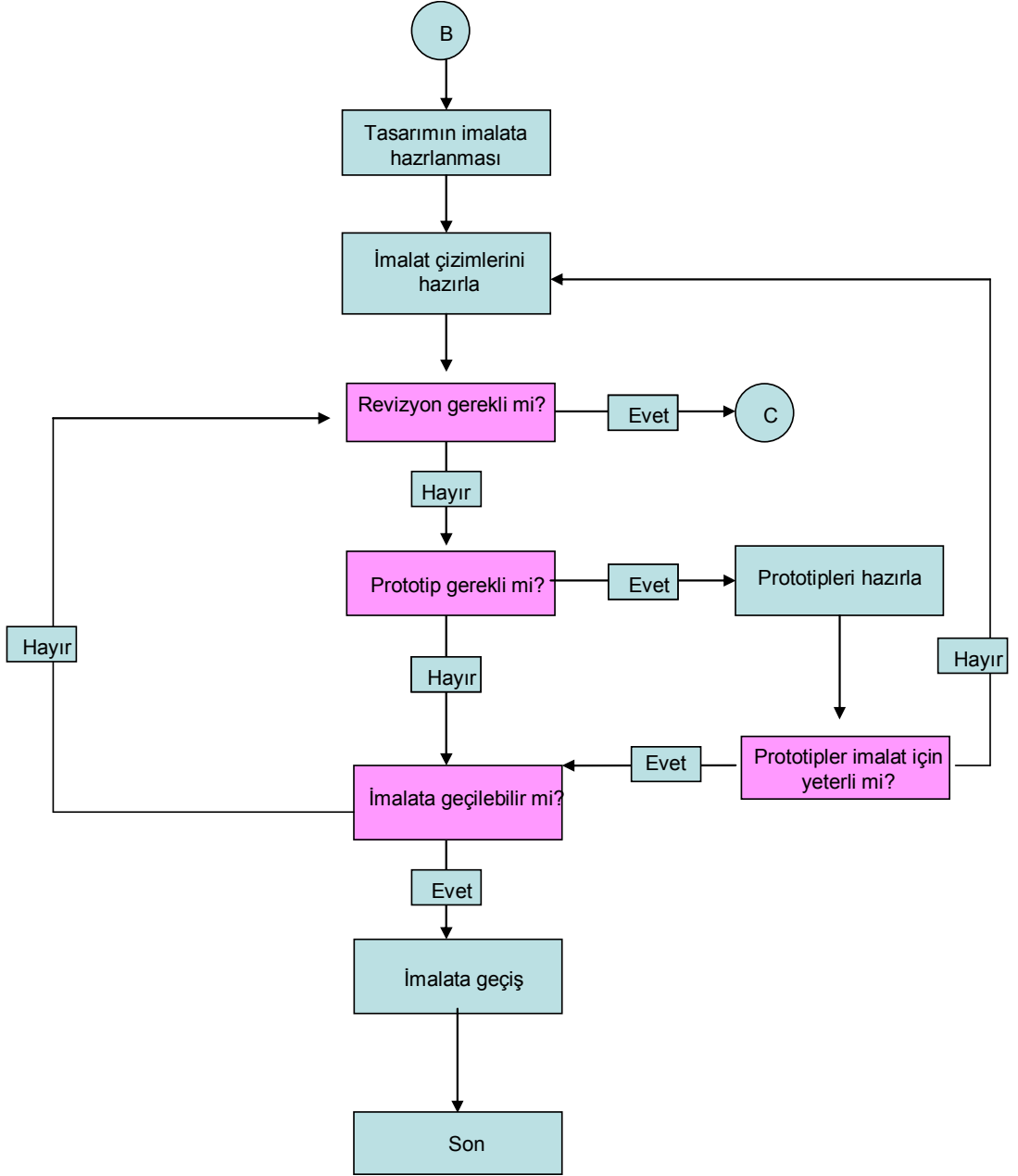
Er ve diğerleri'nin (2010) KOBİ'ler için hazırladığı kolay bilgi tasarım kılavuzuna göre ön görülen tasarım süreci aşağıdaki gibidir. Bu süreç projeye ve ürüne göre değişiklik gösterse de genel olarak tasarım süreçleri hakkında bilgi vermekte olup, yabancı tasarımcıların kullandıkları süreçler ile karşılaştırmalar yapabilmek için incelenmesi gerekmektedir. Bu tabloya göre tasarım süreci dört ana bölüme ayrılmaktadır. İlk bölüm tasarım projesinin başlangıcıdır. Ardından tasarım iş tanımının oluşturulması gelir. Ürün konseptlerinin oluşturulması üçüncü basamaktır. Son bölümde ise tasarım geliştirilip imalata hazırlanır.



Şekil 2.2 : Endüstriyel tasarım proje süreci ve aşamaları. (Er ve Diğ, 210- değiştirilerek alınmıştır)



Şekil 2.3 : Endüstriyel tasarım proje süreci ve aşamaları. (Er ve Diğ, 2010- değiştirilerek alınmıştır)



Şekil 2.4 : Endüstriyel tasarım proje süreci ve aşamaları. (Er ve Diğ, 2010- değiştirilerek alınmıştır)

Sürecin verimli olabilmesi için en önemli olan sürecin yönetimidir. Tasarım sürecinin yönetimini etkileyecek birkaç noktadan bahsetmek mümkündür.

Tasarım liderliği: Açık bir tasarım politikası ve tasarım şampiyonluğunun olması gerekliliği iyi bir süreç yönetiminin olmazsa olmazıdır.

Tedarikçilere güvenmek: Bruce ve Morris'e (1994) göre tasarım sürecini yönetmek dışarıdan tedarikçi kullanımının bağlarına göre değişiklik gösterir. Süreç tamamen içeride yönetilirse içeriden insanların uzmanlığı ve bilgisine dayalı kalır. Bu süreç

dışarıdan bir takım ile yönetildiğinde yönetim karmaşıklaşır. Bu süreci en iyi şekilde dışarıdan yönetebilmenin yolu olarak Bruce ve Morris ulaşılabilirlik, aşinalık ve kontrolü önerir.

Tasarım yöneticisinin varlığı: Dumas ve Whitfield (1989) tasarım yönetiminin zorluğundan bahsetmişler ve bazı İngiliz firmalar ile görüşmeler yapmışlardır. Dört farklı firma tipinden bahsetmektedirler. Herbirinin farklı birer tasarım yaklaşımı vardır ve tasarım yöneticisinin varlığı tasarım sürecinin yönetimini kolaylaştırmıştır.

Tasarım sürecinin ölçeği ve karmaşıklığı: Otomotiv sektörü gibi karmaşık endüstrilerde, firmalar kendilerine özel hazırlanmış süreç yönetim modelleri kullanırlar. Bu sayede firma süreç içerisinde ne zaman ve nerede geliştirmeler yapacağını görebilir. Etkili bir tasarım politikası ve süreci bilginin muhafaza edilmesine ve ders çıkarılmasına ve bu sayede sürecin geliştirilmesine yardımcı olur.

Değişimi hesaba katmak: Değişimin hızı, teknolojiye ilerlemeler, yeni kanunlar ve düzenlemeler ve proje yönetiminde farklı düzeylerin olması bir firmadaki tasarımın stratejisini ve liderliğini etkiler (Cooper, 2001).

Bütün bu faktörler tasarım sürecine tesir eder.

2.5 Tasarım Projesini Değerlendirme

Tasarım projesinin denetim süreci zor olsa bile, projenin sonuçlarını ölçme araçlarının tasarım ortağı ile şirket arasında önceden kararlaştırılması tavsiye edilmektedir. Bir tasarım projesi için değerlendirme araçlarını oluşturmanın en basit yolu, tasarım projesinin hedefine bir göz atmak ve başarıyı, hedefe ulaşmış olmadığına göre ve projeye verilen kaynakları tasarım ödülleri, üretim maliyeti, satışlar, Pazar konumu, marka ve şirket imajı, yenilik, şirket performansı (ihracat oranları, hisse senedi değeri), yatırımın geri dönüşü açısından ölçmektir (Mozota, 2005).

3. TÜRKİYE’DE DIŞARIDAN TASARIMI KULLANMAK

3.1 Giriş

Ülkemizde, rekabet unsurları da göz önüne alındığında gün geçtikçe artmakta olan tasarım bilinci, beraberinde firmaların tasarım konusunda bilgi sahibi olmalarını ve tasarım kaynaklarına yönelmelerini sağlamaktadır. Bu bilinçlenmenin oluşmasında yerli firmaların dünya firmaları ile rekabet etme çabaları, Avrupa’dan taklit edilen ürünlerle piyasada tutunamayacağını anlamaları ve uzak doğudaki üretim ile başa çıkamayıp çözümü farklılaşmakta bulmaları rol oynamaktadır. Dışarıdan tasarım desteği almak, birkaç yerli büyük ölçekli firma dışında Türkiye için yeni bir gelişmedir.

Tasarım giderek Türk firmaları için de önem kazanan bir rekabet unsuru haline gelmektedir. Doğal olarak, Türk firmaları da, yeni ürün tasarımı ve bu stratejik etkinliğin nasıl yönetileceği konusunda bilgilenme ve beceri kazanma ihtiyacı duymaya başlamıştır. Bu yeni başlanmış bir süreç olmakla beraber, Türk firmaları hem hedef pazarlarında hem de iç pazarda bir yandan Batı’dan ithal edilen üstün nitelikli ürünlerin, diğer yandan ise başta Çin olmak üzere Uzak Doğu’daki yeni endüstrileşen ülkelerin maliyet avantajlarının baskısı altındadır. Tasarım, ağır rekabet koşullarında ayakta kalmaya çalışan Türk firmaları için artık mutlaka yararlanılması gereken bir etkinlik alanı olarak görülmektedir. Tasarımdan beklenen yararların sağlanabilmesi için yönlendirilmesi ve yönetilmesi gereği ise tasarım yönetimi kavramının acil bir şekilde Türk firmalarının gündemine geleceğini göstermektedir (Er, 2006).

Türkiye’de üretim yapan firmaların tarihine bakıldığında çok az firmanın başından itibaren tasarımın değerini anlayabildiği görülmektedir. Özellikle bu firmalarda tasarım kullanımı yaygındır. Bir çoğunun kendi bünyesinde tasarım ekipleri bulunmaktadır. Bunun yanında dışarıdan tasarımcılar ile çalışan firmalar da bulunmaktadır. Tasarımı ve dışarıdan tasarımcı ile çalışmayı pazarlama politikası olarak reklam amaçlı kullanabilmektedirler. Özellikle yurtdışından tasarımcılar ile çalışmak firmaların marka bilinirliğini artırmakta, prestij sağlamakta, dünya çapında seslerini duyurmak için yardımcı olmaktadır.

Türkiye’de endüstriyel tasarım mesleği; endüstrinin gelişmesi, Avrupa Birliği’ne girme isteği ve uyum çalışmaları, yerli firmaların dünya firmaları ile rekabet etme çabaları nedeni ile önem kazanmaktadır. Kaliteli ürün geliştirmeyi, yenilikçi tasarımlarla marka olmayı hedefleyen ve bunun için yatırım yapan firmaların endüstriyel tasarıma da yatırım yapmaları ve gerek bünyelerinde tasarım bölümleri kurmaları gerekse dışarıdan tasarım desteği almaları kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Küresel dış pazarda tasarım hak ettiği saygıyı ve ilgiyi görmektedir. Ülkemizde ise, endüstriyel tasarım hala üreticilerin gözünde tam olarak nereye konumlandıracaklarını bilemedikleri, yeni ürün geliştirme sürecindeki varlığının önemini kavrayamadıkları, ürünün fonksiyonundan çok formuyla ilgilenen bir konu olarak ele alınmaktadır (Süel, 2006).

Ülkemizde güçlü bir üretim altyapısı vardır. Bugün küresel pazarda rekabet eden çok sayıda üründe sanayimizdeki kaliteli üretimin damgası bulunmaktadır. Şirketlerin, Ar-Ge yatırımları sonucunda üründe gerçekleştirdikleri teknolojik yenilik ve iyileştirmelerin somut sonuçları izlenmektedir. Ancak ulusal ve uluslararası pazarlarda başarılı olabilmek için kaliteli üretim ve teknolojik yeniliklerin iyi bir tasarım stratejisiyle sonuç ürüne yansıtılması, iyi pazarlama ve markalaşma stratejileriyle hedef kitleye ulaştırılması gerekir (Hasdoğan, 2008).

Dünya’da araştırma-geliştirmeye (AR-GE) ayrılan bütçe oranları %10 civarındadır, Türkiye’de bu oranın % 1–2 düzeyinde olduğu görülmektedir. Ar-Ge’ye ayrılan pay bu kadar az olunca tasarım da bundan nasibini almaktadır. Ancak Türkiye’de de bazı şirketler dünya pazarlarında da yer aldığı için tasarım onlar için olmazsa olmazlardan biridir (Balaban, 2005).

3.2 Türkiye’de Endüstriyel Tasarımın Gelişimi

Ülkemizde endüstri ürünleri tasarımı mesleği ve disiplinin oluşumu görece yenidir. Her ne kadar modern sanayileşme hareketi 1960’lardan itibaren yoğunlaşsa ve endüstriyel tasarım alanında mesleki eğitim 1970’li yılların ilk yarısında başlatılsa da, son 15 yıla, yani 1980’lerin sonuna dek endüstriyel tasarım disiplininin Türkiye’deki varlığı ve hatta gerekliliği dahi tartışılır bir konumdaydı (Er, 2007).

Endüstri tasarımı olgusu 1960’lar öncesine kadar Türk sanayisindeki üreticilere ve hatta kullanıcıya da yabancıydı. Bu yıllarda başlayan ve gelişen büyük ölçekli sanayi

kuruluşları, 1960 ve 1970’lerde, gelişmiş ülkelerin üretimlerinden kaldırdıkları çamaşır makinesi, buzdolabı ve televizyon gibi ürünleri, teknolojiyle birlikte ülkemizde üretimini yaparak, uzun yıllar dışa açılma ihtiyacı duymadan iç piyasaya üretim yapmışlardır (Kocaman, 2008).

1970’li yıllarda, büyük ölçekli endüstriyel kuruluşların dışındaki birçok üretici kuruluşlar sadece yurt içi pazarına üretim yaptıklarından ötürü, herhangi bir patent gibi hukuki desteklerin dışında fazlasıyla hür bir şekilde gelişmelerine devam etmişlerdi. Hatta yurt dışından getirttikleri, yabancı ürün örneklerinin aynısını taklit ederek, rekabetsiz pazar ortamında endüstri ürünleri tasarım olgusuna sahip olmayan birçok ürün çeşitlerini de oluşturmuşlardı (Asatekin, 1994).

1980’li yıllarda, ülkeye çok çeşitli ithal ürünlerin girmesiyle, tüketici farklı kalitedeki bu ürünlerle tanışıp bakış açısını geliştirmeye, bilinçlenmeye başlamıştır. Kısacası Türk tüketicisinin arayış ve beklentileri artık farklılaşmıştır. İşte bu hızlı ve yeni gelişim, büyük üreticileri harekete geçirmiş ve en iyi kavramları benimseyerek üretimi gözden geçirmeye itmiştir. Büyük sanayi kuruluşları, 1980’nin ikinci yarısından sonra iç piyasada artan rekabetle, yeni teknolojiler aramaya zorlanmıştır. Ve bu durum devletin sanayicilere, ihracat desteğini artırmasıyla daha da çekici hale gelmiştir (Er, 1994).

Ancak sanayi birikiminin tıkanma noktasına gelmesi nedeniyle sanayinin gelişmesi için 1980’li yılların ilk yarısında alınan bazı ekonomik önlemlerle iç pazarda daralma başlamıştı. O yıllarda ihtiyaç olarak görülmeyen, küresel pazar kavramı ile ortaya çıkarak üretim yapan sanayiciyi temelden etkileyen bazı yeni tanımını yapmak gerekmektedir. Özgün tasarım, modifikasyon tasarım gibi kavramlar bütün dünyada çok yıllar önce kesinlikle kabul görmüş olmasına rağmen 1980’li yıllarda da Türkiye sanayisini bu önemli gerçeğe uymak zorunda bırakmıştır (Kocaman, 2008). Bu koşullar altında önce dışa açılma ve daha sonra iç pazarı dışa açma aşamasında, yalnız teknoloji ve fiyatı çözümlerin yeterli olmadığı, en az bu unsurlar kadar önem kazanan tasarım unsurunun eksikliği de ortaya çıkmıştı (Kocaman, 2009).

Küresel pazarla karşılaşma, bazı geleceği gören büyük ölçekli firmaların ürünlerini diğer ülkelerin tüketici istekleri doğrultusunda yenileştirmesini sağlamıştır. Dış pazara açılma riski almak istemeyen diğer büyük ölçekli sanayi kuruluşları ise küresel pazar için ürün tasarım çeşitlerini artırma yolları aramaya başlamışlardır. O

yıllarda, Türkiye'nin sadece endüstri tasarımının korunması için gerekli yasal düzenlemeleri değil, aynı zamanda patent ve marka gibi diğer sınai hakların diğer ülkelerde olduğu gibi uluslararası standartlarda korunması için yasal düzenlemelerini o güne kadar yapmamış ya da güncellememiş olduğu da görülmüştür. Bu konudaki çalışmaların yoğun olarak sürdürüldüğü o günlerde yürütülen çalışmaların ilk somut adımı olarak Türk Patent Enstitüsü sınai haklarla ilgili işlemleri yürütmek üzere 24 Haziran 1994 tarihinde kurulmuştur. Böylece Türkiye 1925 yılında katılmış olduğu Paris Antlaşmasının getirdiği yükümlülüğünü de yerine getirmiştir (Yalçın, 1994).

Türk firmalarının 1996'da Gümrük Birliği'ne girilmesi ile önemi daha da artan küresel rekabet koşullarına ayak uydurmaya çalıştığı gözlemlenmektedir. Türkiye'de sanayi kuruluşlarının yeni ürün geliştirme ve markalaşmaya önem vermeye başladıkları gözlemlenmektedir. Bu durumda da tasarıma duyulan ihtiyaç artmaktadır (Kayhan,2005).

2001 krizinden sonra iç piyasanın çökmesi ile Türkiye tarihinde hiç olmadığı kadar ihracata yönelmiştir. Orta ölçekli firmalar ihracat yapmak için ürünlerini farklılaştırmak zorunda kalmışlardır. Fikri mülkiyet haklarından dolayı, kopyalayarak iç piyasada satabildikleri ürünleri dış piyasaya satamayacaklarını anlamışlardır. Sonrasında ürünleri farklılaştırmanın ötesinde ürünlerin iyileştirilmesi ve rakiplerden daha iyi hale getirilmesi önem kazanmıştır. Daha çekici kılınması, performanslarının artırılması gibi konular gündeme gelmeye başlamıştır. Endüstriyel tasarım rekabetçi olma gibi bir derdi olan Türk imalat sanayinde ön plana çıkmaya başlamıştır (Er,2008b).

3.3 Türkiye'de Endüstriyel Tasarım Sektörü

Türkiye kültürel olarak zengin bir ülkedir. Bu zenginlik potansiyel bir tasarım gücü için malzeme oluşturur. Ancak bu kültürel zenginliğin kullanımı konusunda yerli üreticiler ve tasarımcıların net bir görüşü yoktur ve bu konuda yeterince deneyimli değillerdir (Er, 2009).

En büyük 20 ulusal endüstriyel tasarım piyasasını sıralandığında, 2008 yılı tahminine göre Türkiye 81.62 milyon doları ile listenin sonunda yer almaktadır ve dünya pazarının sadece %0.90 'ı oluşturur. Türkiye'nin sırlamadaki durumu çok parlak

görünmese de, aslında 230 ülke arasında ilk 20 içinde yer alabilmiş olmak bile hala önemli bir potansiyele isaret etmektedir (Er, 2009b).

Türkiye'deki endüstriyel ürün tasarımının durumunu inceleyebilmek için, her iki senede bir yapılan ve 2010 yılında ikincisi gerçekleştirilen Design Turkey tasarım ödüllerini incelemek gerekir. Türkiye'de endüstriyel tasarımın sektörlere göre dağılımını ve genel durumu göstermesi açısından önemli bir etkinliktir.

Design Turkey tasarım ödüllerinin 2008 yılında basılan kataloğunda 13 farklı kategoride 396 farklı ürün bulunmaktadır. Ev ve ofis mobilyasını ayırmaksız mobilya sektörü 83 farklı ürün, ev ve ofis gereçleri ve aksesuarları sektörü 48 ürün ve yapı gereçleri sektörü 43 ürünle en çok başvuru alan kategorilerdir. Amabalaj sektörü (27), elektronik ürünler (23), elektrikli ev cihazları (19) başvuru sayısı fazla olan diğer sektörlerdir.

Design Turkey Tasarım Ödüllerinin 2010 yılında basılan kataloğunda ise; 311 başvuru arasından 230 tasarım ön değerlendirmeyi geçip bilgileri yer almıştır. Ev ve ofis mobilyasını ayırmaksız mobilya sektörü 48 farklı ürün, ev ve ofis gereçleri ve aksesuarları sektörü 26 yapı gereçleri sektörü 25 ürünle en çok başvuru alan kategorilerdir. Amabalaj sektörü (17), elektronik ürünler (20), elektrikli ev cihazları (20) başvuru sayısı fazla olan diğer sektörlerdir.

Bu kataloglarda ülkemizde bulunan üretim sektöründeki ürün sınıflandırması:

Ambalaj: Malların taşınması, korunması ve tüketiciye sunumu ile ilgili kullanılan her türlü ambalajın kendisi ve grafiği.

Aydınlatma: İç ve dış mekan aydınlatmaları, el lambaları

Elektronik ürünler: Elektronik tüketici ürünleri: görsel işitsel cihazlar, bilgisayarlar ve yardımcı donanımlar, iletişim cihazları

Ev cihazları: Evde pişirme, yiyecek soğutma ve temizlik amaçlı kullanılan elektrikli alet ve cihazlar: Beyaz eşya ve elektrikli ev aletleri

Ev ve ofis gereçleri ve aksesuarları: Temizleme pişirme, ve sofraya gereçleri ile kırtasiye ve ofis gereçleri

Kamusal ve ticari ürünler: Kentsel donatı öğeleri (aydınlatma hariç): teşhir ve satış donanımı

Ev mobilyası: Ev mobilyaları ve ev mobilya aksesuarları

Ofis mobilyası: Ofis Mobilyaları ve ofis mobilyası aksesuarları

Spor, hobi, oyun ve kişisel ürünler: Spor, hobi, oyun veya kişisel bakım amaçlı etkinliklerde kullanılan gereçler ve kişisel ürünler: Spor alet ve gereçleri, kişisel bakım ürünleri, müzik aletleri, oyunlar, oyuncaklar, bebek ürünleri, fonksiyonel ayakkabı, inovatif mücevher ve moda aksesuarları

Ulaşım ve taşıma araçları: Kara, demiryolu ve deniz araçlarının iç ve dış tasarımı ve aksesuarları

Yapı gereçleri: Yapıların iç ve dış donatımında kullanılan gereçler: Sıhhi seramik, sıhhi armatür, ısıtıcı ve soğutucular, elektrik donanımları ve ilgili hırdavat

Yatırım ürünleri: Profesyonel amaçlı kullanılan cihazlar: endüstriyel makineler, tarım makineleri, inşaat araçları, el aletleri

Tıbbi cihazlar ve gereçler: Hastane ve laboratuvar gereçleri, rehabilitasyon, hasta bakımı ve tıbbi müdahale gereçleri, protezler şeklinde 13 ayrı başlıktan oluşmaktadır.

3.3.1 Büyük ölçekli işletmeler

Türkiye’de sonuç ürüne yönelik üretim yapan sektörler incelendiğinde; elektronik, iletişim, beyaz eşya, elektrikli ev aletleri, yapı gereçleri, ve otomotiv gibi sektörlerde çoğunlukla seri üretim yapan büyük ölçekli firmaların üretim piyasasına hakim olduğu görülmektedir. Bu firmalarda çoğunlukla tasarım süreci yeni ürün geliştirme sürecine dahil edilmiştir ve tasarım ekipleri çalışmaktadır.

Endüstrinin gelişmesi ve küreselleşme büyük ölçekteki üreticileri daha organize bir kuruluş olmaya, iç ve dış pazarda ayakta kalmaya zorlamıştır. Bu kuruluşlar, büyümelerine paralel olarak yönetimde, üretimde ve ürün tasarımlarında tasarım üslubunun önemini de anlamaya başlamışlardır (Asatekin, 1994).

Yabancı tasarımcılarla çalışan firmalar genelde büyük ölçekli firmalardır. Çünkü, Türk endüstrisinde, rekabet unsuru olarak tasarımın gücü ve katkısına dair bilinç bu firmalarda daha yüksek ve yaygındır.

3.3.2 Küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ)

Küçük ve Orta ölçekli işletmeleri belirtmek amacıyla kullanılan tanımlar ve ölçütler konusunda bilimadamları ve araştırmacılar arasında görüş birliği bulunmamaktadır.

KOBİ'ler kavramı daha çok göreceli bir büyüklüğü ifade etmektedir. Bu kavramın ifade ettiği büyüklük; sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, işletmelerin çalışmalarına, sürdürdükleri iş kollarına ve kullanılan üretim tekniklerine bağımlı olarak ülkeler arasında değişiklikler göstermektedir. Hatta kimi durumlarda büyüklük ölçüsü aynı ülkede bölgeler arasında ve iş kollarına göre de değişebilmektedir (Url-9). Bu tez kapsamında incelenecek olan firmalarda da bu tarz sorunlarla karşılaşmıştır.

Mobilya, aydınlatma, tıbbi gereçler, ev ve ofis gereçleri ve aksesuarları, spor, hobi ve kişisel ürünler ve kamusal ve ticari ürünleri üreten sektörlerde ise az sayıda büyük ölçekli firmanın olduğu, genelde küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) üretim piyasasına hakim olduğu görülmektedir (Hasdoğan, 2008).

Türkiye'de mobilya sektöründe diğer sektörlerle göre çok daha fazla üretim yapan firma bulunmaktadır. Sektörde çalışan tasarımcı sayısı ve tasarım tescilleri bu sektörde birbirleri ile orantılı görülmektedir. Mobilya sektörünün ardından ikinci büyük sektör olarak kamusal ve ticari sektör, yapı gereçleri sektörü ve ulaşım ve taşıma sektörü gelmektedir. Bu sektörlerde firma sayıları ile sektörde çalışan tasarımcıların oranları daha dengesizdir. Tasarım tescilleri açısından bakıldığında mobilya sektöründen sonra yapı gereçleri ve ev ve ofis gereçleri sektörleri gelmektedir ki bu sektörlerde isimleri dünya çapında tanınmış yabancı ve Türk tasarımcılarla çalışan firma sayısı da fazladır. Ambalaj sektörü, elektronik ürünler sektörü ve ev cihazları sektörleri de diğer sektörleri tasarım tescilleri konusunda takip etmektedir.

KOBİ'ler bir ülkenin ekonomik olarak kalkınmasında çok önemli roller oynarlar. Türkiye'de üretim endüstrisinin %99.5'ini KOBİ'ler oluşturur (Kasap ve Candemir). KOBİ'lerin günümüz ekonomisinde ve sosyal gelişmede, yenilikleri uygulamada gösterdikleri esneklik gibi avantajlarının olmasından dolayı büyük etkileri vardır (Şahin, 2001). Bunun yanında eğitilmemiş personel, kanunlar ve yasaklar konusunda bilgi eksikleri, teknolojik yetersizlikler, pazar araştırması eksiklikleri, ürün geliştirme için yetersiz özellikler gibi eksiklikleri vardır (Gücelioğlu, 1994). KOBİ'ler bu problemlerini dışarıdan destek alarak çözebilirler (Öztaş, 2006).

KOBİ'ler, firma içinde tasarım etkinliği barındırmakta ve dışardan tasarım hizmeti almakta zorluk çekmektedirler. Son yıllarda tasarıma Devlet desteği verme yönünde

girişimler olmuş, Dış Ticaret Müsteşarlığı Nisan ayında Tasarım Desteği Hakkında Tebliğ çıkarmış, YOİKK (Yatırım Ortamını Geliştirme Koordinasyon Kurulu) KOBİ'lere hizmet verecek tasarım ofislerinin ve merkezlerinin kurulmasını teşvik etmeyi eylem planına dahil etmiştir. Ancak yeni ürün geliştirme sürecini içlerinde barındırmayan KOBİ'ler, tasarım hizmeti konusunda ihtiyaçlarını ve beklentilerini tanımlamakta güçlük çekmektedirler (Hasdoğan, 2008).

Tasarım ofisleri ile KOBİ'lerin ilişkileri incelendiğinde;

KOBİ'lerin tasarım hizmetine yönelik ihtiyaçlarını tanımlayamamaları ülkemizde tasarım hizmet sektörüne erişimlerini kısıtlamakta, bu sektörün gelişmemesine yol açmaktadır.

Faaliyet gösteren çoğu tasarım ofisi için tasarım, firmayı tek başına ayakta tutabilecek kadar canlı bir etkinlik alanı değildir.

Kendi üretim birimi olmayan ve sadece endüstriyel tasarım konusunda danışmanlık hizmeti veren az sayıda firma, ülkemizde tasarım hizmetine gereksinim duyabilecek üreticilerin çok küçük bir bölümüyle çalışabildiklerini ileri sürmektedir.

KOBİ'lerin büyük bir bölümü özgün tasarımın hayati önemini kavrayamamakta, rakiplerinin ürünlerini taklit etmeleri, veya yenilik arayışına girmeden üretim yapmaları nedeniyle tasarımcıyla bir araya gelememektedir (Hasdoğan, 2008).

2009 senesinde İtalyan Kültür Merkezi tarafından, İtalyan tasarımcılarla Türk üreticilerin buluşma-tanışma etkinliği düzenlemesi de tasarım camiasında bir tartışma konusu olmasının yanında, üreticilerle yabancı tasarımcıları buluşturmak üzere atılmış bir adımdır.

3.3.3 Türkiye'de dış ticaret

Yabancı tasarımcılarla çalışmayı incelerken Türkiye'deki dış ticaret verilerine de göz atmak gerekir. Türkiye İstatistik Kurumu ve Gümrük Müsteşarlığı işbirliği ile oluşturulan geçici dış ticaret verilerine göre; 2010 yılı Ekim ayında, 2009 yılının aynı ayına göre ihracat %8,8 artarak 10982 milyon dolar, ithalat ise %35,5 artarak 17310 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde dış ticaret açığı 2677 milyon dolardan 6328 milyona ulaşmıştır.

09 Ekim ayında %50,2 olan Avrupa Birliği'nin (AB) ihracattaki payı 2010 Ekim ayında %47,6'ya gerilemiştir. AB'ye yapılan ihracat, 2009 yılının aynı ayına göre %3 artarak 5 222 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

2010 Ekim ayında en fazla ihracat yapılan ülke Almanya olmuştur. Bu ülkeye yapılan ihracat 2009 Ekim ayına göre %23 artarak 1 206 milyon dolar olurken, Almanya'yı sırasıyla İngiltere (762 milyon dolar), İtalya (656 milyon dolar), Irak (557 milyon dolar) ve Fransa (524 milyon dolar) takip etmiştir (Url-3).

	2000	2005	2006	2007	2008
Ürünlerin ithalatı	54.5028205	116.77415091	139.57617415	170.0627145	201.96077944
Ürünlerin ihracatı	27.77490605	73.47640814	85.53467552	107.2717499	132.00238461
Servislerin ithalatı	8.088	11.423	11.713	15.292	17.294
Servislerin ihracatı	19.463	26.757	25.407	28.615	34.807

Çizelge 3.1 : Ülkelerin istatistiksel profilleri 2010: Türkiye (OECD) (Veriler Milyon dolar üzerindedir).

3.4 Üretim Yapan Türk Firmaların Yabancı Tasarımcılarla Çalışmaları

Günümüzde küreselleşen dünyada uluslararası ilişkiler teknolojilerin de ilerlemesi ile daha farklı boyutlara taşınmaktadır. Ülkemizde, birçok sektörde olduğu gibi tasarım sektöründe de küreselleşmenin etkileri görülmektedir. Yerel firmalar farklı kültürlerden ve coğrafyalardan tasarımcılarla gün geçtikçe daha fazla iş ilişkileri kurmaya başlamıştır.

Türkiye tasarım tarihinde yabancı tasarımcılarla çalışma, tasarım olgusunun bile daha bilinmediği yıllar olan 1960'larda Koç Grubunun markası olan Anadol'un tasarlanması ile başlamıştır. Anadol'un ilk modeli olan FW5 prototipini Ogle Design firmasının baş tasarımcısı Dr. Tom Karen'in ekibi tasarlamıştır. 1950'li yılların sonunda otomobil tasarımına başlayan Ogle Design, gerek ekonomik otomobiller gerekse yüksek performanslı otomobillerin tasarımı konusunda uzmanlaşmıştı. Prototipi üretecek olan İngiliz Reliant firması için tasarımlar yapmış olan Ogle Design'a bu firma sayesinde ulaşıldı. Prototip 1965 yılının sonlarında incelenmiş ve deneme sürüşü yapılmış ve üretimi 10 ayda gerçekleştirilmiştir. Anadol Türkiye'nin ilk seri üretilen otomobili olarak da tarihe geçmiştir (Url-4) .

Oran'ın (2006) bulgularına göre Türkiye'de üretim yapan firmaların çalıştıkları yerli ve yabancı tasarımcılardan beklentileri bazı noktalarda farklılık göstermektedir. Ürün konseptinin oluşturulması, yeni ürün geliştirilmesi, teknolojik detaylar ve üretim hakkında, standartlar hakkında ve birleşim sistemleri hakkında bilgi sahibi olmaları yerli ve yabancı tasarımcılardan ortak beklentileridir. Yerli tasarımcılarda proje bitiş süresine uyma; kurumsal kimlik, kaynaklar ve beklentiler gibi firmanın kendi kriterlerine uygunluk; kendi alanlarında rekabet edebilme ve firma sınırlarında bu bilgi ve becerileri kullanabilme; uygun bütçelerde anlaşabilme; ekonomik ve endüstriyel olarak Türkiye'nin durumuna uygun kurallar koyabilme gibi beklentiler olmaktadır.

Diğer tarafta, yabancı tasarımcılarla çalışma söz konusu olunca üreticinin en önemli beklentisi, Pazar başarısı getirecek olan geniş bir küresel hedef kitledir. Bunun dışında, farklı kültürel altyapılara sahip geniş bir kullanıcı yelpazesi; rekabetçi pazardaki ürünlerden farklı tasarımlar; yeni teknolojiler öğrenme; yeni tasarım süreçleri öğrenme; yaratıcı, çekici, eğilimlere uygun, hatta eğilimlerin ötesinde ürün tasarımları; üretime uygun detaylı ürün çözümleri sağlama yerli firmaların diğer beklentileridir (Oran, 2006).

İnternet üzerinde tasarım platformlarında yapılan tartışmalardan ve bazı ünlü tasarımcılarla yapılan söyleşilerden anlaşıldığı kadarıyla Türk tasarımcıların yerli firmaların yabancı tasarımcılarla çalışmaları konusunda farklı görüşleri bulunmaktadır.

Tasarımcı Can Yalman'la yapılan bir söyleşide birçok firmanın yurt dışından tasarımcılarla çalıştığından ve bunun Türkiye için olumsuz bir hareket olduğundan bahsetmiştir. Türk tasarımcıların Türk pazarını ve Türk tüketicisini çok iyi bildiğini ve Türkiye'den bir tasarımcıyla çalışmanın Türk pazarı için daha olumlu bir ürün ortaya çıkarabileceğini savunmuştur. Diğer yandan yurtdışından tasarımcılarla çalışmanın da çok büyük artıları olabileceğinden bahsetmiştir (Url-5).

Er (2008-2), bir söyleşide Türk firmaların ihracatlarını artırdıkça, tasarımların bu konudaki rolünün daha fazla ortaya çıktığında değinmiştir. Yabancı tasarımcıların dokunmadığı alanlarda Türk tasarımcılar nefes alma olanağı bulduğundan ve bunun Türk tasarımcılar için belki bir çıkış noktası olabileceğinden bahsetmiştir.

Ambalaj sektöründe tasarım firması ortakları olan Orhan Irmak ve Gökhan Irmak ile yapılan bir söyleşide Türkiye'nin en önemli markalarının ürünlerin ambalajları için tasarım hizmetini yurt dışından aldıklarını söylemektedirler. Türkiye'de de çok değerli tasarımcıların olduğu, teknik altyapı olarak onlardan bir eksikleri olmadığını hatta buldukları coğrafyanın etkisi ile Türk tasarımcıların çok daha zeki ve yaratıcı olduklarını düşünüyorlar (Url-6).

Yabancılarla çalışma konusunda farklı tavırları olan tasarımcılar da vardır. Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu (ETMK) e-posta platformunda yapılan tartışmalardan ortaya çıkan Türk tasarımcılarının yerli firmaların yabancı tasarımcılarla çalışmaları konusunda kafalarının karışık olduğudur. Birçok tasarımcı Türk tasarımcılar dururken yabancı tasarımcılarla çalışmanın çok da mantıklı olmadığından ama yine de yabancı tasarımcıların Türk tasarımcılardan özellikle aldıkları tasarım eğitimi konusunda daha önde olduklarından bahsediyorlar.

Diğer taraftan Türkiye'deki imalat sektöründe yabancı tasarımcılar ile çalışma konusunda araştırma yapıldığında Kayseri İş Adamları Derneği'nin web sayfasında tekstil sektörünün sorunlarına çözüm önerisi olarak "sektör içi tasarımcı yetiştirmeli ve bu süreç içinde yabancı tasarımcılarla ortak çalışma zemini kurulmalıdır." Denilmiştir (Url-7).

Birkaç sene önce Türkiye'deki mobilya sektörünün büyük firmalarından birinin reklamlarında İtalyan bir tasarımcının onlar için çalıştığını gösteren bir kurgu kullanması tasarımcılar arasında tartışma konusu olmuştu (Url-8).

2009 senesinde İtalyan Kültür Merkezi'nin düzenlediği, İtalyan Tasarımcılarla Türk üreticilerin buluşma-tanışma etkinliği de ayrı bir tartışma konusu idi.

3.5 Yerli Firmalar Neden Yabancı Tasarımcılarla Çalışmayı Tercih Eder?

Farklı kültürlerden esinlenmek ve farklı kültürlerle çalışmak günümüzde yeni bir eğilimdir (Julius, 2007). Türk firmalarının yabancı tasarımcılar ile çalışmasında yeni bir eğilim olmanın yanında farklı nedenleri bulunmaktadır.

Er'in 2005 yılında ETMK platformunda bir tartışmada yaptığı yorumlara göre; firmaların ticari riski minimize etme kaygılarından doğan, daha önce denenmiş ve başarısı ispat edilmiş olduğunu düşündükleri tercihlere yönelmeleri yabancı tasarımcılarla çalışma nedenlerindedir. Aynı tartışmada bahsedilen bir diğer neden

ise acele markalaşma girişimleridir. Markalaşma kar marjını yüksek tutmanın bir yolu olarak teşvik edilmektedir.

Oran'ın (2006) yaptığı araştırmada, firmaların yabancı tasarımcılarla çalışmak istemelerinin bir nedeni kendi sektörlerinde deneyimi olan yerli tasarımcı bulunmayışıdır. Yerli tasarımcılar da bu konuda aynı fikirlere sahip bulunmaktadır. Orhan Irmak ve Gökhan Irmak Türk tasarımcılarındaki en büyük eksiğin her konuda belirli bir bilgi seviyesine sahip olmak yerine bir konuda derinlemesine bilgi ve deneyim sahibi olmanın öneminin yeterince kavranmamış oluşu olarak görüyorlar. Firmalar bu yüzden yabancı tasarımcılarla çalışmayı tercih ediyorlar (Url-6).

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1 Giriş

Bu tez çalışması temelde iki basamaktan oluşmaktadır. İlk basamakta literatür araştırması yapılmıştır. Tezin ikinci basamağı ise anket çalışmaları ve görüşmelerden oluşmaktadır. Bu bölüm araştırmanın amaçları ile başlamaktadır. Olası araştırma yöntemlerinin tartışılmasının ardından hangi yöntemlerin kullanıldığından bahsedilecektir.

4.2 Araştırmanın Amaçları

Bu tez çalışmasının amacı üretim yapan yerli bir firmanın kendi ülkesi dışındaki yabancı bir tasarım danışmanlık firmasından ya da tasarımcıdan tasarım desteğı alması durumunda, tarafların karşılıklı ilişkilerini Türkiye bağlamında incelemektir. Bu ilişkiler sonucunda kazanılan faydayı ve tasarım süreçlerinde yaşanan sorunları araştırmalar ile ortaya koymak hedeflenmektedir.

Bu amaca yönelik olarak, bu araştırmaya yön veren temel soru aşağıdaki gibidir:

Bir firma neden kendi ülkesi dışından tasarım desteğı alır?

Bu sorunun nedenlerini tasarım literatüründe araştırırken araştırma sorularının aşağıdaki gibi çeşitlendiğı görülüyor.

Yabancı tasarımcıların yerel firmalar üzerindeki etkisi nedir?

Yabancı tasarımcıların yerel firmalara kattığı değer nedir? Bu değeri ortaya koyarken geçen sürecin doğası nasıldır?

Proje sürecinde ne gibi sorunlarla karşılaşılır?

Tasarımcıların farklı kültürden olması tasarım sürecini nasıl etkiler?

Firma eğer Türkiye'den başka bir tasarım danışmanlık firması ile çalışıyorsa yerli ve yabancı tasarımcılar arasında ne gibi farklar vardır?

Bu sorular doğrultusunda hedeflenen bulgulara ulaşmak için takip edilen aşamalar aşağıdaki gibidir:

1-Bir firmanın dışarıdan danışman bir firma ile çalışması konusunda dış kaynak kullanımına (outsourcing) dair literatür taraması yapılarak neden dışarıdan tasarım hizmeti alındığı ortaya konulmuştur.

2- Bir firmanın kendi ülkesi dışından (başka bir ulustan- başka bir kültürden) neden hizmet aldığı farklı sektörlerden örneklerle incelenecektir.

3- Bir firmanın tasarım desteğini dışarıdan alması ile ilgili bir literatür taraması yapılmıştır. Firma tasarımcı ilişkilerini inceleyebilmek için tasarım yönetimi kavramı incelenmiş ve tasarım süreçlerine bakılmıştır.

4- Bir firmanın kendi ülkesi dışından tasarım desteği almasının nedenleri, Türkiye bağlamında anket ve görüşmeler yapılarak ortaya konulacaktır.

4.3 Araştırma Yöntemlerinin İncelenmesi

Tezi araştırma yöntemi bakımından iki bölüme ayırabiliriz. İlk bölümde literatür araştırması yapılarak dışarıdan tasarım hizmeti almak, tasarımı yönetmek ve tasarım süreçlerini tanımlamakla ilgili yazılmış kaynaklar incelenmiştir. İkinci bölümde ise Türkiye’de bulunan ve yurtdışından tasarım danışmanlık hizmeti alan firmalara anketler gönderilmiş, alınan cevaplara ve konuya uygunluklarına göre bu firmalar arasından seçim yapılarak, belirlenen birkaç firma ile görüşülmüş ve bu görüşme ve anket sonuçları da incelenerek değerlendirmeler yapılmıştır.

4.3.1 Literatür taraması

İstanbul Teknik Üniversitesi kütüphaneleri ve kütüphane web sitesinden ulaşılan elektronik kaynakları literatür taraması için kullanılmıştır.

YÖK tez merkezinden Türkiye’de benzer konularda yazılan tezlerin kullanıma açık olanlarına ulaşılmıştır.

Scholar google ve google arama motorlarından anahtar kelimeler kullanılarak taramalar yapılmıştır.

ETMK_platform elektronik posta listesine e-posta gönderilerek platform üyelerine Türkiye’de yabancı firmalarla çalışan yerli firmalar bilip bilmedikleri sorularak görüşülebilecek firma listesi genişletilmeye çalışılmıştır.

ETMK web sitesinin makale arşivleri taranmıştır.

Design Issues, The Design Journal, Design Management Journal ve Design Studies süreli yayınları taranmıştır. Design Management Institute vaka çalışmaları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Outsourcing, outsourcing product design, working with foreign designers, working with foreigners, working for foreigners, external design expertise, external expertise, problems between designer-client (in communication), working with foreign consultant, working with different cultures, cross-national working.

4.3.2 Anket

Arıkan'a göre (2007) anket, yazılı veya sözlü olarak soru sormak ve karşılıklı diyalog içerisinde bilgi toplamak demektir. Bu yöntemle daha kısa sürede bilgi elde edilebilmektedir. Daha doğru bilgi alınabilmektedir ve iyi planlanmış bir anket çalışması ile oldukça doğru ve faydalı veriler elde edilebilmektedir. Anket yöntemi ile çok sayıda birime ulaşmak mümkündür.

Turner'a göre (1993) bir araştırma yöntemi olan anketler keşfedecek yeni alanlar açamaz. Bunun dışında sorulara geri yanıt almak için de oldukça yetersizdir. Ancak bu yöntemle ortaya konan hipotezi kanıtlamak ya da kanıtlamamak kolaydır. Görüşmelere göre daha yayılabilir olması, görüşülecek firmaların seçimi için de gereklidir. Soruların dikkatli bir şekilde hazırlanması gerekir, çünkü gönderilen soruları herkese aynı şekilde göndermek gerekir, zaman içinde soruları geliştirmek ve değiştirmek mümkün değildir.

Anket, literatür araştırmalarında ortaya çıkan sorularla hazırlanmıştır. İki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde firmaları tanımaya ve firmaların genel olarak yabancı tasarımcılarla çalışmalarına yönelik sorular bulunmaktadır. anketin ikinci bölümü ise firmaların gerçekleştirdikleri projeye özel sorulardan oluşmaktadır. Firmalardan bu bölümü çalıştığı her bir yabancı tasarımcı ve her bir proje için ayrı ayrı doldurulmaları istenmiştir.

Geri dönüşlerin az olması ihtimaline karşı, anketlerin kime yollanılacağına belirlenmesi ve takip edilmesi çok önemlidir.

4.3.3 Görüşmeler

Pek çok sosyal bilim alanında görüşme yöntemi, etkili bir veri toplama yöntemi olarak yerini almıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Nicel araştırmada sık kullanılan anketlerle karşılaştırıldığında görüşme yönteminin açık seçik bazı güçlü yönleri vardır. Bunlar, esneklik, yanıt oranı, sözel olmayan davranış, ortam üzerindeki kontrol, soru sırası, anlık tepki, veri kaynağının teyit edilmesi, tamlık ve derinlemesine bilgi olarak sıralanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Anlaşılmayan sorular konusunda ek açıklamalar yapılabilir ve anket yöntemlerine göre daha doğru veriler elde edilebilir (Arıkan,2007).

Ancak görüşme süresinin istenildiği kadar uzun tutulamaması, randevu almanın zorluğu ve çoğu zaman asıl kişinin değil de 2. veya 3. derecede sorumluların karşılaması ve cevap veren kişinin görüşmeyi amaç dışına saptırabilmesi görüşme yapmanın olumsuz yönlerini oluşturur (Arıkan,2007).

4.3.4 Anket ve Görüşme yapılacak firmaların seçilmesi

Türkiye’de üretim yapan ve yabancı tasarımcılarla çalışan firmalar sektör gazeteksizin listelenmiştir. Bu firmalara e-posta yolu ile anketler gönderilmiştir.

Bu anketlere cevap veren firmalar arasından özellikle hem Türk tasarımcılarla hemde yabancı tasarımcılarla çalışan firmalar, aralarında kıyaslama da yapabilecekleri için tercih edilerek seçim yapılmıştır.

Seçilen firmaların tasarım ile ilgilenen üst düzey yöneticileri ile görüşülmesi hedeflenmiştir.

Anahtar kelimelerle yapılan araştırmalarda ortaya çıkan bir takım firmalar incelenerek, ETMK’nın etkinliklerinde yer almış firma listeleri taranarak, ETMK mail grubuna bu konu ile ilgili bir mail atılıp üyelere bildikleri herhangi bir firma olup olmadığı sorularak Türkiye’de yabancı tasarımcılarla çalışan yerli firmaların bir listesi çıkartılmıştır. Özellikle dışarıdan endüstri ürünleri tasarımı desteği alan firmalar ile görüşülmüştür.

Bu araştırma sonrası yabancı tasarımcılarla çalıştığı tespit edilen 16 firmanın hepsinin üst düzey yöneticilerine ya da arge bölümü yöneticilerine öncelikli olarak telefonda ulaşmaya çalışılmış bazıları ile direkt görüşerek bazılarının ise e-posta adreslerini alarak durumu açıklayan bir yazı ile beraber anket soruları gönderilmiştir.

Anket sorularına cevap vermeyen firmalar 2 ay boyunca düzenli aralıklarla aranmış ve sonunda bu 16 firmadan 10'undan anket cevapları alınabilmiştir. Bu sorulara cevap veren 10 firmadan, anketin bir sonraki aşaması olan görüşme için vakit ayırıp ayıramayacakları sorusuna olumlu cevap veren firmalar arasından, yapı sektörü, gıda sektörü, beyaz ve elektronik eşya ve mobilya sektöründe bulunan firmalardan görüşme talep edilmiştir.

4.3.5 Görüşmelerin yapısı

Görüşme yapmanın araştırma yöntemi olarak belirlenmesinin sebebi derinlemesine araştırma yapabilmektir. İstatistik bilgilere yönelen niceliksel araştırma yöntemleri ne kadar kesin olursa olsun konu hakkında yeterli ve objektif bir bilgi sağlamaz. Görüşmeler yapma gerekliliğinin bir nedeni de hipotezin test edilebilir olmasıdır ve nitel verilere ihtiyaç vardır. Yapılandırılmamış görüşmelerde görüşme yapılan kişilerin kendi tarzlarında kendi hikayelerini anlatabilmeleri ve nasıl anlatacaklarını seçebilmeleridir. Bu yolla, yapılandırılmamış görüşmenin özelliği yüksek derecede geçerli sayılırlar (Rawlings, 1991).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği bu çalışma için daha uygundur. Görüşmeler yapılırken daha önce hazırlanmış sorular ile ucu açık soruların karışımı bir yöntem izlenmiştir. Bu sayede görüşme yapılırken kontrolün kaybolmaması, araştırmanın amacına uygun yapıda hazırlanmış ve sınıflandırılmış sorular ile sağlanmıştır. Türkiye'de yerli firmaların yabancı tasarımcılarla çalışması konusu daha önce araştırılmadığı için sorular hazırlanırken bir referans alınamamıştır ve görüşmede alınacak cevaplar da tahmin edilememiştir.

Görüşme türlerinden görüşme formu yaklaşımının bu tez için seçilmesi uygun görülmüştür. Bu yaklaşım, görüşme sırasında irdelenecek bir sorular veya konular listesini kapsar. Önceden hazırlanan konuya ve alanlara sadık kalarak, hem önceden hazırlanmış sorular sorulmuş hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahip olunmuştur. Sorular veya konuların belirli bir öncelik sırasına konması zorunlu değildir. Görüşme formu, araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilmiş bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

5. BULGULAR

5.1 Giriş

Bu tez çalışmasında kullanılan araştırma tekniğinin yapısı gereği anket gönderilen firmalardan cevap almakta oldukça zorlanıldı. Buna rağmen firmaların neden yabancı tasarımcılarla çalıştıkları ve çalışmalarının yapısı hakkında genel bir bilgi edinildi.

Gönderilen anket ile beraber bu anketin nerede ne amaçla yapıldığını açıklayan bir giriş yazısı vardı. Yapılan araştırmada firma ve kişi isimlerinin gizli tutulacağı da belirtildi. Yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilen yabancı tasarımcılarla çalışan yerli firma sayısı 16 idi. Bu 16 firmanın hepsinin üst düzey yöneticilerine ya da tasarım, araştırma-geliştirme bölümü yöneticilerine mail yoluyla anketler gönderildi. Anketleri doldurup gönderen firma sayısı 10'dur. Bunlar arasından da üç firma anketin ikinci kısmını gizlilik gerekçesiyle doldurmamıştır. Bu sayı oran olarak bakıldığında bir anket çalışması için oldukça yüksek bir sayıdır. Ancak örnekleme bulunan firma sayısının az olması araştırma sonuçlarının değerlendirilip genelleme yapılması için yeterli olmamaktadır. Sonuçlar sadece eğilimleri gösterir.

5.2 Firma Düzeyinde Bulgular

5.2.1 Firma A

Firma A adına anketi fabrika müdürü doldürmüştür. Firma A, 300 çalışanı ve 40.000.000 adet yıllık satışı ile büyük bir işletme ve anonim şirkettir. 1935 yılında kurulmuştur. Azerbaycan, İran, Moldova, Yunanistan, Umman, İsviçre ve Danimarka'ya ihracat yapmaktadır. Mobilya, mutfak ve koltuk üretimi faaliyet alanıdır. Firma bünyesinde çalışan tasarımcıları bulunmaktadır. Dışarıdan tasarımcılarla da çalışmaktadır. Yabancı tasarımcılarla 1996-2006 yılları arasında çalışmış olup şu anda çalışmamaktadır. Şimdiye kadar sadece bir İtalyan tasarımcı ile çalışmıştır.

Çizelge 5.1 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma A)

	Az yoğun			Çok yoğun	
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık				■	
Hedef Pazar konusunda uzmanlık			■		
Üretim konusunda uzmanlık			■		
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi					■
Yenilikçilik				■	
Marka bilinirliğini artırma			■		
Firmanın reklamını yapma				■	

Yabancı tasarımcılarla çalışma tercihleri daha çok firmaya farklı bakış açısı getirmesi içindir. Bunun dışında malzeme konusunda uzmanlık, yenilikçilik ve firmanın reklamını yapmak ağırlıklı olarak yabancı tasarımcılardan beklentileridir. Firma tanıdıkların önerdiği ve firma yöneticilerinin kişisel ilişkide olduğu tasarımcılarla çalışmıştır. Yabancı tasarımcılarla çalışmak firmaya farklı bakış açısı getirmiş, satışları arttırmış, yeni teknolojilerden haberdar etmiş ve iş disiplini kazandırmıştır.

Çizelge 5.2 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma A)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.	■				
İş disiplini kazandırdı.			■		
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.					■
Marka bilinirliğini artırdı.	■				
Satışları artırdı.				■	
Yeni teknolojilerden haberdar etti.				■	
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.	■				
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.	■				

Yabancı tasarımcılarla çalışırken, çalışılan tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması sorunu ile karşılaşmışlardır. Tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması, kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla iletişimde problemler yaşanması da sorunlar arasındadır. Firma tarafından yetersiz pazarlama verileri sunulması da orta derecede karşılaşılan sorunlardandır.

Çizelge 5.3 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma A)

	Sorunsuz çok sorunlu				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri	■				
Kültürel engeller					
Fiziksel uzaklık engeli					
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi					
Firma tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi					
Yetersiz pazarlama verileri			■		
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişiminde problemler			■		
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği	■				
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması	■				
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması				■	
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması			■		
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Yerli tasarımcılar ile yabancı tasarımcılar kıyaslandığında proje tamamlama hızı, görsel olarak kalite, projenin detaylandırılması ve farklılık konularında yabancı tasarımcıların daha başarılı olduğu görülmüş, satışları arttırma ve üretilebilirlik konusunda ise yerli tasarımcılar daha başarılı bulunmuştur. Yabancı tasarımcılara ayrılan bütçe yerli tasarımcılara ayrılan bütçeden %50 daha fazladır. Yerli ve yabancı tasarımcıların ödeme şartlarında bir farklılık bulunmamaktadır.

Çizelge 5.4 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma A)

Yerli	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)			■		
Projenin detaylandırılması		■			
Görsel olarak kalite				■	
Farklılık/ Yenilikçilik			■		
Satışları arttırma				■	
Üretilebilirlik				■	

Yabancı	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)				■	
Projenin detaylandırılması			■		
Görsel olarak kalite				■	
Farklılık				■	
Satışları arttırma			■		
üretilebilirlik			■		

Çalışılan proje bazında bakıldığında, konsept oluşturma ve nihai tasarım kararının verilmesi konularında sorunlar yaşandığı görülmüştür. Görsel olarak kalite ve farklılık ve üretilebilirlik konularında proje başarılı olmuştur.

Çizelge 5.5 : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma A)

	sorunsuz		çok sorunlu		
	1	2	3	4	5
Anlaşmaların yapılması	■				
İş tanımı oluşturma	■				
Konsept oluşturma			■		
Nihai tasarım kararının verilmesi			■		
Tasarımın imalata hazırlanması	■				
Üretimin sonuçlanması	■				
Tasarımcıya ödemelerin yapılması	■				

Çizelge 5.6 : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma A)

	az başarılı		çok başarılı		
	1	2	3	4	5
Pazara hızlı çıkma	■				
tamamlanmışlık	■				
Görsel olarak kalite ve farklılık					■
üretilebilirlik			■		
detaylılık	■				
Satışları arttırma	■				
Karlılığı arttırma	■				
Maliyetleri düşürme	■				

5.2.2 Firma B

Teknoloji Projeleri Müdürü tarafından anket soruları cevaplanan Firma B, 200 milyon avro yıllık satış, 1700 çalışan ve 7 milyon adet seramik, 3 milyon adet armatür üretim hacmi ile yapı ürünleri sektöründe faaliyet gösteren büyük işletmedir. Anonim şirkettir. 1958 yılında kurulmuştur. İngiltere, Almanya, Rusya en önemli pazarları olup 75'ten fazla ülkeye ihracat yapmaktadır.

Firma bünyesinde çalışan tasarımcıları vardır. Firma, dışarıdan tasarımcılarla da çalışmaktadır. Yabancı tasarımcılarla çalışmaya 1990 yılında başlamıştır. Şu anda çalıştıkları yabancı tasarımcılar vardır. İngiltere, Almanya, İtalya ve Hollanda'dan yabancı tasarımcılarla çalışmıştır.

Çizelge 5.7 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma B)

	Az yoğun		Çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık				■	
Hedef Pazar konusunda uzmanlık					■
Üretim konusunda uzmanlık	■				
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi					■
Yenilikçilik					■
Marka bilinirliğini artırma					■
Firmanın reklamını yapma					■

Hedef Pazar konusunda uzmanlık, firmaya farklı bakış açısı getirmesi, yenilikçilik, marka bilinirliğini artırma ve firmanın reklamını yapma firmanın yabancı tasarımcıdan önemli beklentileri olup malzeme konusunda uzmanlık da ikinci derece önemli bir beklentidir. Yabancı tasarımcılarla çalışma, tasarımcının firmayı bulması, firma yöneticisinin kişisel ilişkide olduğu firmalarla çalışması ve danışmanlık firması aracılığı ile olmuştur. Yabancı tasarımcılarla çalışmak en çok marka bilinirliğini artırmaya yaramıştır. Bunun dışında, karlılığı artırmış, iş disiplini kazandırmış, farklı bakış açısı getirmesini sağlamış ve yeni teknolojilerden haberdar etmiştir. Ürünün maliyetlerini düşürmede ve ürünün pazara çıkma zamanını azaltmada yabancı tasarımcılar başarısız olmuşlardır. Yabancı tasarımcılarla çalışma sürecinde, yetersiz pazarlama verileri ve firmanın yetersiz teknolojik kapasitesinin olması karşılaşılan sorunlardır. Firma tarafından ve tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi, firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği ve projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi de az da olsa sorun olarak görülmüştür.aaaa

Çizelge 5.8 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma B)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.				■	
İş disiplini kazandırdı.				■	
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.				■	
Marka bilinirliliğini artırdı.					■
Satışları artırdı.			■		
Yeni teknolojilerden haberdar etti.				■	
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.		■			
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.	■				

Çizelge 5.9 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma B)

	Sorunsuz çok sorunlu				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri	■				
Kültürel engeller	■				
Fiziksel uzaklık engeli	■				
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Firma tarafından projenin kötü yönetimi		■			
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi		■			
Yetersiz pazarlama verileri			■		
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde problemler	■				
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği		■			
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması			■		
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması	■				
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi		■			

Yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışma karşılaştırıldığında, yerli tasarımcının projenin detaylandırılması, üretilebilirlik ve satışları artırma konusunda daha başarılı olduğu görülmüştür. Proje tamamlama hızında da yerli tasarımcılar daha başarılıdır. Görsel olarak kalite ve farklılık konularında ise yabancı tasarımcılar daha başarılı bulunmuştur.

Çizelge 5.10 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma B)

Yerli	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)				■	
Projenin detaylandırılması					■
Görsel olarak kalite			■		
Farklılık/ Yenilikçilik			■		
Satışları artırma					■
Üretilebilirlik					■

Yabancı	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)			■		
Projenin detaylandırılması			■		
Görsel olarak kalite					■
Farklılık					■
Satışları artırma				■	
üretilebilirlik			■		

Firma tasarımcılara yapılan ödemeler konusunda bir yorum yapmamıştır.

Çalıştıkları projedeki tasarımcı İngiltere'dendir. Ürün stratejisi geliştirme ve yaratıcı tasarım yetenekleri, yeni bir ürünün tasarımı ve sonuç ürüne kadar geliştirilmesi, tasarım araştırması ve tasarım, pazarlama ve yönetim konusunda genel yardım düzeylerinde tasarım desteği alınmıştır. İlk proje 2005 yılında yapılmıştır. Tasarımcı ile hala çalışmalar sürmektedir. Bu proje 2 yıl sürmüştür. Proje ve tasarımcı firmaya, iş disiplini kazandırmış, farklı bakış açısı getirmesini sağlamış, marka bilinirliğini arttırmış, yeni teknolojilerden haberdar etmiş ve tasarım ödülleri kazandırmıştır.

Çizelge 5.11 : Proje sürecinde Yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma B)

	az yoğun		çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Dil engelleri	■				
Kültürel engeller					
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi					
Fiziksel uzaklık engeli	■				
Firma tarafından kötü yönetim		■			
Tasarımcı tarafından kötü yönetim		■			
Yetersiz pazarlama verileri			■		
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde problemler	■				
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği		■			
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması			■		
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının yetersiz olması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme konusunda					
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi		■			

Yetersiz pazarlama verileri ve firmanın yetersiz teknolojik kapasiteye sahip olması projede karşılaşılan sorunlardır.

Proje aşamalarında gittikçe artan sorunlar görülmektedir. Anlaşmaların yapılması ve konsept oluşturma aşamaları sorunsuz geçmiş, iş tanımı oluşturma aşamasında başlayan sorunlar, nihai tasarım kararının alınması ve tasarımın imalata hazırlanması safhalarında gittikçe artmıştır. Üretimin sonuçlanması safhası da çok sorunlu geçmiş, tasarımcıya ödemelerin yapılmasında da ufak sorunlar olmuştur.

Çizelge 5.12 : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma B)

	sorunsuz		çok		
	1	2	3	4	5
Anlaşmaların yapılması	■				
İş tanımı oluşturma		■			
Konsept oluşturma	■				
Nihai tasarım kararının verilmesi			■		
Tasarımın imalata hazırlanması					■
Üretimin sonuçlanması				■	
Tasarımcıya ödemelerin yapılması		■			

Proje tamamlanmışlık, görsel olarak kalite ve karlılığı arttırma konularında başarılı olmuştur. Detaylılık da başarılı bulunan bir diğer başlıktır.

Çizelge 5.13 : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma B)

	az başarılı		çok		
	1	2	3	4	5
Pazara hızlı çıkma			■		
tamamlanmışlık					■
Görsel olarak kalite ve farklılık					■
üretilebilirlik			■		
detaylılık				■	
Satışları arttırma			■		
Karlılığı arttırma					■
Maliyetleri düşürme		■			

5.2.3 Firma C

Firma C adına anketi ürün geliştirme yöneticisi doldurmuştur. Firma C, 2500 çalışanı ile holding ve anonim şirkettir. 1957 yılında kurulmuş olup tüm dünyaya ihracat yapmaktadır. Seramik kaplama malzemeleri konusunda faaliyet göstermektedir.

Firmanın kendi bünyesinde tasarımcıları bulunmakta olup aynı zamanda dışarıdan tasarımcılar ile de çalışmaktadır. En az 20 yıldır yabancı tasarımcılar ile çalışmakta olup şimdiye kadar en az 4 yabancı tasarımcı ile çalışmıştır. Şu anda çalıştıkları yabancı tasarımcı vardır. Avrupa ve uzakdoğudan yabancı tasarımcılarla çalışmıştır.

Çizelge 5.14 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma C)

	Az yoğun		Çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık			■		
Hedef Pazar konusunda uzmanlık			■		
Üretim konusunda uzmanlık			■		
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi				■	
Yenilikçilik				■	
Marka bilinirliğini artırma				■	
Firmanın reklamını yapma				■	

Firmaya farklı bakış açısı getirmesi, yenilikçilik, marka bilinirliliğini artırma ve firmanın reklamını yapma yabancı tasarımcılardan beklentilerini oluşturmaktadır. Yabancı tasarımcılarla, tasarımcının firmayı bulması, firma yöneticilerinin kişisel ilişkide olduğu tasarımcılarla çalışması, firmanın fuara katıldığında tasarımcı firmanın standına gelip kendini tanıtmaları, fuar ziyareti sırasında firmanın tasarımcının standını ziyaret etmesi ve danışmanlık firması aracılığı ile firmanın tasarımcıya ulaşması yolları ile olmuştur.

Yabancı tasarımcılarla çalışmanın firmaya farklı bakış açısı getirmesi, karlılığı artırması, marka bilinirliliğini artırması, satışları artırması ve yeni teknolojilerden haberdar etmesi konularında faydaları olmuştur.

Çizelge 5.15 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (FirmaC)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.				■	
İş disiplini kazandırdı.	■				
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.					■
Marka bilinirliliğini artırdı.				■	
Satışları artırdı.				■	
Yeni teknolojilerden haberdar etti.				■	
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.	■				
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.	■				

Yabancı tasarımcı ile çalışırken dil engelleri, firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği, çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması, çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması ve projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi sorunları ile karşılaşmıştır.

Çizelge 5.16 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma C)

	Sorunsuz çok sorunlu				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri			■		
Kültürel engeller		■			
Fiziksel uzaklık engeli		■			
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi		■			
Firma tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Yetersiz pazarlama verileri	■				
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişiminde problemler		■			
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği			■		
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması	■				
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması		■			
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması			■		
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması			■		
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi			■		

Yerli tasarımcılarla yabancı tasarımcılar proje tamamlama hızında aynı seviyede bulunmuştur. Projenin detaylandırılması, görsel olarak kalite, farklılık, satışları artırma ve üretilebilirlik konularında yabancı tasarımcılar daha başarılı bulunmuştur.

Çizelge 5.17 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma C)

Yerli	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)			■		
Projenin detaylandırılması		■			
Görsel olarak kalite			■		
Farklılık/ Yenilikçilik			■		
Satışları artırma		■			
Üretilebilirlik		■			

Yabancı	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)			■		
Projenin detaylandırılması			■		
Görsel olarak kalite				■	
Farklılık				■	
Satışları artırma			■		
üretilebilirlik			■		

Yabancı tasarımcılara yerli tasarımcılardan %60 daha fazla bütçe ayrılmaktadır. Ödeme şartları her iki taraf için de aynıdır.

Projede danışmanlık firması yabancı tasarımcıyı bulmuştur. İtalyan tasarımcı ürün stratejisi geliştirme ve yaratıcı tasarım yetenekleri konusunda tasarım hizmeti

vermiştir. Proje 2009 yılında yapılmıştır. Proje firmaya farklı bakış açısı getirmiştir. Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi, firma tarafından kötü yönetim, yetersiz pazarlama verileri, firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde problemler ve çalışılan yabancı tasarımcının yetersiz olması karşılaşılan sorunlardır.

Çizelge 5.18 : Proje sürecinde Yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma C)

	az yoğun çok yoğun				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri	■				
Kültürel engeller	■				
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi			■		
Fiziksel uzaklık engeli	■				
Firma tarafından kötü yönetim			■		
Tasarımcı tarafından kötü yönetim		■			
Yetersiz pazarlama verileri			■		
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde problemler			■		
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği		■			
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması	■				
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının yetersiz olması			■		
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi		■			

Proje sürecinde yaşanan sorunlara bakıldığında ilerleyen safhalarda sorunların da arttığı gözlemlenir. Anlaşmaların yapılması sorunsuzken, iş tanımı oluşturmada ve nihai tasarım kararının verilmesinde az da olsa sorunlar yaşanmış, konsept oluşturma aşaması biraz daha sorunlu görülmüş, tasarımın imalata hazırlanması ve üretimin sonuçlanması evreleri çok sorunlu geçmiştir.

Çizelge 5.19 : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma C)

	sorunsuz sorunlu		çok		
	1	2	3	4	5
Anlaşmaların yapılması	■				
İş tanımı oluşturma		■			
Konsept oluşturma			■		
Nihai tasarım kararının verilmesi		■			
Tasarımın imalata hazırlanması				■	
Üretimin sonuçlanması				■	
Tasarımcıya ödemelerin yapılması	■				

Proje pazara hızlı çıkma, tamamlanmışlık ve görsel olarak kalite konularında orta seviyede başarılı görünürken diğer konularda başarısız bulunmuştur.

Çizelge 5.20 : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma C)

	az başarılı		çok başarılı		
	1	2	3	4	5
Pazara hızlı çıkma			■		
tamamlanmışlık			■		
Görsel olarak kalite ve farklılık			■		
üretilebilirlik		■			
detaylılık	■				
Satışları arttırma		■			
Karlılığı arttırma		■			
Maliyetleri düşürme		■			

5.2.4 Firma D

Firma D adına anketi genel müdür doldurmuştur. Firma D, yıllık 5000 adet ofis koltuğu satışı ve 30 çalışan sayısı ile orta işletmedir. Anonim şirket olup yabancı ortağı bulunmaktadır. 1992 yılında kurulmuş olup, Almanya, ABD ve İsviçre'ye ithalat yapmaktadır. Firma bünyesinde çalışan tasarımcıları vardır. Dışarıdan da yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışmaları olmaktadır. 18 yıldır yabancı tasarımcılarla çalışmaktadır ve şu anda da çalıştıkları yabancı bir tasarımcı vardır. İspanya, Almanya ve ABD'den yabancı tasarımcılarla çalışıyorlar.

Çizelge 5.21 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma D)

	Az yoğun		Çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık			■		
Hedef Pazar konusunda uzmanlık		■			
Üretim konusunda uzmanlık				■	
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi					■
Yenilikçilik				■	
Marka bilinirliğini artırma			■		
Firmanın reklamını yapma			■		

Yabancı tasarımcılarla çalışmaya tercih etmelerinin en önemli sebebi firmaya farklı bakış açısı getirmesidir. Tasarımcıların üretim konusunda uzman olmaları ve yenilikçilik diğer tercih sebepleridir. Firmanın tasarımcının medyada reklamının yapıldığını görmesi ve internetten tasarım veri tabanlarını araştırarak tasarımcıyı firmanın bulması şeklinde firma yabancı tasarımcı ile bir araya gelmiştir. Yabancı tasarımcılarla çalışmanın firmaya farklı bakış açısı getirmesi, satışları arttırması ve

yeni teknolojilerden haberdar etmesi gibi faydaları olmuştur. Yabancı tasarımcılarla çalışırken genel olarak hiçbir sorunla karşılaşılmamış sadece firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması tasarım sürecini zorlaştırmıştır.

Çizelge 5.22 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma D)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.			■		
İş disiplini kazandırdı.		■			
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.				■	
Marka bilinirliğini artırdı.			■		
Satışları artırdı.				■	
Yeni teknolojilerden haberdar etti.				■	
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.		■			
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.			■		

Çizelge 5.23 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma D)

	Sorunsuz çok sorunlu				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri		■			
Kültürel engeller	■				
Fiziksel uzaklık engeli	■				
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Firma tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Yetersiz pazarlama verileri	■				
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişiminde problemler		■			
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği		■			
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması			■		
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması		■			
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması	■				
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Yerli tasarımcılarla yabancı tasarımcıların çalışmaları kıyaslandığında yabancı tasarımcıların proje tamamlama hızı, projenin detaylandırılması, görsel olarak kalite, farklılık, satışları arttırma ve üretilebilirlik konularında çok daha başarılı olduğu görülmüştür. Yerli tasarımcılar özellikle projenin detaylandırılması ve üretilebilirlik konusunda çok başarısız bulunmuştur.

Çizelge 5.24 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma D)

Yerli	Kötü		iyi		
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)			■		
Projenin detaylandırılması	■				
Görsel olarak kalite			■		
Farklılık/ Yenilikçilik			■		
Satışları artırma		■			
Üretilbilirlik	■				

Yabancı	Kötü		iyi		
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)				■	
Projenin detaylandırılması				■	
Görsel olarak kalite				■	
Farklılık				■	
Satışları artırma			■		
üretilbilirlik			■		

Yerli ve yabancı tasarımcılara ayırdıkları bütçeler arasında fark yoktur. Ödeme şartları da aynıdır.

Proje bazında incelendiğinde; yeni bir ürünün tasarımı ve sonuç ürüne kadar geliştirilmesi konusunda tasarım desteği alınmıştır. Proje 2007 yılında gerçekleşmiş ve 2 yıl sürmüştür. Proje sonucunda karlılık artmış, firmaya farklı bakış açısı kazandırmış ve satışlar artmıştır.

Proje sürecinde hiçbir sorun yaşanmadığı belirtilmiştir. Maliyetleri düşürme, karlılığı artırma, satışları artırma ve üretilebilirlik konularında proje çok başarılı bulunmuştur. Tamamlanmışlık, görsel olarak kalite ve farklılık ve detaylılık konularında da oldukça başarılıdır. Pazara çıkma hızı konusunda ortada derecede başarı gözlemlenmiştir.

Çizelge 5.25 : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma D)

	az başarılı		çok başarılı		
	1	2	3	4	5
Pazara hızlı çıkma			■		
tamamlanmışlık				■	
Görsel olarak kalite ve farklılık				■	
üretilbilirlik					■
detaylılık				■	
Satışları artırma					■
Karlılığı artırma					■
Maliyetleri düşürme					■

5.2.5 Firma H

Firma H adına anketi pazarlama/ kategori müdürü doldürmüştür. Firma H, 220 milyon TL yıllık satış, 400 ton/gün imalat hacmi ve 1100 çalışan sayısı ile büyük işletmedir. Anonim şirkettir. 1989 yılında kurulmuş olup ABD, AB ve Ortadoğu ülkeleri başta olmak üzere 120 ülkeye ihracat yapmaktadır.. Gıda sektöründe faaliyet göstermektedir.

Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcıları olup aynı zamanda dışarıdan tasarımcılarla da çalışmaktadırlar. Son 4 yıldır ABD ve Rusya'dan yabancı tasarımcılar ile çalışmaktadır.

Çizelge 5.26 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma H)

	Az yoğun		Çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık			■		
Hedef Pazar konusunda uzmanlık		■			
Üretim konusunda uzmanlık		■			
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi					■
Yenilikçilik					■
Marka bilinirliğini artırma					■
Firmanın reklamını yapma					■

Firmaya farklı bakış açısı getirmesi, yenilikçilik, marka bilinirliğini artırma ve firmanın reklamını yapma firmanın yabancı tasarımcılardan beklentileridir. Firma, yabancı tasarımcılarla reklam ajansı aracılığı ile bir araya gelmiştir. Yabancı tasarımcılarla çalışma, firmaya farklı bakış açısı getirmiş, marka bilinirliğini artırmıştır. Karlılığı ve satışları artırıp firmaya iş disiplini kazandırmıştır. Dil engelleri, kültürel engelleri fiziksel uzaklık engeli ve çalışılan tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması karşılaşılan orta dereceli sorunlardır.

Çizelge 5.27 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma H)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.				■	
İş disiplini kazandırdı.				■	
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.					■
Marka bilinirliğini artırdı.					■
Satışları artırdı.				■	
Yeni teknolojilerden haberdar etti.		■			
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.	■				
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.	■				

Çizelge 5.28 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma H)

	Sorunsuz		çok sorunlu		
	1	2	3	4	5
Dil engelleri			■		
Kültürel engeller			■		
Fiziksel uzaklık engeli					
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Firma tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi					
Yetersiz pazarlama verileri	■				
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişiminde problemler	■				
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği		■			
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması	■				
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması			■		
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması	■				
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Yerli tasarımcılarla yabancı tasarımcılar kıyaslandığında yabancı tasarımcılar daha başarılı bulunmuştur. Özellikle görsel olarak kalite ve farklılık konularında yabancı tasarımcılarla yerli tasarımcılar arasında çok fark vardır. Yerli ve yabancı tasarımcıya ayrılan bütçelerde fark olup olmadı sorulduğunda ayrımın yabancı ya da yerli tasarımcı olmasına göre değilde projeye göre değiştiği belirtilmiştir.

Çizelge 5.29 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma H)

Yerli	Kötü		iyi		
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)			■		
Projenin detaylandırılması			■		
Görsel olarak kalite		■			
Farklılık/ Yenilikçilik		■			
Satışları artırma			■		
Üretilbilirlik			■		

Yabancı	Kötü		iyi		
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)				■	
Projenin detaylandırılması				■	
Görsel olarak kalite					■
Farklılık					■
Satışları artırma				■	
üretilbilirlik			■		

Yerli tasarımcılarla çalışırken ödemenin tamamı proje tesliminde yapılırken yabancı tasarımcılarda %50 ön ödeme ve %50 proje tesliminde olacak şekilde ödeme koşulları da farklılık göstermektedir.

Projedeki yabancı tasarımcı reklam ajansı aracılığı ile bulunmuştur. Tasarımcı ABD'dendir. Yeni bir ürünün tasarımı ve sonuç ürüne kadar geliştirilmesi konusunda tasarım hizmeti alınmıştır. 2008 yılında 1 yıl süren bir proje olmuştur. Firmaya farklı bakış açısı getirmesi, marka bilinirliğini artırması ve yenilikçilik konularında firmaya getirileri olmuştur. Dil engelleri, kültürel engeller ve fiziksel uzaklık engelleri proje sürecinde karşılaşılan engellerdir. Projenin imalata hazırlanması ve üretimin sonuçlanması aşamalarında orta seviyede sorunlar yaşanmıştır.

Çizelge 5.30 : Proje sürecinde Yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma H)

	az yoğun		çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Dil engelleri			■		
Kültürel engeller			■		
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Fiziksel uzaklık engeli			■		
Firma tarafından kötü yönetim	■				
Tasarımcı tarafından kötü yönetim	■				
Yetersiz pazarlama verileri	■				
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde problemler	■				
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği	■				
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması	■				
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının yetersiz olması	■				
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Çizelge 5.31 : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma H)

	sorunsuz		çok sorunlu		
	1	2	3	4	5
Anlaşmaların yapılması	■				
İş tanımı oluşturma	■				
Konsept oluşturma	■				
Nihai tasarım kararının verilmesi	■				
Tasarımın imalata hazırlanması			■		
Üretimin sonuçlanması			■		
Tasarımcıya ödemelerin yapılması	■				

Proje görsel olarak kalite, detaylılık ve karlılığı artırma konularında başarılı olmuştur.

Çizelge 5.32 : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma D)

	az başarılı		çok başarılı		
	1	2	3	4	5
Pazara hızlı çıkma		■			
tamamlanmışlık		■			
Görsel olarak kalite ve farklılık					■
üretilebilirlik			■		
detaylılık					■
Satışları artırma			■		
Karlılığı artırma					■
Maliyetleri düşürme	■				

5.2.6 Firma I

Firma I, yıllık satışı 180000000 adet, çalışan sayısı ise 133 olan bit büyük işletme ve anonim şirkettir. Küçük elektrikli ev aletleri faaliyet alanları olup Almanya, Portekiz, İran ve Kıbrıs'a ihracat yapmaktadır. Firma 1977 yılında kurulmuştur.

Firma bünyesinde çalışan tasarımcıları yoktur. Firma dışında tasarımcılarla çalışmaktadır. 10 yıldan fazla bir süredir yabancı tasarımcılarla çalışmalar yürütülmektedir. Şimdiye kadar 5'den fazla yabancı tasarımcı ile çalışılmıştır. Şu anda çalıştıkları yabancı tasarımcı vardır. Almanya, İtalya, İngiltere ve Hongkong'dan yabancı tasarımcılarla çalışmaktadır.

Çizelge 5.33 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma I)

	Az yoğun		Çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık					■
Hedef Pazar konusunda uzmanlık				■	
Üretim konusunda uzmanlık				■	
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi					■
Yenilikçilik				■	
Marka bilinirliğini artırma				■	
Firmanın reklamını yapma			■		

Malzeme konusunda uzman olmaları ve firmaya farklı bakış açısı getirmesi yabancı tasarımcılarla çalışmayı tercih etme nedenlerinin başında gelir. Hedef Pazar konusunda uzmanlık, üretim konusunda uzmanlık, yenilikçilik ve marka bilinirliliğini artırma konuları da ikinci derecede tercih nedenidir. Genel olarak firma ile yabancı tasarımcının bir araya gelmesi, tasarımcının firmayı bulması, firmanın tasarımcının medyada reklamının yapıldığını görmesi, firmanın fuara katıldığında

tasarımcının firmanın standına gelip kendini tanıtmayı ve fuar ziyareti sırasında firmanın tasarımcının standını ziyaret etmesi şekillerinde olmuştur.

Çizelge 5.34 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma I)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.			■		
İş disiplini kazandırdı.			■		
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.					■
Marka bilinirliğini artırdı.			■		
Satışları artırdı.			■		
Yeni teknolojilerden haberdar etti.				■	
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.				■	
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.				■	

Çizelge 5.35 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma H)

	Sorunsuz çok sorunlu				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri	■				
Kültürel engeller	■				
Fiziksel uzaklık engeli		■			
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Firma tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Yetersiz pazarlama verileri	■				
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişiminde problemler	■				
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği	■				
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması	■				
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması	■				
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Yabancı tasarımcılarla çalışırken neredeyse hiçbir sorun yaşanmamış olup sadece fiziksel uzaklık küçük bir engel olarak görülmüştür.

Yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışma kıyaslandığında her konuda yabancı tasarımcılar daha başarılı bulunmaktadır. sadece satışları artırma konusunda yerli ve yabancı tasarımcılar orta derecede başarılı bulunmuştur.

Çizelge 5.36 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma I)

Yerli	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)			■		
Projenin detaylandırılması		■			
Görsel olarak kalite			■		
Farklılık/ Yenilikçilik			■		
Satışları artırma			■		
Üretilirlik		■			

Yabancı	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)				■	
Projenin detaylandırılması			■		
Görsel olarak kalite				■	
Farklılık				■	
Satışları artırma			■		
üretilirlik				■	

Yerli ve yabancı tasarımcılara yapılan ödemelerde farklılık olup olmadığı sorusuna cevap verilmemekle beraber her iki taraf için de ödeme şartları aynı olup, %30 ön ödeme, %30 ara ödeme ve %30 proje tesliminde şeklindedir.

Firma I anketin ikinci bölümüne gizlilik politikası gereği cevap vermemiştir.

5.2.7 Firma K

Firma K adına anketi endüstriyel tasarım uzmanı doldurmuştur. Firma K, anonim şirket ve holdingtir. 1955 yılında kurulmuş olup 100'den fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. Beyaz ve elektronik eşya faaliyet alanlarıdır.

Firma bünyesinde çalışan tasarımcıları olup aynı zamanda dışarıdan da tasarımcılarla çalışmaktadır. 15 yıldır yabancı tasarımcılarla da çalışmaları sürmektedir. Tüm Avrupa'dan 15'den fazla yabancı tasarımcı ile çalışmıştır.

Çizelge 5.37 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma K)

	Az yoğun Çok yoğun				
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık	■				
Hedef Pazar konusunda uzmanlık	■				
Üretim konusunda uzmanlık	■				
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi					■
Yenilikçilik					■
Marka bilinirliğini artırma	■				
Firmanın reklamını yapma	■				

Firmaya farklı bakış açısı getirmesi ve yenilikçilik yabancı tasarımcılardan beklentileridir. Genel olarak yabancı tasarımcılarla, tasarımcının firmayı bulması, firmanın tasarımcının medyada reklamının yapıldığını görmesi, firmanın fuara katıldığında tasarımcının firmanın standına gelip kendini tanıtmayı ve fuar ziyareti sırasında firmanın tasarımcının standını ziyaret etmesi yollarıyla tasarımcı ve firma bir araya gelmiştir.

Çizelge 5.38 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma K)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.	■				
İş disiplini kazandırdı.	■				
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.					■
Marka bilinirliğini artırdı.	■				
Satışları artırdı.	■				
Yeni teknolojilerden haberdar etti.			■		
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.	■				
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.	■				

Yabancı tasarımcılarla çalışmanın firmaya farklı bakış açısı getirmesi ve yeni teknolojilerden haberdar etmesi konularında faydaları olmuştur. Fiziksel uzaklık engeli ve çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması çalışmalarda karşılaşılan sorunlardandır.

Çizelge 5.39 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma K)

	Sorunsuz çok sorunlu				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri	■				
Kültürel engeller	■				
Fiziksel uzaklık engeli				■	
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Firma tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Yetersiz pazarlama verileri	■				
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişiminde problemler	■				
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği	■				
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması	■				
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması		■			
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Yerli tasarımcılar proje tamamlama hızı ve projenin detaylandırılması konularında daha başarılı bulunurken yabancı tasarımcılar görsel olarak kalitede, farklılıkta ve üretilebilirlikte başarılı bulunmuştur.

Çizelge 5.40 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma K)

Yerli	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)					■
Projenin detaylandırılması				■	
Görsel olarak kalite	■				
Farklılık/ Yenilikçilik			■		
Satışları artırma	■				
Üretilebilirlik	■				

Yabancı	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)				■	
Projenin detaylandırılması			■		
Görsel olarak kalite				■	
Farklılık					■
Satışları artırma	■				
üretilebilirlik			■		

Yerli tasarımcılarla yabancı tasarımcılara ayrılan ücretin farklı olup olmadığı konusunda cevap alınamamış olup ödeme şartları konusunda da farklı bir uygulama görülmemiştir.

Projede çalışılan tasarımcı internetten veri tabanları araştırılarak bulunmuştur. Hollandalı tasarımcıdan ile ürün stratejisi geliştirme ve yaratıcı tasarım yetenekleri ve var olan bir ürünün geliştirilmesi seviyelerinde tasarım desteği alınmıştır. Proje 2008 yılında gerçekleşmiş ve 3 ay sürmüştür. Proje ve tasarımcı firmaya farklı bakış açısı kazandırmış, yeni teknolojilerden haberdar etmiş ve tasarım ödülleri kazandırmıştır.

Çizelge 5.41 : Proje sürecinde Yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma K)

	az yoğun		çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Dil engelleri	■				
Kültürel engeller					
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Fiziksel uzaklık engeli				■	
Firma tarafından kötü yönetim	■				
Tasarımcı tarafından kötü yönetim					
Yetersiz pazarlama verileri	■				
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde problemler	■				
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği		■			
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması			■		
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının yetersiz olması	■				
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Proje sürecinde fiziksel uzaklık engel teşkil etmiştir. Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği ve firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması da yaşanan sorunlardandır. İş tanımı oluşturmada az sa olsa zorluk çekilmiş, anlaşmaların yapılması ve tasarımın imalata hazırlanması aşamalarında da ufak sorunlar olmuştur.

Çizelge 5.42 : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma K)

	sorunsuz		çok sorunlu		
	1	2	3	4	5
Anlaşmaların yapılması	■				
İş tanımı oluşturma		■			
Konsept oluşturma	■				
Nihai tasarım kararının verilmesi	■				
Tasarımın imalata hazırlanması	■				
Üretimin sonuçlanması	■				
Tasarımcıya ödemelerin yapılması	■				

Proje genel olarak bütün konularda başarılı olmuş, görsel olarak kalite ve farklılık, tamamlanmışlık ve üretilebilirlik konularında çok başarılı bulunmuştur.

Çizelge 5.43 : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma K)

	az başarılı		çok başarılı		
	1	2	3	4	5
Pazara hızlı çıkma				■	
tamamlanmışlık					■
Görsel olarak kalite ve farklılık					■
üretilebilirlik					■
detaylılık				■	
Satışları artırma				■	
Karlılığı artırma				■	
Maliyetleri düşürme				■	

5.2.8 Firma L

Firma L adına anketi endüstriyel tasarım sorumlusu doldurmuştur. Firma L, 4358 çalışanı olan, 2645916726,29 adet yıllık satış yapan bir holdingdir. Firma aynı zamanda anonim şirket olup, 1983 yılında kurulmuştur. Çok sayıda Avrupa ülkesine, bazı Asya ve Avrupa ülkelerine ihracat yapmaktadır.

Firma bünyesinde tasarımcılar çalışmakta, aynı zamanda dışarıdan tasarımcılarla da çalışmaktadırlar. Yabancı tasarımcılarla son 15 yıldır çalışmaktadırlar. Şu anda çalıştıkları yabancı tasarımcılar vardır. İtalya, Almanya ve Hollanda'dan yabancı tasarımcılar ile çalışmışlardır.

Çizelge 5.44 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma L)

	Az yoğun		Çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık	■				
Hedef Pazar konusunda uzmanlık	■				
Üretim konusunda uzmanlık	■				
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi				■	
Yenilikçilik			■		
Marka bilinirliğini artırma	■				
Firmanın reklamını yapma					■

Yabancı tasarımcılarla çalışmayı tercih etmelerinin en önemli nedeni firmanın reklamını yapabilmektir. Firmaya farklı bakış açısı getirmesi ve yenilikçilik de diğer nedenlerdir. Yabancı tasarımcılarla bir araya gelmesi tasarımcının firmayı bulması, firmanın tanıdıkların önerdiği tasarımcıyı bulması, firma yöneticilerinin kişsel ilişkide olduğu tasarımcılarla çalışması ve firmanın fuara katıldığı zamanda tasarımcının firmanın standını ziyaret etmesi yoluyla olmuştur.

Çizelge 5.45 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma L)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.		■			
İş disiplini kazandırdı.			■		
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.			■		
Marka bilinirliğini artırdı.	■				
Satışları artırdı.	■				
Yeni teknolojilerden haberdar etti.	■				
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.			■		
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.		■			

Yabancı tasarımcılarla çalışmanın iş disiplini kazandırması, farklı bakış açısı getirmesi ve ürünün pazara çıkış zamanını azaltması konularında orta derecede faydaları olmuştur.

Çizelge 5.46 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma L)

	Sorunsuz çok sorunlu				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri		■			
Kültürel engeller	■				
Fiziksel uzaklık engeli			■		
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi		■			
Firma tarafından projenin kötü yönetimi		■			
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi					■
Yetersiz pazarlama verileri					■
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişiminde problemler	■				
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği	■				
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması	■				
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması			■		
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması		■			
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Yabancı tasarımcılarla çalışırken, yetersiz pazarlama verilerinin olması en büyük sorunu oluşturmuştur. Fiziksel uzaklık ve çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması da orta seviyede sorun yaratmıştır. Firmanın yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışmaları kıyaslandığında bir fark görülmemekle beraber, genel olarak tasarımcılarla çalışmalarında görsel olarak kalite başarılı bulunmuş, proje tamalama hızı, projenin detaylandırılması ve farklılık konularında da tasarımcılar başarılı olmuşlardır. Satışları artırma konusunda orta seviyede bir başarı görülürken üretilebilirlik konusunda tasarımcılar çok da başarılı olamamışlardır.

Çizelge 5.47 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma L)

Yerli	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)				■	
Projenin detaylandırılması				■	
Görsel olarak kalite					■
Farklılık/ Yenilikçilik				■	
Satışları arttırma			■		
Üretilirlik		■			

Yabancı	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)				■	
Projenin detaylandırılması				■	
Görsel olarak kalite					■
Farklılık				■	
Satışları arttırma			■		
üretilirlik		■			

Firma L'nin yerli ve yabancı tasarımcılarda ödeme şartları konusunda da bir fark olmayıp proje tesliminde bütün miktarı ödemektedir. Yabancı tasarımcıya yerli tasarımcıdan 6 ila 10 kat daha fazla ücret ödendiği belirtilmiştir.

Proje bazında yabancı tasarımcılarla çalışma incelendiğinde, örnek projede tasarımcı firmayı bulur. Ürün stratejisi geliştirme ve yaratıcı tasarım yetenekleri, tasarım araştırması ve var olan bir ürünün iyileştirilmesi konularında tasarım desteği alınmıştır. Proje 2006 yılında gerçekleşmiş ve 1 yıl sürmüştür. Projenin ve tasarımcının firmaya farklı bakış açıları getirmesi konusunda getirileri olmuştur. Proje sürecinde yetersiz pazarlama verileri sorun oluşturmuştur. Bunun dışında fiziksel uzaklık da az da olsa sorun olarak görülmüştür. Projenin ilk dönemlerinde fazla sorun yaşanmamış olup nihai tasarım kararının verilmesi, tasarımın imalata hazırlanması ve üretimin sonuçlanması konularında hafif zorlanmalar görülmüştür.

Çizelge 5.48 : Proje sürecinde Yabancı tasarımcıyla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma L)

	az yoğun		çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Dil engelleri			■		
Kültürel engeller	■				
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Fiziksel uzaklık engeli		■			
Firma tarafından kötü yönetim	■				
Tasarımcı tarafından kötü yönetim	■				
Yetersiz pazarlama verileri					■
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişiminde problemler	■				
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği	■				
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması	■				
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının yetersiz olması	■				
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Çizelge 5.49 : Yabancı tasarımcıyla çalışırken süreç boyunca karşılaşılan sorunlar (Firma L)

	sorunsuz		çok sorunlu		
	1	2	3	4	5
Anlaşmaların yapılması	■				
İş tanımı oluşturma	■				
Konsept oluşturma	■				
Nihai tasarım kararının verilmesi		■			
Tasarımın imalata hazırlanması		■			
Üretimin sonuçlanması		■			
Tasarımcıya ödemelerin yapılması	■				

Proje görsel olarak kalite ve farklılık ve detaylılık konularında başarılı görülmüştür. Pazara hızlı çıkma, tamamlanmışlık ve üretilebilirlik konularında da az da olsa başarı görülmüştür.

Çizelge 5.50 : Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu? (Firma L)

	az başarılı		çok başarılı		
	1	2	3	4	5
Pazara hızlı çıkma		■			
tamamlanmışlık		■			
Görsel olarak kalite ve farklılık				■	
üretilebilirlik		■			
detaylılık				■	
Satışları arttırma	■				
Karlılığı arttırma	■				
Maliyetleri düşürme	■				

5.2.9 Firma O

Firma O adına anketi stil, tasarım ve mühendislik müdürü doldürmüştür. 3000 çalışan sayısı ve 20000 araç imalat hacmi ile, Firma O büyük ölçekli bir anonim şirkettir. 1968 yılında kurulmuştur. Avrupa, Afrika ve Asya'ya itracat yapmaktadır. Firma bünyesinde çalışan tasarımcıları vardır. Dışarıdan tasarımcılarla da çalışmaktadır. 1990 yılından beri bir yabancı tasarımcı ile çalışmıştır. Tasarımcı İtalya'dandır.

Çizelge 5.51 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma O)

	Az yoğun		Çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık		■			
Hedef Pazar konusunda uzmanlık				■	
Üretim konusunda uzmanlık			■		
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi					■
Yenilikçilik				■	
Marka bilinirliğini artırma				■	
Firmanın reklamını yapma					■

Firmaya farklı bakış açısı getirmesi ve firmanın reklamını yapması yabancı tasarımcılarla çalışmada tercih sebebidir. Hedef Pazar konusunda uzmanlık, yenilikçilik ve marka bilinirliğini artırma da ikinci derece beklentilerdir.

Firma tasarımcıyı araştırıp kendine en uygun tasarımcıyı karşılıklı görüşmelerden sonra bulmuştur. İş disiplini kazandırmak, farklı bakış açıları getirmek ve yeni teknolojilerden haberdar etmek konularında yabancı tasarımcı ile çalışmak orta derecede faydalı olmuştur. Yabancı tasarımcı ile çalışırken genel olarak hiçbir sorunla karşılaşılmamıştır.

Çizelge 5.52 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma O)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.	■				
İş disiplini kazandırdı.			■		
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.			■		
Marka bilinirliğini artırdı.		■			
Satışları artırdı.		■			
Yeni teknolojilerden haberdar etti.			■		
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.		■			
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.		■			

Çizelge 5.53 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma O)

	Sorunsuz çok sorunlu				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri		■			
Kültürel engeller	■				
Fiziksel uzaklık engeli		■			
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Firma tarafından projenin kötü yönetimi		■			
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi		■			
Yetersiz pazarlama verileri	■				
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişiminde problemler		■			
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği	■				
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması					
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması					
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması					
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması					
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışma kıyaslandığında yabancı tasarımcılar daha başarılı bulunmuştur. Proje tamamlama hızı ve farklılık konularında yabancı tasarımcılar yerli tasarımcılardan çok daha başarılıdır. Projenin detaylandırılması, görsel olarak kalite, satışları artırma ve üretilebilirlik konularında da yabancı tasarımcılar daha başarılıdır.

Çizelge 5.54 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma O)

Yerli	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)	■				
Projenin detaylandırılması			■		
Görsel olarak kalite		■			
Farklılık/ Yenilikçilik	■				
Satışları artırma	■				
Üretilebilirlik	■				

Yabancı	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)				■	
Projenin detaylandırılması				■	
Görsel olarak kalite			■		
Farklılık				■	
Satışları artırma		■			
üretilebilirlik			■		

Yabancı ve yerli tasarımcılara ayrılan bütçelerin farklı olup olmadığı sorusu yanıtlanmamıştır. Her iki taraf için de ödeme koşulları aynıdır. %20-30 ön ödeme yapılır. Kalanı projenin teslimindedir. Anketin ikinci kısmına cevap alınamamıştır.

5.2.10 Firma P

Firma P, büyük işletme ve anonim şirkettir. 1968 yılında kurulmuş olup, Avrupa, Amerika ve Ortadoğu'ya ihracat yapmaktadır. Otobüs, midibus ve hafif kamyon üretimi yapmaktadır. Firma bünyesinde çalışan tasarımcıları bulunmaktadır. dışarıdan tasarımcılarla da çalışmaktadır. 8 yıldır yabancı tasarımcılarla çalışmaktadır. Şimdiye kadar 2 yabancı tasarımcı ile çalışmıştır. Şu anda çalıştıkları yabancı tasarımcı bulunmamaktadır. Avrupa'dan yabancı tasarımcılarla çalışmıştır.

Çizelge 5.55 : Yabancı tasarımcılarla çalışma nedenleri (Firma P)

	Az yoğun		Çok yoğun		
	1	2	3	4	5
Malzeme konusunda uzmanlık				■	
Hedef Pazar konusunda uzmanlık				■	
Üretim konusunda uzmanlık				■	
Firmaya farklı bakış açısı getirmesi					■
Yenilikçilik					■
Marka bilinirliğini artırma					■
Firmanın reklamını yapma					■

Yabancı tasarımcılarla çalışmayı, firmaya farklı bakış açısı getirmesi, yenilikçilik, marka bilinirliliğini artırma ve firmanın reklamını yapma nedenlerinden tercih etmişlerdir. Fuar ziyareti sırasında firma tasarımcının standını ziyaret edip tanışmıştır. Yabancı tasarımcılarla çalışmanın firmaya farklı bakış açısı getirmesi, marka bilinirliliğini artırması, satışları artırması ve yeni teknolojilerden haberdar etmesi konularında çok faydası olmuştur.

Çizelge 5.56 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları (Firma P)

	Faydasız çok faydalı				
	1	2	3	4	5
Karlılığı artırdı.				■	
İş disiplini kazandırdı.				■	
Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.					■
Marka bilinirliliğini artırdı.					■
Satışları artırdı.					■
Yeni teknolojilerden haberdar etti.					■
Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.				■	
Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.				■	

Firma için fiziksel uzaklık ve firmanın yetersiz teknolojik kapasitede olması yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan en önemli sorunlardır. Yetersiz pazarlama verileri, firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan

tasarımcıların iletişimde problemler, firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği ve firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması orta derece sorunlu olan konulardır.

Çizelge 5.57 : Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar (Firma O)

	Sorunsuz çok sorunlu				
	1	2	3	4	5
Dil engelleri	■				
Kültürel engeller	■				
Fiziksel uzaklık engeli				■	
Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi	■				
Firma tarafından projenin kötü yönetimi	■				
Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi					
Yetersiz pazarlama verileri			■		
Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde problemler			■		
Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği			■		
Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması				■	
Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması			■		
Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması	■				
Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması	■				
Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi	■				

Yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışmayı kıyasladıklarında bir fark olmadığını söylemişlerdir.

Çizelge 5.58 : Yerli ve Yabancı tasarımcı kıyaslamaları (Firma P)

Yerli	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)					■
Projenin detaylandırılması					■
Görsel olarak kalite					■
Farklılık/ Yenilikçilik					■
Satışları artırma				■	
Üretilbilirlik				■	

Yabancı	Kötü iyi				
	1	2	3	4	5
Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)					■
Projenin detaylandırılması					■
Görsel olarak kalite					■
Farklılık					■
Satışları artırma				■	
üretilbilirlik				■	

Yerli ve yabancı tasarımcılara yapılan ödemelerin farklı olup olmadığı konusunda bir yorum yapmamakla beraber ödeme şartlı birbirinden farklı gözükmektedir. Yerli

tasarımcılarda %20 ön ödeme, %20 ara ödeme ve %60 proje tesliminde şeklinde bir ödeme planı varken yabancı tasarımcılarda %50 ön ödeme ve %50 proje tesliminde şeklindedir.

Firma P, anketin ikinci bölümünü oluşturan proje düzeyindeki soruları cevaplamamıştır.

	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma H	Firma I	Firma K	Firma L	Firma O	Firma P
Büyüklük	büyük	büyük	büyük	Orta ölçek	Büyük	Büyük	Büyük	Büyük	Büyük	Büyük
Yıllık satış	40 milyon adet	200 milyon euro		5000 adet	220 milyon TL	180 milyon adet		264 milyon	20000 adet	
Çalışan sayısı	300	1700	2500	30	1100	133		4358	3000	
İnıacat yapılan ülkeler/bölgeler	Azerbaycan İran Moldova Yunanistan Umman İsviçre Danmarka	İngiltere Almanya Rusya 75'ten fazla ülke	Tüm Dünya	Almanya ABD İsviçre	ABD AB Ortadoğu 120 ülkeye	Almanya Portekiz İran Kıbrıs	100'den fazla ülke	Avrupa Asya Afrika	Avrupa Afrika Asya	Avrupa Amerika Ortadoğu
Faaliyet alanı	Mobilya, mutfak ve koltrık üretimi	Yapı ürünleri	Seramik kaplama malzemeleri	Ofis koltrıgu	Gıda	Elektrikli ev aletleri	Beyaz elektronik eşya	Tüketici elektroniğı	Otomotiv	Otomotiv
Firma yaşı	75	52	53	18	21	33	55	33	42	42
Yabancı tasarımcılarla çalışma süreleri	10	20	20	18	4	10	15	15	20	8
Yabancı tasarımcıların uyrukları (bölge/ülke)	İtalya	İngiltere İtalya Almanya Hollanda	Avrupa Uzakdoğu	İspanya Almanya ABD	ABD Rusya	Avrupa	Almanya İtalya İngiltere Hongkong	İtalya Almanya Hollanda	İtalya	Avrupa

Çizelge 5.59 : Firma Düzeyinde Bulgular

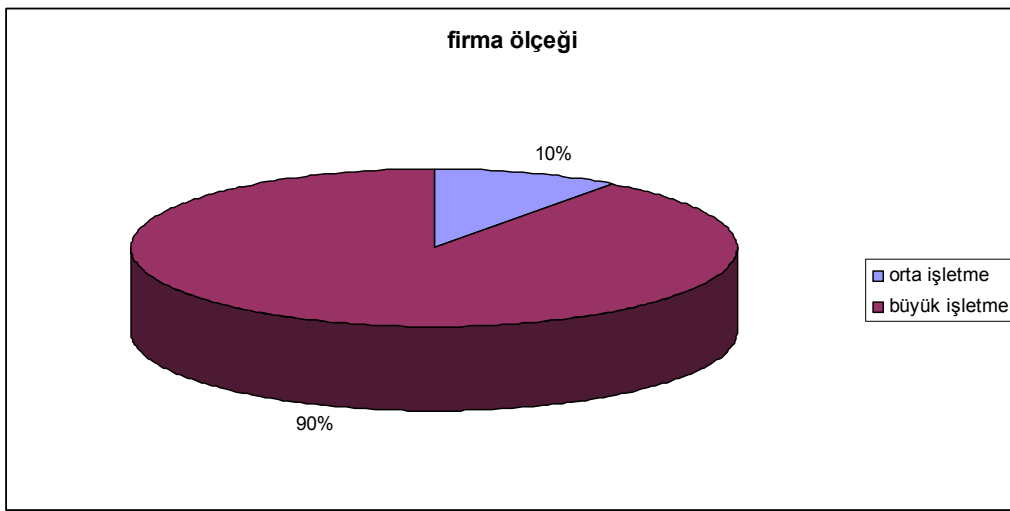
5.3 Genel Bulgular

5.3.1 Firmalar hakkında genel bilgiler

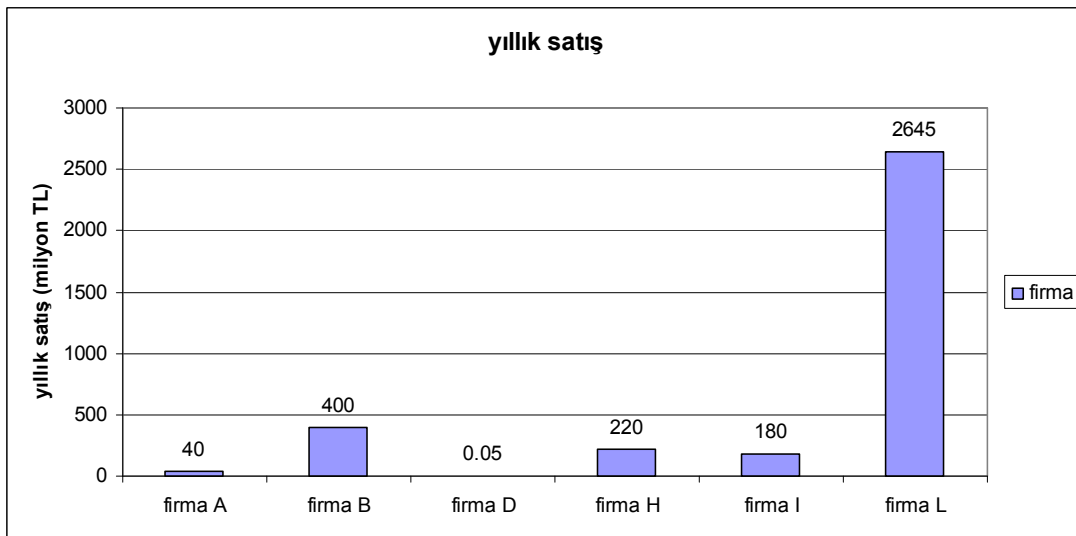
Anket çalışmalarına verilen cevaplara dayanan bulgulara göre firmaların büyüklükleri, nerelere ihracat yaptıkları ve faaliyet alanlarına bakılmıştır.

5.3.1.1 Firma büyüklükleri

Araştırmalar sonucunda, yabancı tasarımcılarla çalışanların genel olarak büyük ve orta ölçekte işletmeler olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada tespit edilen 16 firmadan sadece bir tanesi küçük ölçekli bir firmadır ve yabancı tasarımcılarla çalışmaktadır.

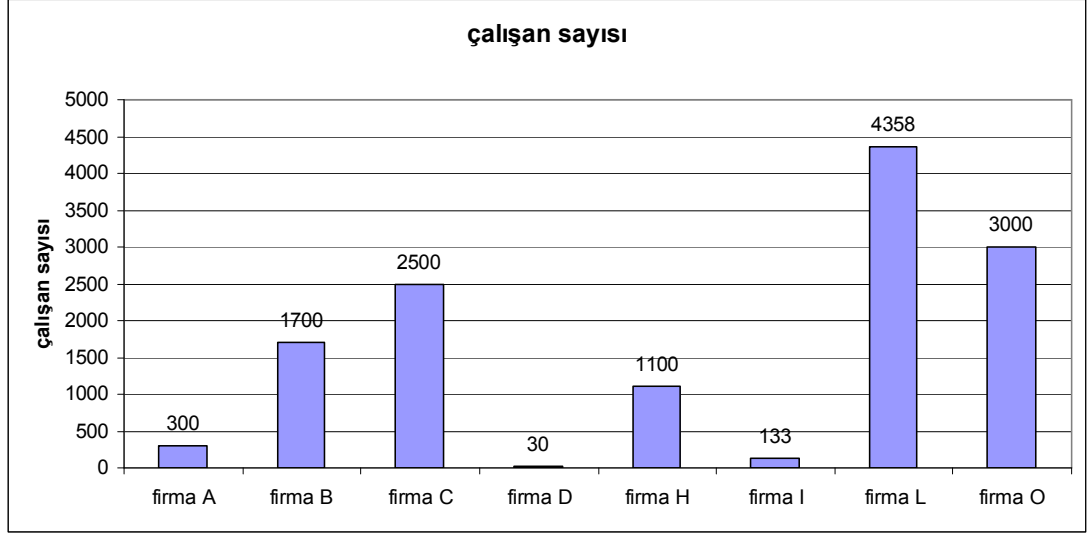


Şekil 5.1 : Firma Ölçeği (Bu çizelge, Kosgeb'in işletme büyüklükleri tanımlarına göre hazırlanmıştır.)



Şekil 5.2 : Firmaların Yıllık Satışları

KOSGEB'e göre yıllık satış hasılatı 25 milyon TL'den çok olan işletmeler büyük ölçeklidir. Bu grafiğe göre sadece Firma D orta ölçekli işletme olup diğer firmalar büyük ölçekli işletmelerdir.



Şekil 5.3 : Firmalarda Çalışan Sayısı

KOSGEB'e göre yıllık çalışan sayısı 250 kişiden az olan firmalar orta ölçeklidir. Bu değerlere göre firma D ve firma I orta ölçekli işletme olup diğerleri büyük işletme kategorisine girmektedir.

En eski firma 1935 yılında kurulmuş olan firma A'dır. En yenisi ise orta ölçekli bir işletme olan ve 1992 yılında kurulan firma D'dir. 50'li yıllarda 3 firma, 60'lı yıllarda 2 firma, 70'lerde 1 ve 80'lerde 2 firma kurulmuştur.

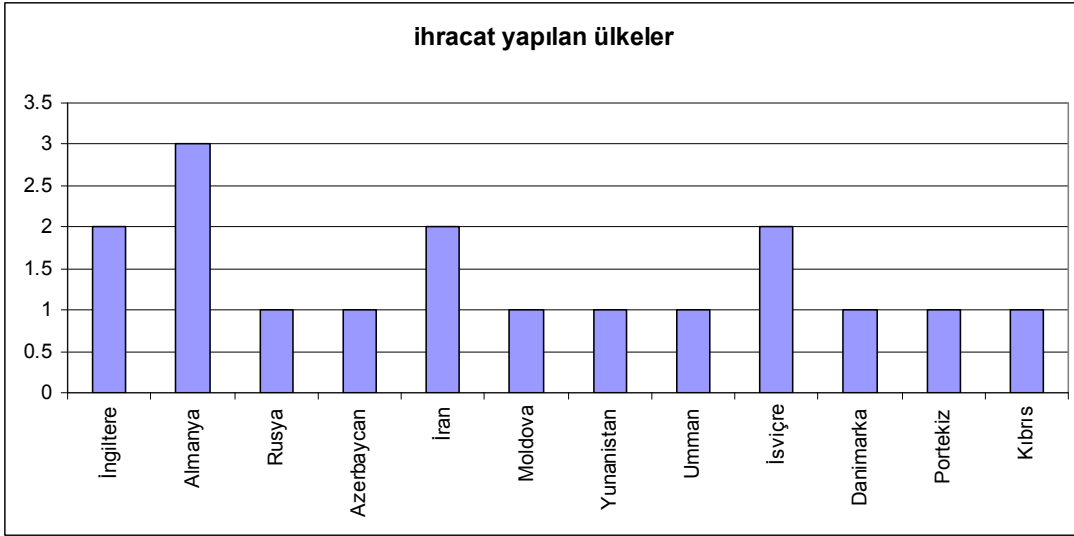
5.3.1.2 Firmaların sektörleri

Sektörel olarak bakıldığında firma A ve firma D genel başlık olarak mobilya sektöründe olup firma D ofis koltukları konusunda üretim yapmaktadır. Firma A ise ev mobilyası, mutfak ve koltuk konusunda faaliyet göstermektedir. Firma B ve firma C yapı ürünleri konusunda hizmet veren iki firmadır. Firma H gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Firma I küçük elektrikli ev aletleri üretimi yapmaktadır. Firma K ve firma L elektronik konusunda uzmanlaşmıştır. Firma K beyaz ve elektronik eşya üretirken, firma L daha çok tüketici elektroniği üretimi yapmaktadır. Firma O ve firma P motorlu araçlar konusunda üretim yapan iki firmadır.

Yabancı tasarımcılarla çalışan firmaların sektörleri hakkında bir genelleme yapılamamaktadır.

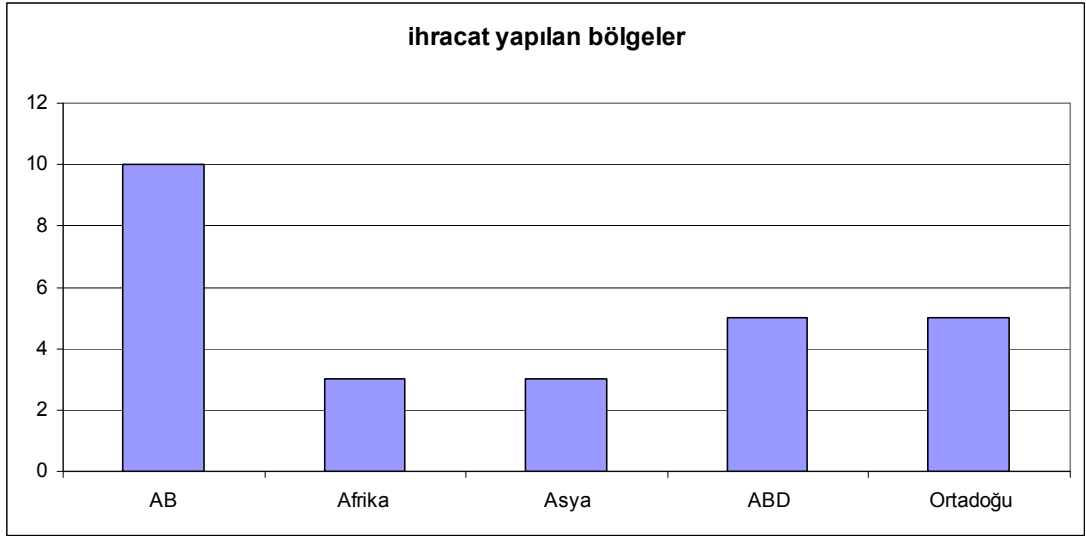
5.3.1.3 İhracat yapılan ülkeler

Firmalara ihracat yaptıkları ülkeler sorulduğunda bazıları sadece kaç tane ülkeye ihracat yaptığından bahsetmiş, bazıları ise bölgesel olarak nerelere ihracat yaptıklarını söylemiştir. Firma B 75'ten fazla ülkeye, firma K 100'den fazla ülkeye, firma H 120 ülkeye, Firma C tüm dünyaya, Firma L çok sayıda ülkeye ihracat yapmaktadır. Çizelge 5.2'ye göre, verilen cevaplardan ülkelere göre bir dağılım çıktığında Almanya en çok ihracat yapılan ülke olarak görülmektedir. İngiltere, İran ve İsviçre'ye 2'şer firma ihracat yapmaktadır.



Şekil 5.4 : İhracat Yapılan Ülkeler

Bölgesel olarak ihracata bakıldığında, bütün firmalar AB'ye ihracat yapmaktadırlar. ABD ve Ortadoğu'ya ihracat yapan 5'er firma bulunmaktadır.



Şekil 5.5 : hracat Yapılan Bölgeler

5.3.2 Firma-tasarımcı ilişkileri

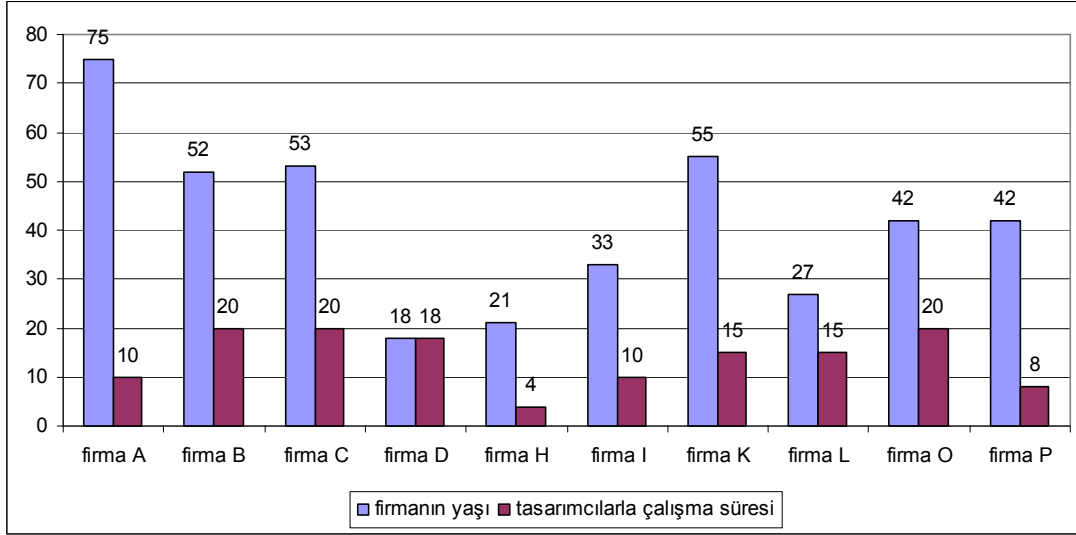
Anket çalışması yapılan firmaların, Firma I dışında hepsinin kendi bünyesinde çalışan tasarımcıları vardır. Hepsi dışarıdan tasarımcılarla çalışmaktadır. Firma A yabancı tasarımcılarla son 4 yıldır çalışmamaktadır. Bu bölümde yabancı tasarımcılarla çalışma sürelerine, çalışılan yabancı tasarımcıların ülkelerine, neden yabancı tasarımcılarla çalışmanın tercih edildiğine, firmaların beklentilerinin neler olduğuna, yabancı tasarımcılarla çalışmanın ne gibi faydalar sağladığı ve proje sürecinde nasıl sorunlarla karşılaşıldığına bakılmıştır.

5.3.2.1 Yabancı tasarımcılarla çalışma süreleri

Firma C 20 yıldan fazla zamandır, firma D 18 yıl, firma L ve firma K 15 yıl, firma I 10 yıldır yabancı tasarımcılarla çalışmaktadır. En kısa süreli çalışma 4 yıl ile firma H'de görülmüştür. Firma A ise şu anda yabancı tasarımcılarla çalışmamakta olup 10 yıllık yabancı tasarımcılarla çalışma geçmişi vardır.

Firmaların yaşları ile yabancı tasarımcılarla çalışma süreleri kıyaslandığında (Çizelge 5.4.) firma D'nin kuruluşundan itibaren yabancı tasarımcılarla çalışmaya başladığı görülmektedir. Firma B ve firma C'nin kuruluş yılları, sektörleri ve yabancı tasarımcılarla çalışmaya başlama zamanları benzerdir. Firma O ve Firma P'de aynı sektörlerde faaliyet gösteren aynı dönemlerde kurulmuş firmalar olmalarına rağmen firma O 20 yıldır, firma P ise sadece 8 yıldır yabancı tasarımcılarla çalışmaktadır. Firma yaşları ile yabancı tasarımcılarla çalışma sürelerinin oranlarına bakıldığında

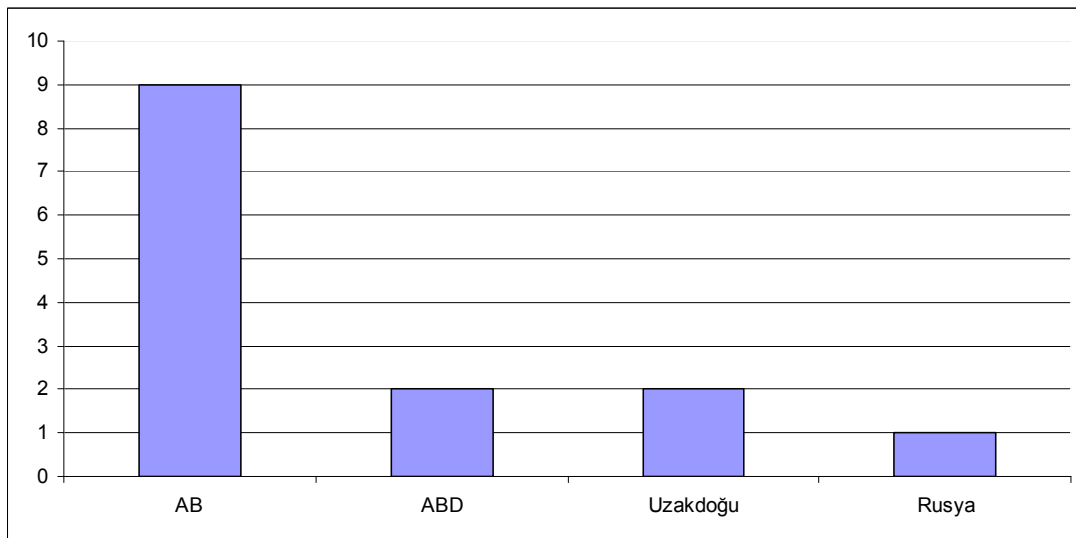
firma A 75 yıllık geçmişi olan bir firma olarak bu sürenin sadece 10 yılını yabancı tasarımcılarla çalışarak geçirmiştir ve bu diğerleri ile kıyaslandığında çok düşük bir orandır.



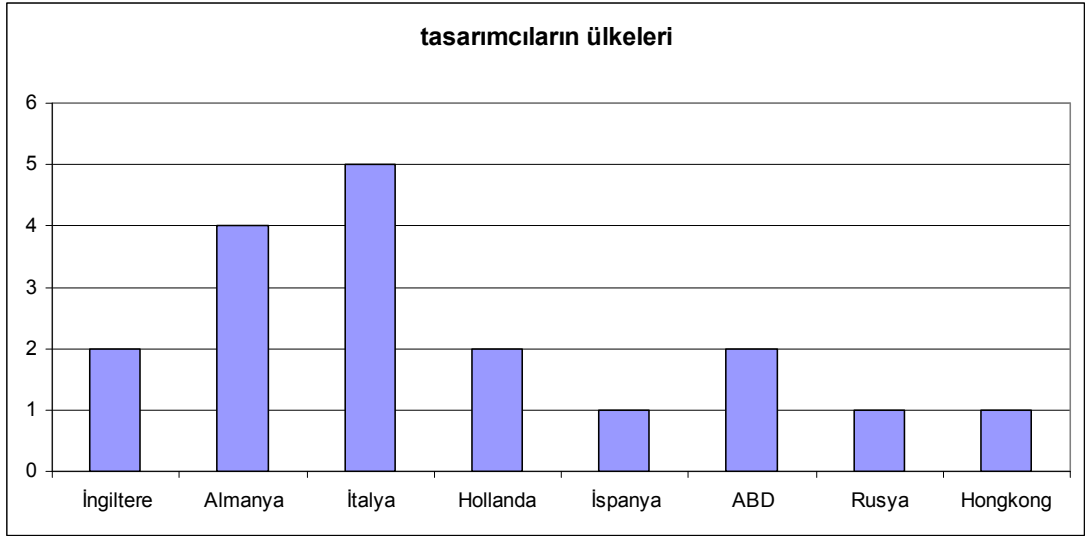
Şekil 5.6 : Firmaların yaşları ile yabancı tasarımcılarla çalışma sürelerinin kıyaslanması

5.3.2.2 Çalışılan yabancı tasarımcıların ülkeleri

Anket çalışmasında firmalara hangi ülkelerden yabancı tasarımcılarla çalıştıkları sorulduğunda bazı firmalar sadece bölge ya da kıta adından bahsetmiştir. Anket yapılan 10 firmadan 9'u AB'den yabancı tasarımcılarla çalışmıştır. ABD'den ve Uzakdoğu'dan yabancı tasarımcılarla 2'şer firma çalışmıştır.



Şekil 5.7 : Firmaların Çalıştığı Yabancı Tasarımcıların Uyrukları (bölgesel)



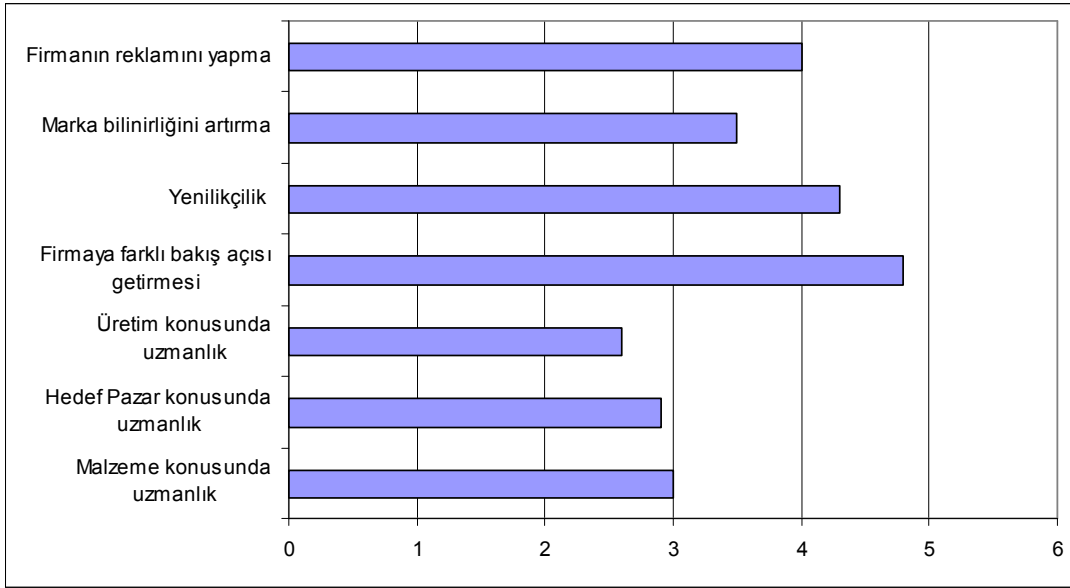
Şekil 5.8 : Firmaların Çalıştığı Yabancı Tasarımcıların Uyrukları (ülkelere göre)

Ülke bazında incelendiğinde, İtalya'dan tasarımcılar ile çalışan 5 tane firma olduğu görülür. İtalya'yı 4 tasarımcı ile Almanya takip etmektedir.

Firmaların ihracat yaptıkları ülkelerle tasarımcıların uyruklarına bakıldığında bütün firmaların ağırlıklı olarak Avrupa Birliği'ne ihracat yapıyor olmaları ve tasarımcıların da genelde bu bölgeden olması dikkat çekmektedir.

5.3.2.3 Yabancı tasarımcılarla çalışmada tercih nedenleri ve beklentiler

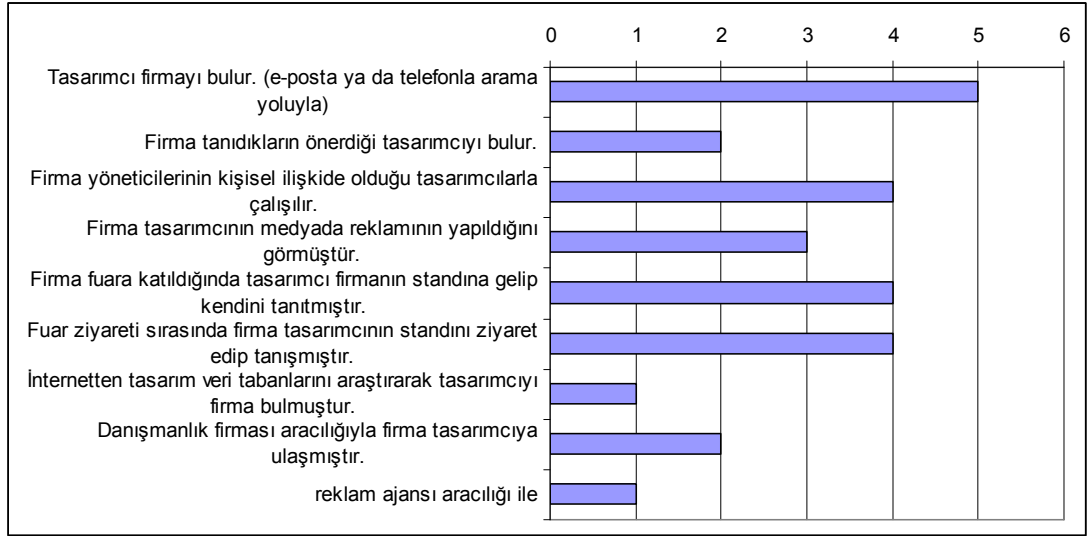
Firmaların yabancı tasarımcılarla çalışırken en önemli beklentileri tasarımcıların firmaya farklı bakış açısı getirmeleridir (Firma A, B, D, H, I, K, O ve P).Yenilikçilik ikinci sırada bir beklenti olup (Firma H, P, K, B) firmanın reklamını yapmak ve marka bilinirliğini artırmak bu beklentiye takip etmektedir. Malzeme konusunda uzmanlık sadece Firma I için çok önemliken diğer firmalarda bu önem azalmaktadır.



Şekil 5.9 : Firmanın yabancı tasarımcıdan beklentileri

5.3.2.4 Firma ile tasarımcının bir araya gelme yolları

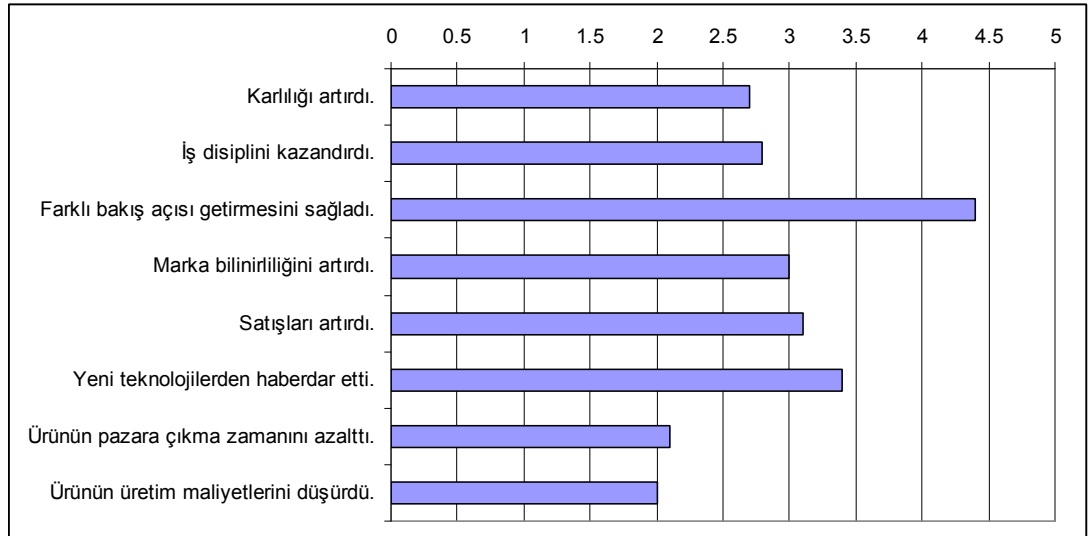
Firma ile tasarımcının bir araya gelmesi en çok tasarımcının firmaya mail atması ya da araması ile olmuştur (Firma K, I, B, C, L). Sonraki en yaygın bir araya gelme yolları, fuarda ziyaret esnasında ya da fuar katılımında tanışma (Firma P, K, I, C, L) firma yöneticilerinin kişisel ilişkide olduğu tasarımcılarla çalışması (Firma B, C, A, L) şeklinde olmuştur. Firmanın tasarımcının medyada reklamlarının yapıldığını görerek tasarımcıya ulaşması da çok sık rastlanan çalışmaya başlama şekilleridir (Firma K, I, D). Öngörülen bir araya gelme yöntemlerine firma H reklam ajansı aracılığı ile maddesini eklemiştir. Burada reklam ajansı da danışmanlık firması görevini üstlenmiştir.



Şekil 5.10 : Firma ile Tasarımcının Bir Araya Gelmesinde Tercihleri

5.3.2.5 Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları

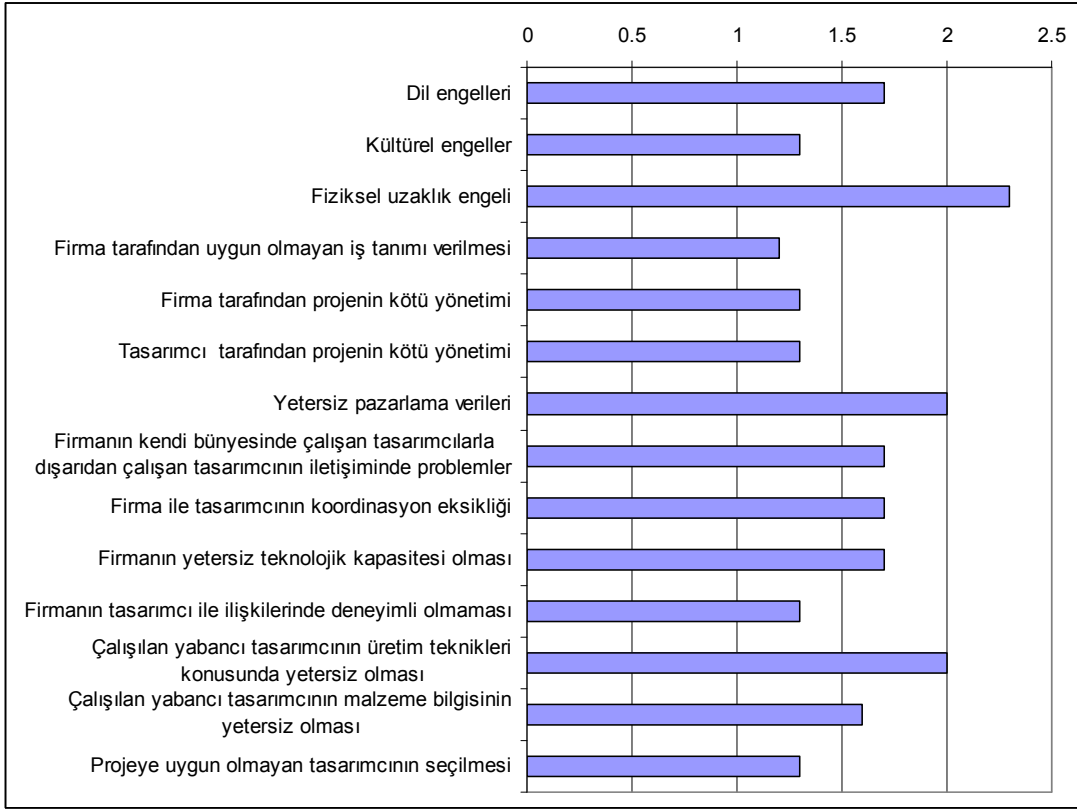
Yabancı tasarımcılarla çalışma konusunda firmaların ortak fikri yabancı tasarımcının firmaya farklı bakış açısı getirdiğidir. Yeni teknolojilerden haberdar etmesi ve satışları artırması da firmalar tarafından en çok onaylanan faydalardır.



Şekil 5.11 : Yabancı tasarımcılarla çalışmanın faydaları

5.3.2.6 Yabancı tasarımcılarla çalışırken karşılaşılan sorunlar

Firmalar genel olarak yabancı tasarımcılarla çalışmayı çok sorunlu bulmasalarda, yetersiz pazarlama verilerinin olması, fiziksel uzaklık engeli ve firmanın yetersiz teknolojik kapasitesinin olması gibi sorunların daha çok üzerinde durmuşlardır.



Şekil 5.12 : Yabancı Tasarımcılarla Çalışırken Karşılaşılan Sorunlar

Yetersiz pazarlama verileri bir firma için sorunlu olan bir konu. Fiziksel uzaklık engelini de sorun olarak gören 2 firma bulunmaktadır. firmanın teknolojik kapasitesi olması ve çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması da sorun olarak görülmüştür.

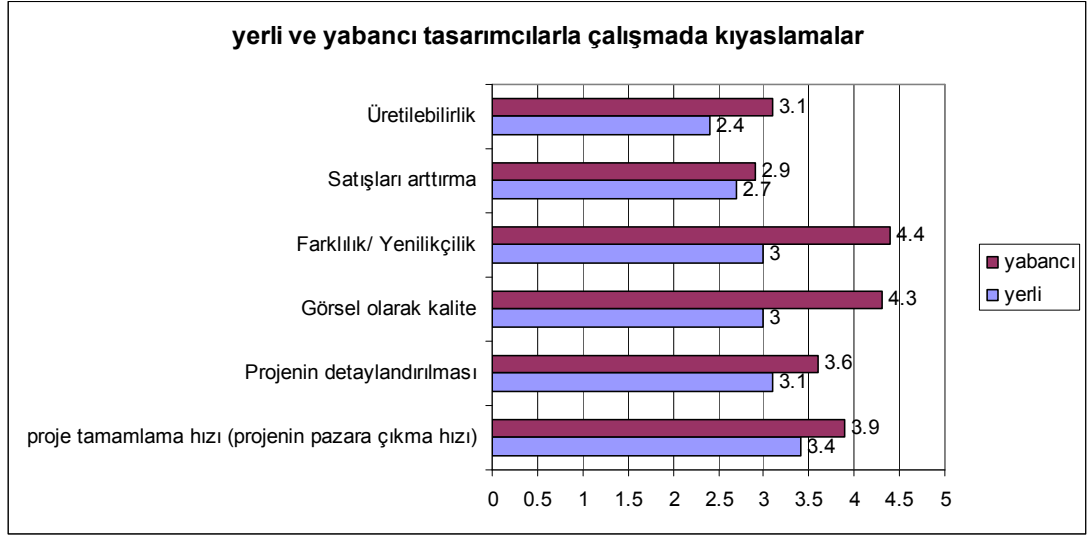
5.3.3 Yerli-yabancı tasarımcı kıyaslamaları

Firmaların yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışma süreçlerini ayrı ayrı değerlendirmeleri istenmiştir. Tasarımcılara ayrılan bütçelerin yerli ve yabancıda farklı olup olmadığı ve ödeme planlarının nasıl değiştiği de bu bölümde firmalara sorulmuştur.

5.3.3.1 Yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışmada kıyaslamalar

Genel olarak yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışma kıyaslandığında, yabancı tasarımcıların daha başarılı olduğu ortaya çıkar. Görsel olarak kalite, farklılık/yenilikçilik konularında yabancı tasarımcılar çok başarılı bulunmuş olup, proje tamamlamada da yerli tasarımcılara göre daha hızlı oldukları görülmüştür. Projenin detaylandırılmasında yerli tasarımcılar için çok değişken değerlendirmeler yapılmış,

yabancı tasarımcılar ise genel olarak orta seviyede başarılı bulunmuştur. Satışları arttırma ve üretilebilirlik konularında ise yine yabancı tasarımcılar yerli tasarımcılardan daha başarılı olmalarına rağmen bu başarı da orta seviyededir.



Şekil 5.13 : Yerli ve yabancı tasarımcılarla çalışmada kıyaslamalar

5.3.3.2 Yabancı ve yerli tasarımcılar için ödeme şartları

Yerli ve yabancı tasarımcılara yapılan ödemelerde 3 firma dışında farklılık bulunmamaktadır. Firma H yerli tasarımcıların ödemesini proje tesliminde yaparken yabancı tasarımcılarla çalıştığında %50 ön ödeme %50 de proje tesliminde ödeme yapmaktadır. Firma P’de ise, yerli yabancılara %20 ön ödeme, %20 ara ödeme ve kalanı proje tesliminde yapılırken yabancı tasarımcılarda %50 ön ödeme ve %50 proje tesliminde ödeme olmak üzere değişiklik göstermektedir. Firma C’de, yerli tasarımcılara ödemenin tamamı proje tesliminde, yabancı tasarımcılara ise proje tesliminden 30 gün sonra ödeme yapılmaktadır. Diğer firmalarda ise yerli ve yabancı tasarımcılar arasında ödeme şartı farklı değildir, ancak bütün tasarımcılara yapılan ödemelerin dağılımları değişiklik göstermektedir. Kardan ödeme gibi bir ödeme şekliyle hiçbir firma çalışmamaktadır.

Çizelge 5.60 : Yerli ve yabancı tasarımcılarda ödeme planları kıyaslamaları

Yerli	Firma A	Firma I	Firma H	Firma P	Firma C	Firma D	Firma K	Firma L	Firma O
Ön ödeme %		30		20		25	x		20-30
Ara ödeme %	x	30		20		25			
Proje tesliminde ödeme	x	30	100	60	100	50	x	100	kalan
Yabancı	Firma A	Firma I	Firma H	Firma P	Firma C	Firma D	Firma K	Firma L	Firma O
Ön ödeme %		30	50	50		25	x		20-30
Ara ödeme %	x	30				25			
Proje tesliminde ödeme	x	30	50	50	100	50	x	100	kalan

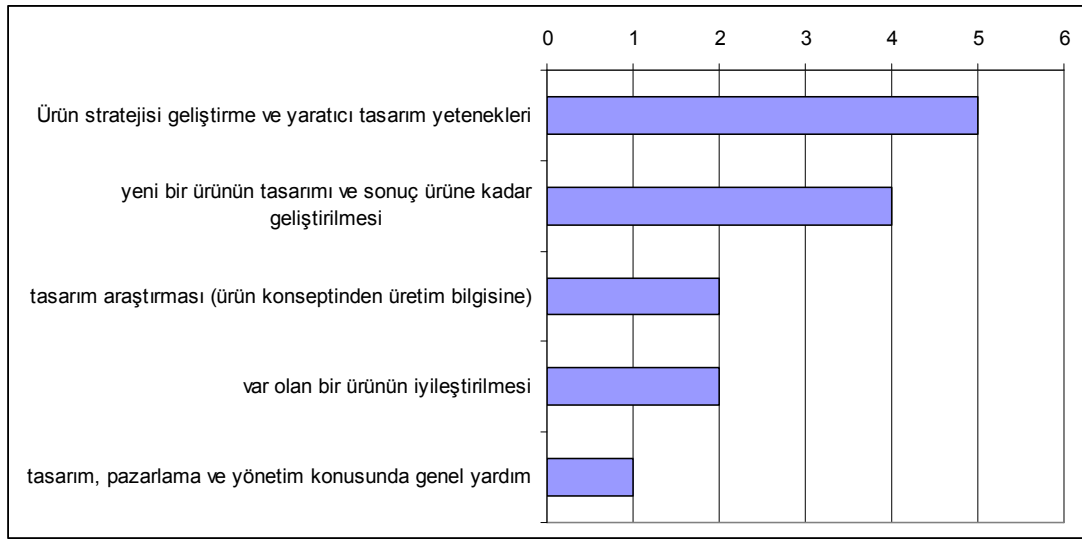
Yabancı tasarımcılara ayrılan bütçe ile yerli tasarımcılara ayrılan bütçe arasında fark olup olmadığı sorulup varsa ne kadar fazla veya az olduğunun belirtilmesi istendiğinde firma A %50, firma H yabancı veya yerli tasarımcı olmasından ziyade projenin kapsamına göre ödenen ücretin değiştiğini, firma C %60, Firma D fark yoktur, firma L 6-10 kat daha fazla ücret ödendiğini söylemiştir. Diğer firmalar bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Anketin ikinci bölümünü oluşturan bir projeye ve bir tasarımcıya ait soruları ankete katılan üç firma doldurmamıştır. Firma I bu bölümdeki bilgilerin firma kararları gereği gizli tutulması gerektiğini söylemiştir. Firma P’de ise projede çalışan ekibe ulaşamadığı için doldurulmadığı söylenmiştir. Bunlar dışında da bu bölümden istenen verim alınamamıştır. Çalıştıkları her bir yabancı tasarımcı ve herbir proje için ayrı ayrı doldurulması gereken bölüm sadece bir proje ve bir tasarımcı için doldurulmuştur. Anketin uzun gelmesi ve anket gönderilen insanların genel olarak meşgul insanlar olması bu duruma neden olmuş olabilir.

5.3.4 Proje düzeyinde değerlendirmeler

Bu bölümde firmalardan bir projeyi ve bir tasarımcıyı ele alarak anketin ikinci bölümünü oluşturan soruları doldurmaları istenmiştir. Proje ile ilgili daha detaylı ve projeye özel sorular sorulmuştur. Projede hangi düzeyde tasarım desteği alındığı, projenin firmaya nasıl getirileri olduğu, projenin hangi döneminde ne gibi sorunlar yaşandığı ve projenin hangi konuda ne kadar başarılı olduğu likert ölçeği ile anlaşılmasına çalışılmıştır.

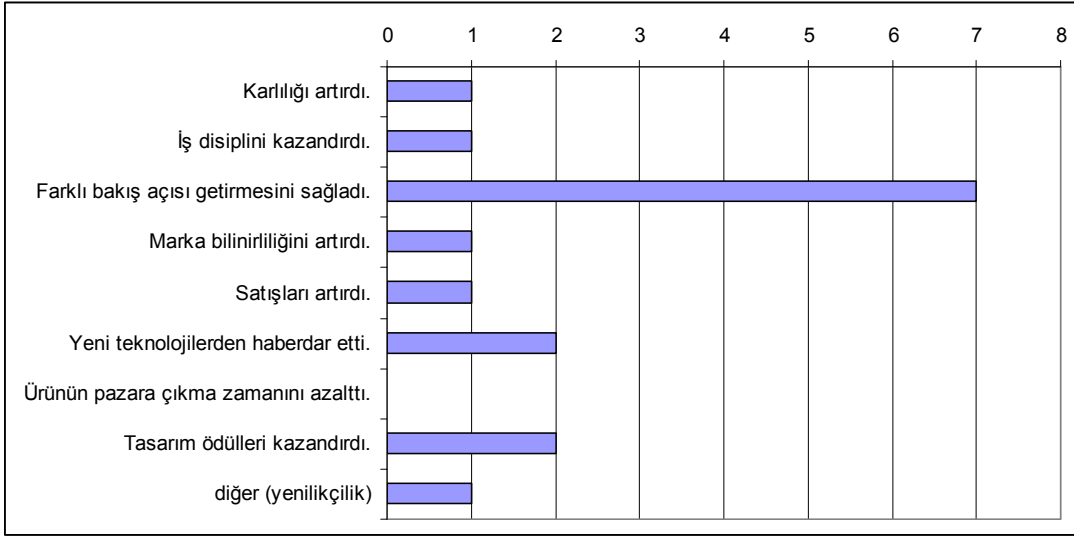
5.3.4.1 Hangi düzeyde tasarım desteği alınıyor



Şekil 5.14 : Tasarım Desteği Alma Seviyeleri

Ürün stratejisi geliştirme ve yaratıcı tasarım yetenekleri konusunda ve yeni bir ürünün tasarımı ve sonuç ürüne kadar geliştirilmesi konularında ağırlıklı olarak tasarım desteği alınmıştır. Var olan bir ürünün iyileştirilmesi ve tasarım araştırması konusunda da daha az olmakla beraber destek alınmıştır.

5.3.4.2 Projenin ve tasarımcının firmaya nasıl getirileri oldu?



Şekil 5.15 : Projenin ve tasarımcının firmaya getirileri

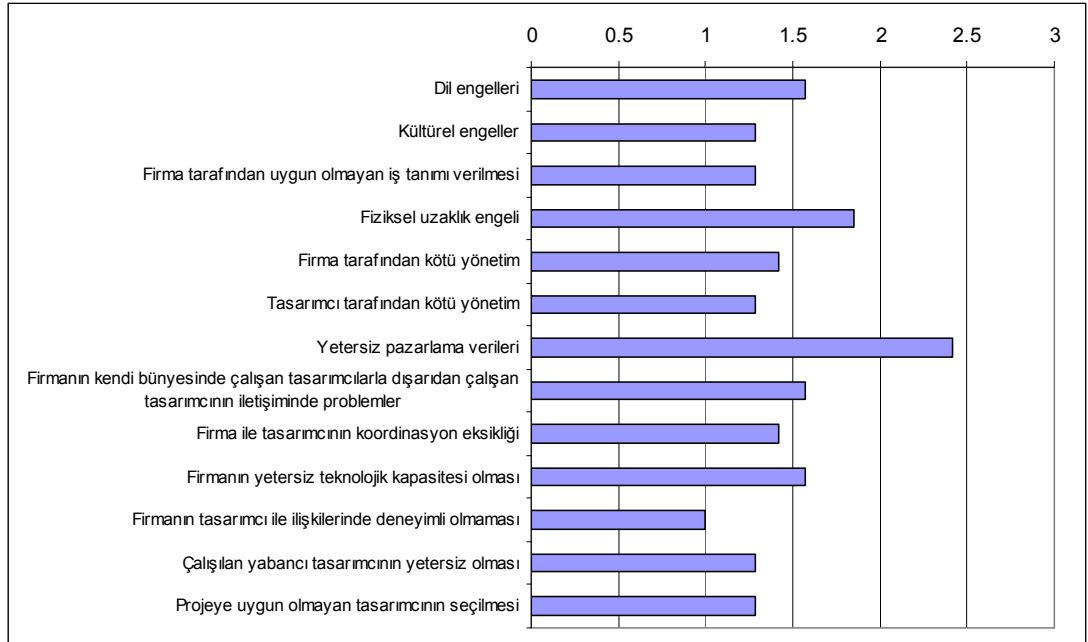
Firmaların tamamı tasarımcının farklı bakış açısı getirmesini sağladığını söylüyor. Marka bilinirliğinin artması, satışların artması, yeni teknolojilerden haberdar edilmeleri ve tasarım ödülleri kazandırması da işaretlenen başlıklardan. Firma H yenilikçiliği de başlık olarak eklemiştir.

5.3.4.3 Hangi dönemde ne yoğunlukta sorunlar yaşandı

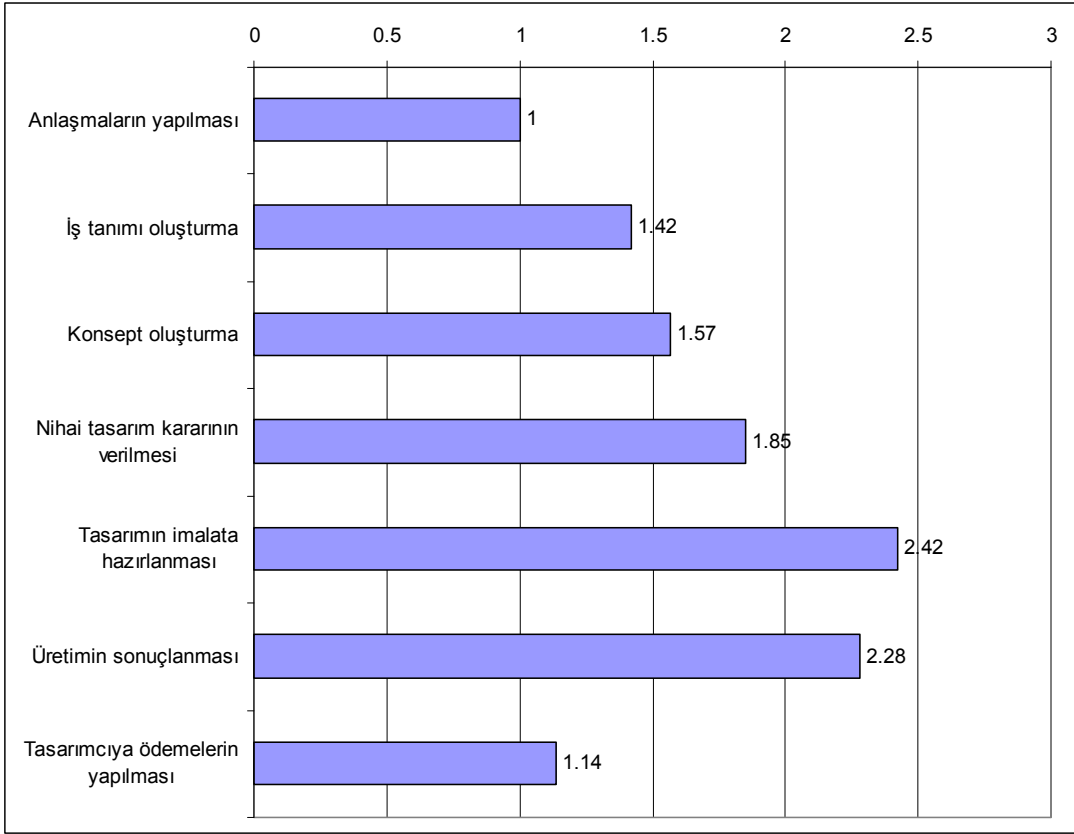
Genel olarak firmaların proje sürecinde sorunlar yaşamadığı ortaya çıkmıştır. Ancak Firma L için yetersiz pazarlama verileri büyük sorun oluşturmaktadır, Firma A,B ve C için bu orta seviyede bir sorundur. Fiziksel uzaklık engeli Firma K için büyük bir sorun olarak görülürken, firma H için orta düzeyde ve firma L için az düzeyde bir sorundur. Dil engelleri, Firma L için orta derecede sorun olmaktadır. Firma A ve C için firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılar ile dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde orta seviyede problemler görülmektedir. Firma B ve K firmanın yetersiz teknolojik kapasitesinin olmasının da orta seviyede sorun teşkil ettiğini söylemiştir. Firma C ise çalışılan yabancı tasarımcının yetersiz olmasından kaynaklanan sorunlar yaşamıştır. Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği Firma C, Firma B ve Firma K tarafından az da olsa sorun teşkil etmektedir. Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi ile Firma C ve B’de ufak sorunlar olarak belirtilmiştir. Firma C çalışılan

yabancı tasarımcının üretim teknikleri ve malzeme konusunda da yetersiz olmasının da orta seviyede sorun oluşturduğunu belirtmiştir.

Genel olarak yapılan değerlendirmede fiziksel uzaklık daha büyük engel olarak görülürken proje bazında yapılan değerlendirmede yetersiz pazarlama verileri en büyük sorunu teşkil etmektedir. Fiziksel uzaklık engeli bu değerlendirmede ikinci sıraya düşmüştür. Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği proje bazında değerlendirildiğinde çok da büyük bir sorun olarak görülmemekte, genel değerlendirmede daha büyük bir sorun gibi gözükmemektedir. Çalışılan yabancı tasarımcının yetersizliği de genele bakıldığında daha büyük sorun oluştururken proje bazında değerlendirmede daha az sorun teşkil etmektedir. Diğer sorunlar genel ve proje bazında hemen hemen aynı değerlere sahiptir.



Şekil 5.16 : Proje Sürecinde Yaşanan Sorunlar



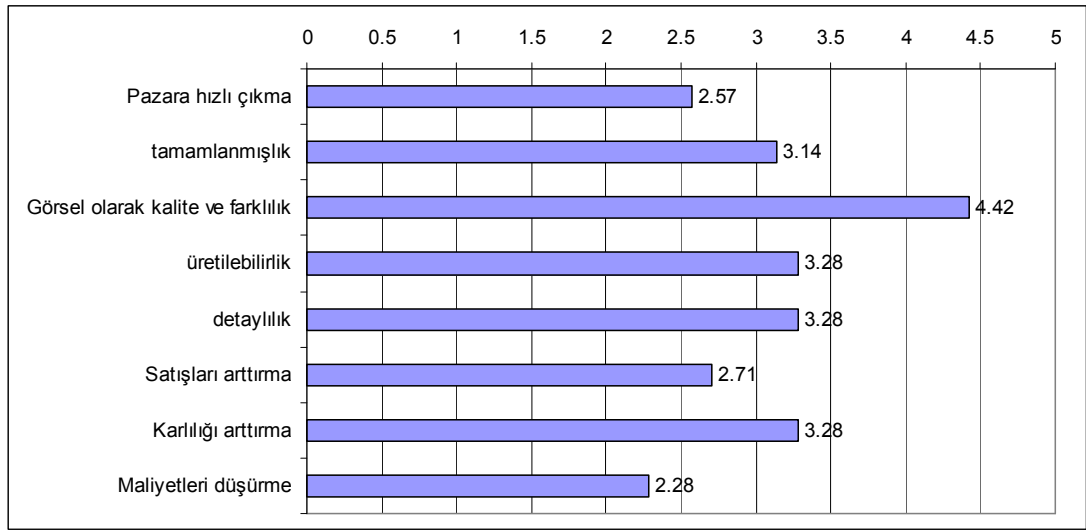
Şekil 5.17 : Proje Aşamalarında Yaşanan Sorunlar

Anlaşmalar yapılırken hiçbir firma sorun yaşamamıştır. Süreç ilerledikçe sorun yaşama oranları da artmaktadır. En fazla sorun projenin imalata hazırlanması ve üretimin sonuçlanması aşamalarında yaşanmıştır. Firma D bu süreçte hiçbir sorun yaşamadığını özellikle belirtmiştir. Firma K’da süreç boyunca genel olarak hiçbir sorun yaşamamıştır. Sadece iş tanımı oluşturma konusunda küçük bir sorun görülmüştür. Firma A’da konsept oluşturma ve nihai tasarım kararının verilmesi konuları orta derecede sorunludur. Firma H’de ise tasarımın imalata hazırlanması ve üretimin sonuçlanması orta derece sorunlu geçmiştir. Firma L’de nihai tasarım kararının verilmesi, tasarımın imalata hazırlanması ve üretimin sonuçlanması konularında ufak sorunlar görülmüştür. Süreç boyunca projelerde en çok sorun yaşayan firmalar B ve C’dir. Firma B’de iş tanımı oluşturma ve tasarımcıya ödemelerin yapılması konularında az sorunlu olan süreç, nihai tasarım kararının verilmesinde orta derecede, üretimin sonuçlanmasında daha fazla ve tasarımın imalata hazırlanması konusunda en üst seviyede sorunlu geçmiştir. Firma C’de ise, iş tanımı oluşturma ve nihai tasarım kararının verilmesinde az derece sorunlu olan

süreç, konsept oluşturmada orta ve tasarımın imalata hazırlanması ve üretimin sonuçlanması konularında çok sorunlu görülmüştür.

Firma B ve Firma C'nin bu süreçleri daha sıkıntılı geçirmelerinin sebebi ikisinin de seramik sektöründe faaliyet göstermesi ve bu sektörde çalışılan tasarımcının malzeme ve üretim bilgilerinin çok önemli olmasındandır. Bu konuda yetersiz tasarımcılar seçildiğinde proje süreçlerinin de sorunlu ilerleyebileceği yorumu yapılabilir.

5.3.4.4 Proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu?



Şekil 5.18 : Projenin Konulara göre Başarısı

Görsel olarak kalite konusunda neredeyse bütün firmalar projeyi ve tasarımcıyı başarılı bulmuştur. Firma A, B, H ve K bu konuda tasarımcıları çok başarılı bulurken, Firma D ve L biraz daha az başarılı, firma C ise orta seviyede başarılı bulmuştur. Üretilebilirlik konusu ikinci derecede başarılı bulunan konudur. Firma D ve K üretilebilirlik konusunda tasarımcıyı çok başarılı bulurken, firma H, A ve B tasarımcıyı orta seviyede başarılı bulmuştur. Firma C ve L üretilebilirlik konusunda tasarımcıyı başarısız bulmuştur. Üçüncü sırada karlılığı artırma gelmektedir. Firma B, D ve H karlılığı artırma konusunda tasarımcıları çok başarılı bulmuşlardır. Firma K'da bu konuda tasarımcıyı başarılı bulan bir firmadır. Firma C ve L ise tasarımcıları bu konuda başarısız bulmaktadır.

Firma B ve Firma H'de karlılığı artırma konusunda tasarımcıyı başarılı bulmasına rağmen, satışları artırma konusunda orta seviyede başarı gözlemlenmiştir. Diğer firmalarda karlılığı artırma ile satışları artırma konuları aynı seviyede başarılı veya

başarısız bulunmuştur. Tamamlanmışlık konusunda, Firma B ve K tasarımcıyı başarılı bulurken, firma D biraz daha az başarılı, firma C orta seviyede başarılı, firma L ve H ise başarısız bulmuştur. Detaylılık konusunda firma H tasarımcıyı çok başarılı bulmuştur. Firma L, K, D ve B ise tasarımcıyı biraz daha az başarılı bulmuştur. Pazara hızlı çıkma konusunda ise, Firma K tasarımcıyı en başarılı bulan firma olup, Firma C, B ve D orta seviyede başarılı bulmuş, firma L ve H ise başarısız bulmuştur. Genel olarak bütün firmalarda en düşük seviyede başarı gözlenen maliyetleri düşürme konusunda ise, firma D tasarımcıyı çok başarılı bulmuş, firma K da başarılı bulmuş, firma B,C,H ve L bu konuda tasarımcıyı çok başarısız bulmuştur.

5.4 Görüşmeler

Araştırmanın bu aşamasında, anket sorularına cevap veren ve görüşme için vakit ayırabileceklerini söyleyen firmalardan görüşme talep edilmiştir. Bu talep üzerinden geçen bir ay boyunca sadece 4 firma ile görüşme yapılabilmektedir. Bunun nedeni genel olarak firmalarda üst düzey yöneticiler ile görüşmeye çalışıldığından ve bu yöneticilerin çok yoğun programlarının olmasındandır. Görüşme yapmak için seçilen dönemin de oldukça yoğun bir dönem olması da nedenler arasındadır. Bu zorluklara ve görüşülen firma sayısının az olmasına rağmen yerli firmaların yabancı tasarımcılarla çalışmaları hakkında çok farklı örneklerle karşılaşılmış ve genelleme yapılamasa da çalışma süreçleri ve şekilleri hakkında bilgiler edinilmiştir.

5.4.1 Firma B ile yapılan görüşme

5.4.1.1 Genel durum

Firma B, kendi bünyesinde tasarım grubu bulunan ve dışarıdan da birçok yabancı tasarımcı ile çalışan yapı sektöründe bir firmadır. Şimdiye kadar 5 yabancı 3 yerli olmak üzere toplamda 8 tasarımcı ile çalışmıştır. Son 20 senedir yabancı tasarımcılarla çalışmaktadır. Şu anda 4 farklı tasarım ofisi ile proje yürütülmektedir.

Pazarlama ve stratejik pazarlama bölümleri hangi tasarımcı ile çalışılacağına kararını vermektedir. Her bir tasarımcıdan farklı beklentilerle ve farklı düzeylerde tasarım desteği alınmaktadır. Tasarımcının hangi ülkeden olduğu dolaylı olarak önemli bir konudur. Şu anda Almanya ve İngiltere pazarı firma için önemli olduğundan bu pazarlara hitap eden tasarımcılarla çalışmak önemli görülmektedir.

Tasarımcılara yapılan ödeme şekillerinde farklılıklar olmaktadır. Bazı tasarımcılarla sadece tasarım bedelinin ödenmesi şeklinde anlaşmalar yapılmaktadır. Bazılarında tasarım bedelinin yanında satıştan alınan yüzdeler de bulunmaktadır, tasarımcıdan tasarımcıya bu oranlar da değişmektedir. Firma, prestij amaçlı çalıştıkları tasarımcıya diğer tasarımcılardan çok daha fazla bütçe ayırmış ve bu tasarımcı ile daha çok sadece tasarım bedelini ödeme şeklinde çalışmıştır.

Proje süreçlerine genel olarak firmanın kendi bünyesinde bulunan tasarımcılar, ürün yöneticileri, pazarlama ve farklı ürün gruplarındaki üreticilerle ürün geliştiriciler dahil olurlar. Tasarımcılar firmaya görüşme yapmak için sıklıkla gelirler. Konsept sunumları yapılır ardından yapılan yorumlara göre seçilen konseptler üzerinden revizeler yapıp detaylı çizimlere geçilir. Bu süreçlerde firmanın tasarımcıları ile tasarım ofisleri beraber çalışır. Yüzyüze görüşmeler dışında sürekli gerçekleşen bir e-posta ve dosya transfer trafiği olmaktadır. Tasarımcılarla çalışırken dil sorunları yaşanmamıştır. Ortak dil her zaman İngilizce'dir.

5.4.1.2 Proje düzeyinde incelemeler

Proje bazında incelendiğinde firma çalıştığı tasarımcılardan bir tanesiyle daha çok firmanın reklamını yapmak, halkla ilişkileri güçlendirmek ve firmanın bilinirliğini artırmak için çalışmaktadır. Firma tasarımcı arayışına girmemiştir çünkü firma üst düzey yöneticilerinden biri ile iletişimde olan bu tasarımcı zaten firmanın aklında olan bir tasarımcıymış. Firmanın gerçekleştirmek istediği proje için daha önce bu sektörde çalışmamış ve yenilik getirebilecek bir tasarımcı düşünülmüş ve bu tasarımcı bu tanıma uygunmuş.

Tasarımcı ile şimdiye kadar 3 farklı proje yürütülmüş. Projelerin uzunlukları ortalama 1.5 yıl olup bu süre içerisinde tasarımcı ile 3-4 kere toplanılıyor. Süreç boyunca tasarımcının tasarım ekibi ve firmanın tasarım ekibi bundan daha fazla bir araya geliyor. Projede, genel olarak tasarımı değiştirebilecek durumlar olduğunda sadece tasarımcıya danışılıyor, onun dışında proje tasarım ekipleri tarafından yürütülüyor. Prototipleri firma kendi bünyesinde hazırlıyor. Tasarlanan ürünler standart dışı ürünler olduğundan üretim aşamasında, özellikle üreticiler proje ile uğraşmak istemediğinden sorunlar yaşanabiliyor.

Firma, yapılan ilk iki projede de satış olarak beklenenin üzerinde bir satış olduğunu görmüştür. Üçüncü proje daha yeni bir proje olduğundan henüz satışla ilgili birşey

söylemek için çok erken olduğunu belirtmektedir. Firmanın reklamını yapması, halkla ilişkilerini güçlendirmesi ve firmaya birçok ödül kazandırması da başta istenen hedefe ulaşması bakımından projeyi başarılı kılan diğer faktörlerdir. Tasarımcı tasarım yarışmalarına katılmayı da firmaya öneriyor ve firmayı bu yarışmalardan haberdar ediyor.

Tasarımcı firmaya vizyon katmış. Kendi bünyelerinde çalışılan tasarımcılar tarafından benzer fikirler sunulsa kabul edilemeyecek olan tasarımlar, çalışılan yabancı tasarımcının üst düzey yöneticileri ikna kabiliyetinden dolayı çok daha rahat kabul edilip üretime geçebilmiş. Bu da tasarımcının firma üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Firma, 20 yıldır çalıştığı bir diğer tasarım ekibi ile bir çok proje gerçekleştirmiştir. Bu tasarım ekibi ile daha ayakları yere basan, mimarlara hitap eden projeler yapılmaktadır. Bu tasarım ekibi aynı sektörden başka firmalarla da çalışmalar yapmaktadır ve sektöre çok hakim durumdadır. Böyle olduğu için teknik konular da proje sürecinde çok daha detaylı çözülmektedir. Bu projelerde pazarlama verileri çok önemlidir. Şimdiye kadar yapılan projelerin bazılarında pazarlamada alınan kararların değişmesi ya da net bir karar verilememesi sonucu proje sürecinde aksaklıklar yaşandığı olmuştur. Bazı projelerde prototipler görüldükten sonra da kararların değiştirildiği olmuştur. Bu da tasarımın baştan yapılmasına, zaman kaybına ve ekstra masrafa neden olmuştur. Ama her proje bu şekilde ilerlememiş tir tasarım ofisi ile sorunsuz gerçekleştirilen projeler de bulunmaktadır. Bu tasarım ekibinin konuya hakim olması detay çözme konusunda başarılı olmasının göstergesidir. Bu tasarım ekibi ile görüşmeler daha sık yapılıyor. Bunun nedeni ise firma ile daha çok proje yürütmeleridir.

Tasarım ekibinin Alman olması, kültür açısından bakıldığında daha detaycı ancak duygudan yoksun projeler ortaya koymaları ile sonuçlanıyor.

Yapılan projelerin satışlarında ciddi başarılar yakalanıyor. Projeler mimarlara hitap ediyor ve genel olarak çok yaratıcı projeler değil temel projeler oluyorlar. Bu tasarımlarla firma herhangi bir ödül almamıştır.

Tasarım ekibinin iyi analiz yapıyor olması, özellikle Pazar analizi konusunda çok başarılı olması, rakiplerini iyi tanınması, araştırma yapması, bu araştırmalar

sonucunda ortaya koyduğu çözümler ve detaycılığı firmaya kattığı diğer değerlerdir. Bunun dışında tasarım ekibinden trendler konusunda da danışmanlık alınmıştır.

Firmanın 2008 yılında çalışmaya başladığı bir diğer Alman tasarım ekibi daha bulunmaktadır. Bu tasarım ekibi ile firmanın farklı bir markası için tasarım faaliyeti sürmektedir. Tasarım ekibi daha öncesinde firmaya başvuru yapmış aradan uzun zaman geçtikten sonra firma yeni bir tasarımcı arayışına girdiğinde bu tasarım ekibi ile temasa geçmiştir. Firma farklı bir markası için farklı bir tasarımcı ile çalışmak istediği için firmaya yapılan başvurular arasından bu tasarım ekibini bulmuştur.

Şimdiye kadar bir proje tamamlanıp piyasaya sürülmüştür. Başka bir proje üzerinde şu anda çalışmaya devam edilmektedir. Bu tasarım ekibi oldukça kalabalık bir ekiptir. Bünyesinde çalışan 85 tane tasarımcı bulunmaktadır ve ambalaj tasarımından stratejik tasarıma ve mühendislik çalışmalarına kadar birçok konuda hizmet vermektedirler. Tasarım ekibinin çalışma konusunda çok esnekler.

Projenin her türlü üç boyutlu detaylı çizimleri firmaya teslim edilmiştir. Tasarım ekibinin en önemli özelliklerinden biri çok hızlı çalışıyor olması ve hemen geri dönüş yapmasıdır. Herhangi bir değişiklik istendiğinde bir ya da iki gün içerisinde geri dönüş yapabilmektedir. Prototip üretiminde de sadece firmaya bağlı kalmayıp daha hızlı ilerlenebilecek durumlarda tasarım ekibi kendi bünyesinde prototipler yapabilmektedir.

Proje daha çok yeni hayata geçtiği için satışlarla ilgili bir yorum yapmak zor olsa da ürünlerle ilgili genel bir beğeni vardır ve bu satışlara da yansımış.

Tasarım ekibinin hızlı, esnek ve pozitif olması firma için önemli olan noktalardır. Bunun dışında, tasarım ekibi pazarlama konusunda firmaya danışmanlık vermektedir. Web konusunda ve kullanıcı davranışları konusunda da firmaya daha önce danışmanlık vermiştir.

Firma çalıştığı her tasarımcıdan farklı düzeyde bir tasarım hizmeti almaktadır ve yapılan her proje ayrı bir hedefe yöneliktir. Firma dışarıdan tasarımcılarla çalışarak bilinirliğini artırmakta, reklamını yapmakta, satış başarısı yüksek ürünler üretmektedir. Bunların dışında da tasarımcılardan bazı danışmanlık hizmetleri alınmaktadır.

5.4.2 Firma H ile yapılan görüşme

5.4.2.1 Genel durum

Firma H, gıda sektöründe faaliyet gösteren, kendi alanında Türkiye’de ilk defa yabancı tasarımcıyla çalışan 21 yıllık bir firmadır. Firma, son 4 yıldır yabancı bir tasarımcı ile çalışmaktadır ve bu tasarımcı şimdiye kadar dışarıdan çalıştıkları tek tasarımcıdır. Firmanın kendi bünyesinde çalışan ürün tasarımcısı yoktur. Sadece grafik tasarımcıları bulunmaktadır.

Genel olarak Türkiye’de bulunan yabancı kökenli ajanslarla, reklam ve grafik çalışmalarını sürdüren firma, rakiplerinden farklılaşabilmek için tasarımcı arayışına girmiştir. Dışarıdan bir tasarımcı ile çalışmadan önce reklam ajanslarının art direktörleri ya da grafik tasarımcıları ile firmadaki tasarım faaliyetlerini yürütmüşler. Çalıştıkları reklam ajanslarından bir tanesi şu anda çalışıyor oldukları yabancı tasarımcıyı önermiştir. Yerli ve dünya çapıda isim yapmış iki tasarımcı ile daha görüşmeler yapılmıştır. Yerli ve yabancı tasarımcıların verdikleri teklifler arasında bir fark olmaması, bu tasarımcının halkla ilişkilerinin daha kuvvetli ve reklam değerinin daha yüksek olması ve tasarımcının tasarlayacağı ürün konusunda çok istekli ve heyecanlı olması firmayı bu tasarımcıya yöneltmiştir. Görüşmelerin yapıldığı dönemde tasarımcının sık sık Türkiye’ye gelip gitmesi de anlaşma aşamasında kolaylık sağlamıştır.

Şimdiye kadar tasarımcı ile bir proje tamamlanmıştır. Bu proje 2 yıl sürmüştür. İki proje üzerinde daha çalışılmaktadır.

5.4.2.2 Proje düzeyinde incelemeler

Projenin başında tasarımcıya tasarım iş tanımı verilirken oldukça serbest bırakılıp sadece ürünün üretime uygun olabilmesi için gereken maksimum boyut bilgileri verilmiştir. Tasarımcıya reklam ajansı Türk tarihi ve sanatı ile ilgili kitaplar göndermiştir. Aldığı tasarım iş tanımları doğrultusunda çalışan tasarımcı 20 farklı çalışma yapmıştır. Bu çalışmaların arasından seçilen tasarımlarla sürece devam edilmiştir. Gerekli değişiklikler yapılmıştır. Süreç boyunca tasarımcı ile neredeyse hiç yüzyüze görüşme yapılmamıştır. Sürekli mailler ve telefonlarla toplantılar yapılmıştır. Firma bu şekilde iletişimin yeterli olduğundan bahsetmiştir. Stamm’e (2003) göre, beraber çalışacak insanların bir araya gelip birbirlerini tanıyabilmeleri

için yüzyüze görüşmeler yapılması gerekliliği bu vaka için geçerli değildir. Tasarımcı gerekli güveni sağlamayı başarabilmiş ve kendini yeterince tanıtabilmiştir. Ortak kullanılan dil İngilizce olduğundan bu konuda da problem yaşanmamıştır.

Tasarımın imalata hazırlanması (şekil 2.3) aşamasının başında tasarımcı projeyi teslim etmiştir. Projenin sorunlu olan aşaması üretim aşaması olmuştur. Çünkü tasarımcı projenin üç boyutlu çizimlerini de hazırlayıp teslim etmiştir ve daha sonrasına dahil olamamıştır. Üretimde karşılaşılan sorunlara öneri getirememiştir. Ambalajın üretimine ve kapağının kapanmasına dair tasarımı etkileyecek problemler olmuştur. Tasarımcı daha önce bu konuda çalışmadığı için ne yapacağını bilemediğini söyleyerek firmayı kendi kendine çözüm üretmek zorunda bırakmıştır.

Ürünün üretimi konusunda da sorunlar yaşanmıştır. Ürünün tasarımı gereği daha çok el imalatına uygundur. Ama firma seri üretim yapmaktadır. Firma bu konuda suçu kendilerinde bulmaktadır. Firma başta tasarım iş tanımı verilirken bununda belirtilmiş olması gerektiğini, karşılarına böyle bir tasarımın çıkacağını başta hayal bile etmediklerini söylemektedir.

Tasarımcı ücret karşılığında kendi prototip yaptırabiliyormuş. Ancak, firma neyi üretilip üretilmeyeceklerini görebilmek için kendi imkanları dahilinde tasarımın prototiplerini yapmak istemiş.

Tasarımcı malzeme ve renk konusunda önerilerde bulunmasının yanı sıra ürün için tat önerilerinde de bulunmuş. Ama öneride bulunduğu tatlar özellikle Türk damak tadına uygun olmayan tatlar olduğundan kabul edilmemiştir. Kültür farklılıkları böyle durumlarda da ortaya çıkmaktadır. Firma, tasarımcının ürünü nasıl konumlandıracağını anlamamış olabileceğini düşünmektedir. Yine de tasarımcı halen daha tadı da kendinin önerdiğini söylemektedir. Firma bunu tasarımcının projeyi sahiplenmesi açısından olumlu karşılıyor. Yine de üründe daha önce denenmemiş tatlar kullanılmış ve ortaya farklı bir ürün çıkmıştır.

Firmanın bu projede başından itibaren satış beklentileri olmayıp prestij ürünü olarak sadece tanınırlığı artırmak, reklam yapmak ve halkla ilişkiler değerini yükseltme amaçları varmış. Projenin tanıtımı New York'ta yapılmış. Ürünün de erişilemez olmasını istemişler. Belirledikleri satış fiyatı ürün başına 1000 dolar bile olabilirmiş. Satış fiyatı oldukça yüksek olan bu ürün için satış kanalı bulmak kolay olmamıştır.

Başından kabullenilmiş bir durum olmasına rağmen bu durum firmada motivasyon eksikliğine neden olmuştur.

Firma için farklılaşma stratejisi olarak ürün gamlarına design line serisi eklemek ve her 2-3 yılda bir farklı bir tasarımcı ile çalışarak, sınırlı sayıda (limited edition) ürün çıkartmayı hedeflemiş, ancak yukarıdaki nedenden dolayı bu projelerini bir süreliğine ertelenmiştir.

Firma, şu anda çalıştığı tasarımcı ile bir premium ürün daha çıkartacak ama bunun yanında orta seviyeye hitap eden başka bir ürün daha piyasaya sürecektir. Bu üründe tasarımcının adı da ön plana çıkmayacak, daha fazla satış kanalına girebilecek bir ürün olacaktır.

Sonuç olarak, projenin başta konulan hedefler doğrultusunda başarılı olduğu görülüyor. Ortaya mevcut ürünlerden çok farklı bir ürün çıkması, ürün tanıtımının New York'ta yapılması, markanın tanınırlılığının ve değerinin artması, tasarımcının da bu değere katkıda bulunması projenin başarısını etkiliyor. Ancak, firmanın üretimde ve üretim sonrası satışta yaşadığı sorunlar, firmayı başka projeler gerçekleştirmeyi erteleyecek kadar da demotive etmiş durumdadır.

5.4.3 Firma K ile yapılan görüşme

5.4.3.1 Genel durum

Firma K, 15 yıldan beri birçok yabancı tasarımcı ile çalışmış beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren bir firmadır. Firmanın bünyesinde bir endüstriyel tasarım bölümü ve tasarımcıları vardır. Özellikle Avrupa ülkelerinden yabancı tasarımcılarla çalışan firma Türkiye'den de 2 farklı tasarımcı ile çalışmalar yapmıştır.

Tasarımcılarla çok yoğun bir şekilde çalışan firmanın aynı anda 6 farklı tasarımcı ile çalıştığı dönemler bile olmuştur. Bu tarzda bir proje 3 yıl önce gerçekleşmiş ve bütün tasarımcılar aynı proje için çalışılmıştır.

Firma, genel olarak daha önce çalışıp memnun kaldığı tasarımcılarla tekrar çalışıyor, internetten veritabanlarını araştırarak, tasarımcıların portfolyolarını inceleyerek ve kendi projelerine uygunluklarını gözönünde bulundurularak yeni tasarımcılarla çalışmaya başlıyor.

Projenin ne olduğuna göre de tasarımcı seçimi yapılıyor. Sadece yeniden tasarım yapılacak projeler için seçilen tasarımcılarla yeni bir konsept geliştirmek istendiğinde

seçilen tasarımcılar birbirinden farklıdır. Tasarım hizmetinin kapsamına göre de farklı tasarımcılar seçilebiliyor. Bazı firmalardan trend raporları istenebiliyor, bazı firmalar kurumsal kimlik çalışmalarını da yürütebiliyor ya da tasarım firması ile Pazar araştırmaları yapılabilir.

Tasarımcıların firmaya verdikleri fiyat teklifleri arasında da çok büyük farklar görülüyor. Yerli ve yabancı tasarımcılara ayrılan bütçelerin farkından ziyade yabancı tasarımcılar arasındaki fiyat tekliflerini değerlendiren firma, bir tasarımcıya diğer tasarımcının 4 katı daha fazla ödeme yapılabilir.

Tasarımcıları genel olarak freelance tasarımcılar arasından değil daha oturaklı, isim yapmış tasarım ofislerinden seçiyorlar. Bu durum, firmanın da büyük bir firma olması ve daha güvenilir bir yol tercih etmesinden kaynaklanıyor.

Tasarımcının hangi ülkeden olduğu da firma için önemli bir kriterdir. Örneğin İngiltere’de bulunan 3 farklı markayı satın almışlar ve bu pazara yönelik olarak mümkün olduğunca yerel İngiliz tasarımcılarla çalışmayı tercih etmişler. Almanya için de benzer bir durum olmuş. Bu noktada, bu sektörde kültürün tasarımı etkilediğini de düşünerek kültürel farklılıkların projeleri etkilediğini varsayabiliriz.

Tasarımcı seçimi yapılırken tasarımcının teknik bilgisinin olması da çok önemli bir etkidir. Kendi bünyelerinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalıştıkları tasarımcılar arasında da bu teknik bilgi farkının görüldüğünden bahsediliyor.

Firma, yerli ve yabancı tasarımcılar arasında çok fazla fark olmadığı sadece firmanın isteklerinin bu noktada önemli olduğunu söylüyor. Reklam yapmak isteği ve halkla ilişkilerinin daha kuvvetli olduğu için yabancı tasarımcılarla çalışmak istiyorlar. Bunun dışında farklı sektörlere tasarım yapan tasarımcıların bu farklı sektörlerde bulunan bazı yenilikleri kendi sektörlerine de aktarabildiğinden bu da firmaya yenilik getiriyor.

5.4.3.2 Proje düzeyinde incelemeler

Projeler genel olarak aynı seyirde ilerliyor ve bir proje üzerinden bir çok projenin taslağı ortaya çıkmış oluyor. Önce pazarlama ve ürün yönetimi ile beraber bir tasarım iş tanımı hazırlanıyor. Sonrasında tasarımcının ofisine gidilip bu tasarım iş tanımı tasarımcı ile paylaşılıyor. Bu projede 6 alternatif istenmiş. Sonrasında tasarımcı firmaya gelerek sunum yapıyor. Bu 6 projeden 3’ü seçiliyor ve gerekli revizeler

isteniyor. Tasarımcı bu projeleri sonuçlandırıyor ve prototipleri firma tarafından yapılıyor. Üst yönetime, ürün geliştirmeye ve pazarlamaya sunulan prototipler arasından 2 proje seçilmiş ve üretime geçilmiştir. Bu süreçte firma ya da tasarımcılar gelip giderek yüzyüze toplantılar gerçekleştiriyorlar. Tasarımcı ürünün pazara sürülmesine kadar projeye dahil oluyor.

Projeler boyunca dil sorunları yaşanmıyor. Yalnız İtalyan tasarımcılarla bu tarzda sorunlar yaşanmış. İngilizcelerin çok kötü olmasının yanında kendilerine ve projelerine aşırı güvenleri ve projenin kendi kendini anlattığını düşünmeleri firmaya proje sürecinde zorluklar yaşatmış.

Firmada yıllık planlar en başından beri belli olduğu için proje sürecinde hiçbir aksama olmuyor. Başta kararlaştırılan süre hiçbir şekilde aşılmıyor. Zaten böyle bir durumun ortaya çıkması bütün yıllık planların aksamasına neden olacağından firma için çok büyük sorunlar oluşturabilir. Genel olarak bütün yabancı tasarımcıların dakik ve düzenli olduklarını belirtiyor firma. Bu durumda da istisnalar İtalyan tasarımcılar. Firma İtalyan tasarımının da sektöre uygun olmadığı görüşündedir. Sektör için İtalyan formları çok amorf ve üretime de uygun olmuyor.

Bütün tasarımcılarla yapılan sözleşmeler de aynıdır. Sözleşmelerin sadece dilleri değişiyor.

Tasarımcıların firmaya kattığı değer farkı tasarımda ve kalitede yaratabiliyor olmalarıdır. Tasarım kaliteli ise üründe kaliteli oluyor. Tasarım sadece stil olmaktan çıkıyor ve sistem ve hizmet tasarımına dönüşüyor. Tasarımcılar da bu noktada firmaya yardımcı oluyorlar.

Firma yaptığı projeler ile tasarım ödüllerine de başvuruyor ve pazarlama bu ödülleri de reklam amaçlı kullanıyor. Yarışmaya başvurmak için talep tasarımcıdan gelmiyor. Firma zaten bu yarışmaları takip ediyor.

5.4.4 Firma O ile yapılan görüşme

5.4.4.1 Genel durum

Firma O, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ve 20 senedir yabancı tasarımcı ile çalışan bir firmadır. Tasarım ve mühendislik bölümleri 2009 yılında Ar-Ge bölümüne dönüştürülmüştür. Kendi bünyelerinde çalışan 2 tane endüstriyel tasarımcıları bulunmaktadır.

Tasarımcı ile çalışma kararı yönetim kurulunda alınmıştır. 1990 yılından beri bir İtalyan tasarımcı ile 2 büyük proje tamamlanmıştır, bir tane proje daha yapılmaktadır.

Tasarımcının hangi ülkeden olduğu da firma için önemlidir. Firmanın bulunduğu sektöre uygun tasarım yapan tasarımcılar genel olarak İtalya'da bulunmaktadır. Firma çalıştığı tasarımcıyı seçerken 4 farklı tasarım ofisini ziyaret etmiş ve kendilerine en uygun olanını seçmiştir. Başka ülkelerde bu tarz tasarım yapan tasarımcı bulunmamaktadır. İtalya dışında sadece Fransız tasarımcıların da şu aralar iyi olduğundan bahsediyor.

Firma yerli tasarımcı ile çalışmamıştır. Bunun nedeni olarak istedikleri tasarım hizmetlerinin tamamını gerçekleştirebilecek bir tasarım ofisi bulamamalarıdır.

Firma için yabancı tasarımcı ile çalışmaya başlamak bir tarih oluşturur. Firmanın tasarıma ihtiyacı vardır. Kendi olanakları yeterince gelişmiş değildir ve tasarımı bilen biriyle çalışmak istemektedirler. Tasarımcılarla yapılan görüşmeler sonunda şu anda çalışılan tasarımcı ile anlaşılmalı ve projenin ilk aşaması olan endüstriyel tasarım ve styling çalışmaları yapılmıştır. Proje sürecinde firmadan proje mühendisi tasarım ofisinde bulunarak projenin yürütülmesini sağlamıştır. Proje devam ettiği sürece firmadan bir yetkili sürekli tasarım ofisine giderek görüşmeleri ve çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Yılın yarısı Türkiye'de geçiyorsa diğer yarısı İtalya'da geçmektedir. İlk projede firmadan giden yetkili tasarım ofisinin estetik tarzını ve matematik modelleme sistemlerini öğrenmiş daha sonrasında firmanın kendi bünyesinde aynı sistemi uygulamıştır. Bu sayede firma, böyle bir sistem kurması için gereken zamanı kısaltarak kurulum sürecini hızlandırmıştır.

Firma ilk yaptıkları projede tasarım ofisinden çok memnun kaldıkları için, ikinci projeyi de aynı tasarım firması ile gerçekleştirmiştir. Bu projede tasarım aşamasından sonraki yüzey modelleme hizmetini de bu tasarım ofisinden almıştır.

Kendi bünyelerinde çalışan tasarımcılarla ayrı projeler yürüten firma mümkün olduğunca dışarıdan tasarımcının yaptığı işlere kendi tasarımcılarını karıştırmamaktadır.

Kullanılan ortak dil İngilizcedir ve bu konuda firma ile tasarımcı arasında bir sorun yaşanmamıştır.

Firma tasarımcı ile yüzyüze görüşmeler olmadan bu projelerin gerçekleşemeyeceğini söylemiştir. Yüzyüze görüşmelerin ötesinde, tasarım ofisinde firma için ayrılan bir bölüm vardır ve firma çalışmalarını bu bölümde yürütmektedir. Yürütülen projelerin yapısı gereği, oldukça detaylı ve teknik konuların beraber çalışılmadan aşılamayacağı görüşündeler.

5.4.4.2 Proje düzeyinde incelemeler

Proje tasarım iş tanımının oluşturulması ve karşılıklı görüşmelerle bu tanımın netleştirilmesi ile başlamıştır ve tasarımcı firmaya 6-7 farklı konsept sunmuştur. İçlerinden seçilen iki konsept üzerinden detaylı çalışmalar yapılmıştır.

Projenin başta belirlenen zaman planına mümkün olduğunca uyulmuştur ama ufak da olsa zamanlarda uzamalar yaşanmıştır.

Prototipleri firma kendi bünyesinde üretmektedir.

Proje sürecinde sorunlar yaşanmıştır ama önemli olan bu sorunların kolay bir şekilde firma tarafından çözülebilmesidir. Firma, mühendisliğin ne kadar iyi yapılsa problemlerin o kadar aza indirilmesinin mümkün olduğundan bahsetmektedir.

Firma ürettiği ürünlerden bir tanesi ile %100 diğer ürünle ise %30 Pazar payına sahip olup, projeleri bu konuda çok başarılı görmektedir.

Tasarımcının yönlendirmesi ile geçmiş zamanda İtalya'da düzenlenen bir tasarım yarışmasına da katılmıştır. Bu sayede firmanın reklamı da yapılmıştır.

Firma için çalıştığı tasarımcının prestij ve reklamını yapmasından daha önemli olan ürettikleri ürünler gereği tasarımın fonksiyonel olmasıdır. Üretilbilir ve uygun fiyatlı bir ürünün ortaya çıkması firmanın tasarımcıya başta verdiği tasarım iş tanımını ve yönlendirmeleri ile gerçekleşmiştir.

Firmanın gerçekleştireceği yeni bir proje daha olacağını ve mümkün olursa bu projede yerli bir tasarımcı ile çalışmak istediklerini söylemiştir. Tasarımın bir kültür meselesi oluşu, şu anda İtalyan ve Fransız tasarımcıların bu kültürle yoğuruldukları için tasarıma daha hakim olduklarını firma gözlemlemiştir. Yerli tasarımcıların biraz daha köklenmeye ihtiyacı olduğunu belirtmiştir.

6. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

6.1 Giriş

Bu bölümde firmalara gönderilen anketlerden ve yapılan görüşmelerden çıkan sonuçlar araştırma sorularının tekrar üzerinden geçilerek incelenmiş ve daha sonra ileri araştırmada neler yapılabileceği tartışılmıştır.

6.2 Araştırma Sorularının Yeniden İncelenmesi

6.2.1 Firmaların kendi ülkeleri dışından tasarım desteği alma nedenleri

İhracat yapmak: Yabancı tasarımcılarla çalışan bütün firmalar ihracat yapmaktadır. Firmalar, hitap edecekleri pazara yönelik tasarımlar yapılması gerektiğinde yabancı tasarımcılara yönelebilirler. Hedef kitlenin küresel oluşu ürünü tasarlayacak tasarımcının da dünya çapında bir tasarımcı olmasını gerektirir. Hatta bazı durumlarda ihracat yaptıkları ülkenin pazarına uygun, o ülke için yerel tasarımcılarla çalışma yaptıkları da görülmüştür. Firmaların ihracat yaptıkları ülkelerle tasarımcıların uyruklarına bakıldığında bütün firmaların ağırlıklı olarak Avrupa Birliği'ne ihracat yapıyor olmaları ve tasarımcıların da genelde bu bölgeden olması dikkat çekmektedir.

Uzman arayışı: Konusunda uzman tasarımcılarla çalışma isteği de firmaları yabancı tasarımcılara yönelten başka bir etkidir. Özellikle üretim tekniklerinin ve malzemenin iyi bilinmesi gereken konularda, uzmanlaşmış yerel tasarımcının bulunamaması firmaların kendi ülkesi dışından tasarımcılarla çalışmalarına neden olur. Ciddi kalıp masrafları gerektiren sektörler için daha önce benzer işler yapmış ve referans gösterebilecek tasarımcılarla çalışmak ticari risk almamak demektir. Bu konuda çalışılan yabancı tasarımcının estetik tarzını ve matematik modelleme tekniklerini firmanın kendi bünyesinde de uygulaması gibi uç noktada olan örnekler de bulunmaktadır.

Şöhret: Tasarımcının şöhreti de firmaları yabancı tasarımcıya yönlendiren bir etkidir. Bu sayede firmanın reklamı yapılmış olur. Marka bilinirliği artar. Küresel pazarda isim yapmak için meşhur bir tasarımcı ile çalışmak önemli bir reklam aracıdır. Bazı firmalar yabancı tasarımcı ile çalışmayı sadece bu nedenle

istemektedirler. Bu daha çok acele markalaşmak isteyen firmalar için kullanılan bir yöntemdir.

Reklam konusunda başarı: Dünya çapında ünlü olan tasarımcıların genel olarak kendi tasarım ofislerinin reklam konusunda iyi bir şekilde çalışıyor olması da etkilidir. Çalıştıkları firmaları herhangi bir etkinlik ya da başvurulacak bir ödül konusunda bilgilendirmeleri firmanın da bu etkinliğe katılımı ya da ödül için başvurması reklam açısından da prestij açısından da önemlidir.

Firmaların marka imajını yabancı tasarımcılarla kuvvetlendirmeleri, Türkiye'nin uluslararası imajına da katkıda bulunur.

Literatür taramasında ortaya çıkan firmaların dış kaynak kullanmaktaki amaçlarından biri olan düşük maliyet yaratması (Güner, 2004), firmaların küçülmeye gitme eğilimlerinden ortaya çıkan bir ihtiyaç olarak görülmesi (Mozota,2005), riski ve maliyeti paylaşma isteği (Stamm,2003) yerli firmaların yabancı tasarımcılarla çalışmalarını incelerken doğru çıkarımlar değildir.

6.2.2 Yabancı tasarımcıların yerel firmalar üzerindeki etkisi

Yabancı tasarımcılar yerli firmaları bazı konularda yönlendirebilmektedir. Firmanın üst düzey yöneticilerini tasarım konusunda ikna edebilmeleri yabancı tasarımcıların firma üzerinde ne kadar etkili olabildiklerinin göstergesidir. Yerli bir tasarımcıdan ya da firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılardan gelebilecek benzer bir tasarımın kesinlikle kabul edilmeyeceği durumlarda yabancı tasarımcının tasarımını kabul ettirebilmesi bu etkiyi göstermektedir. Tasarımcılar firmayı yeni teknolojilerden haberdar edip yaptıkları tasarımları bu teknolojileri kullanarak üretmeleri için de ikna edebilirler.

Yabancı tasarımcılarla çalışmak bazı durumlarda marka değerini arttırırken bazı durumlarda markayı oluşturur.

6.2.3 Yabancı tasarımcıların yerel firmalara kattığı değer

Yabancı tasarımcı ile çalışmanın firmaya kattığı değer, firmaya farklı bakış açısı getirmesi olarak görülmektedir.

Yabancı tasarımcının firmayı yeni teknolojilerden haberdar etmesi firmanın kendini sadece tasarım konusunda değil malzeme, üretim tekniği gibi konularda da yenilemesini sağlamaktadır.

Yabancı tasarımcılarla çalışma sonucunda satışlar ve marka bilinirliği artar.

6.2.4 Yerel firmaların yabancı tasarımcılara bakışı

Yerel firmalar yabancı tasarımcıları tasarım konusunda genel olarak başarılı görmektedir.

Yapılan görüşmelerdeki örnekler daha çok dünya çapında ün yapmış tasarımcılarla çalışan firmalardır. Bu tasarımcılar firmaların reklamlarını yapma konusunda çok başarılı olmuşlardır. Bazı durumlarda tasarımcıların ulaşamayan, satışları çok az, fiyatları çok yüksek tasarımlar yaptıkları görülebilir. Ancak, bazı durumlarda ise firmayı da şaşırtan bir şekilde satışların yüksek olduğu görülebilir. Firmanın yönlendirmesi ve doğru bir tasarım iş tanımı ile bazı örneklerde görüldüğü gibi daha ulaşılabilir, Pazar payı bazı modellerde %100'e ulaşmış ciddi satış başarılı ve üretiminin de çok rahat yapılabildiği ürünler de ortaya çıkabilir.

Sektörlere de bağlı olarak, bazı firmalar bazı ülkelerden tasarımcılar ile çalışmayı ya da çalışmamayı tercih etmektedir. Örneğin beyaz eşya sektöründeki bir firma İtalyan tasarımcılarla çalışmak istememekte ve İtalyan tarzını sektöre uygun bulmamaktadır. Tarzının sektöre uygun olduğunu düşündükleri tasarımcılar daha çok kuzey ülkelerindedir. Otomotiv sektöründe olan başka bir firma ise tam tersi İtalyan tasarımcılardan başka tasarımcı ile çalışmayı düşünmemekte ve İtalyan tasarımının bu sektöre çok uygun olduğunu belirtmektedir.

6.2.5 Proje sürecinde karşılaşılan sorunlar

Fiziksel uzaklık, anket sonuçlarına göre en yaygın sorun olarak görülmektedir. Ancak yapılan görüşmeler bunun çok da büyük bir sorun teşkil etmediğini göstermiştir. İletişim teknolojilerinin oldukça geliştiği günümüzde, fiziksel uzaklıklar ne kadar fazla olursa olsun firma ve tasarımcılar sürekli iletişimde olabilmektedir.

Birçok firma yine de yüzyüze toplantı yapmayı tercih etmektedir ve proje süreci boyunca düzenli toplantılar gerçekleşmektedir. Bazıları tasarım ofislerine ziyarete giderken, özellikle proje grubu kalabalık olan firmalarda genel olarak tasarımcılar firmaya toplantıya gelmektedir.

Pazarlama verilerinin yetersiz olması firmaların tasarım sürecinde kendilerinde bulunduğu eksikliklerden biridir ve sorun teşkil eder. Özellikle tasarım iş tanımı oluştururken yetersiz verinin olması tasarımcının da yanlış yönlendirilmesine ya da

yönlendirilememesine neden olur. Bu nedenle proje başarısız bulunabilir. Süreç uzayabilir. Firmayı kaybedilen zaman dışında maddi olarak da zarara uğratabilir.

Dış kaynak kullanımı kararının hatalı verilmiş olması işletmeyi mali ve yönetsel konularda olumsuz etkiler (Güner, 2004). Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri konusunda yetersiz olması da sorun teşkil eder. Firmanın üretim tekniklerine hakim olmak birçok açıdan önemli bir unsurdur. Bu sorun başta çalışılacak tasarımcıyı seçerken konuya uygunluğuna göre seçerek çözülebilir ya da tasarımcı ile eş zamanlı çalışacak konuya hakim bir mühendis (teknik görevli) ve arada iletişimi sağlayacak bir tasarım yöneticisinin varlığı sorunu çözebilir. Süreci tasarımcı ve teknik sorumlu beraber yürütürler. Bazı firmalarda bu proje grubu, firmanın tasarım ekibi ve tasarımcının tasarım ekibinden oluşabilir.

Tasarım sürecinin bütünü incelendiğinde, anlaşmaların yapılmasından üretime geçişe kadar ilerleyen her basamakta sorunların arttığı gözlemlenmiştir.

6.2.6 Tasarımcıların farklı kültürden olmasının tasarım sürecine etkileri

Tasarımcının farklı bir kültürden olması tasarım anlayışını ve çalışmalarını etkiler. İçinde bulunduğu kültürün bazı özelliklerine sahip olan tasarımcı bu özelliklere uygun şekilde tasarımlar yapabilir. Dakik olması, detaycı olması, yalın tasarımlar ortaya koyması gibi ülkelerin genel olarak kendi karakteristik yapılarına da uygun tasarımlar ortaya çıkmasına neden olur.

Tasarımcı kendi kültüründen insanlara hitap edecek bir tasarım yapması için tercih edilmiş olabilir. Bu tasarımcının kendi kültürüne uygun tasarım yapmasının daha az riskli olacağı düşüncesinden kaynaklanır.

Tasarımcının farklı bir kültürden gelip tamamen farklı bir kültür için tasarım yapması da tercih edilebilir. Bu sayede farklı bakış açısı getirmiş olur. Ürünün hitap edeceği kültüre dışarıdan bakma şansı olur.

6.2.7 Yerli ve yabancı tasarımcılar arasındaki farklar

Yerli firmaların bir kısmı hem yerli hem de yabancı tasarımcılar ile çalışmaktadırlar. Yerli ve yabancı tasarımcılar ile çalışma kıyaslandığında her konuda yabancı tasarımcılar daha başarılı bulunmuştur. Özellikle farklılık/ yenilikçilik konusunda ve görsel olarak kalitede yerli ve yabancı tasarımcılar arasındaki fark çok fazladır.

Yerli ve yabancı tasarımcılar için ödeme planlarına bakıldığında da yabancı tasarımcıların daha avantajlı ödeme şekilleri olduğu gözlemlenir. Ayrılan bütçe genel olarak yabancı tasarımcılarda daha fazladır.

Firmalar tek başlarına değerlendirildiğinde, bazılarının yerli tasarımcılardan bazı konularda daha memnun kaldığı da gözlemlenmiştir. Bu daha çok yapılacak projeye uygun tasarımcının seçilip seçilmediği ile ilgili bir durumdur.

Günümüzde Türkiye'den tasarımcılar da yurtdışındaki firmalar ile çalışmaya başlamıştır.

Tasarım eğitiminin ülkemizde yurtdışına oranla yeni bir kavram olması ve tasarım kültürünün daha yeni oturmaya başlaması yabancı tasarımcıların yerli tasarımcılara oranla daha başarılı görülmesinin bir nedenidir.

Türkiye'de de tasarım ofislerinin sayısı arttıkça, tasarım ofisleri farklı konularda uzmanlaşıp uluslararası ödüller almaya başladıkça hem tasarım kültürü yaygınlaşacak hem de firmalar yabancı tasarımcılarla çalışmak yerine yerli tasarımcılarla çalışmayı daha çok tercih edeceklerdir.

Firmaların yerli tasarımcılarla çalışmayı tercih etmeme nedenlerinden biri de bir firmanın bir tasarım ofisinden beklenen bütün hizmetleri beraber yerli bir tasarım ofisinden alamamalarıdır. Bu kadar kapsamlı çalışan yerli bir tasarım ofisi bulunmamaktadır.

6.3 İleri Araştırmalar İçin Öneriler

Bu tez çalışmasının araştırma bölümünde hazırlanan anketlere verilen cevaplar tatmin edici olmamıştır. Özellikle anketin ikinci bölümünü oluşturan, yapılan projelere yönelik soruları, her firma sadece bir proje ve bir tasarımcı için doldurmuştur, hatta bazı firmalar bu bölümü hiç doldurmamıştır. Anketi doldurmak yetkililerin ne kadar çok zamanını alırsa, geri dönüşler de o kadar az olmaktadır. Eğer yetkililere telefon ile ulaşılabilirse anketi telefonda doldurmalarını sağlamak daha pratik ve hızlı bir yöntem olacaktır. Bu sayede anlaşılmayan herhangi bir soru olduğunda da açıklamalar yapılabilir.

Araştırma yöntemi olarak sadece anket çalışması yapmak böyle bir araştırma için yeterli değildir. Yapılan görüşmelerde anketlere verilen cevaplardan farklı cevaplar

ortaya çıkmıştır. Firmalarla görüşmeler yapmak bu tez çalışması için ayrı bir sorun olmuştur. Firmalarda bulunan yetkili kişilerin görüşme yapabilecek zamanı ayırması kolay değildir. Firmaların başka şehirlerde olmaları da görüşmeyi zorlaştırmıştır. Böyle bir durumda görüşme için en pratik çözüm telefon görüşmesi olmuştur. Yetkili kişilerden randevu almak da daha kolaydır.

İleri araştırma yapacaklar için önerilen yabancı tasarımcılar ile de görüşme yapabilmeleridir. Bu sayede her iki tarafın da konu ile ilgili görüşleri alınarak daha detaylı bir araştırma yapılabilir. Farklı ülkelerde üretim yapan firmaların yabancı tasarımcılarla çalışmaları incelenebilir. Türkiye'deki tasarımcıların yabancı üreticilerle çalışmaları incelenebilir.

KAYNAKLAR

- Alpar, P. & Sahaira, A. N.,** 1995. Outsourcing information systems functions: An organizational economic perspective: *Journal of Organizational Computing*, vol.5, no.3, pp.197-217.
- Andrews, R.,** 2005. '10 Reasons to Outsource Product Design & Development' Medical Division Manager, Foster-Miller, Inc.
- Ang, S. & Straub, D. W.,** 1998. Production and transaction economies and IS outsourcing: A study of US banking industry. *MIS Quarterly*, vol.22, no.4, pp.535-548.
- Arıkan, R.,** 2007. Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama (Asil Yayın Dağıtım)
- Asatekin, M.** 1994. " Turkish Design Facing The Global Market "1994 Uluslararası Endüstri Ürünleri Tasarımı Sempozyumu, ODTU, Ankara, sayfa 3-8
- Baden-Fuller, C., Targett, D., and Hunt, B.,** 2000. "Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 285-295.
- Balaban, Y.,** 1 Ekim 2005, Capital Dergisi
- Balli, H.,** 2007. "İsveç'te Yabancı İşçi Çalıştıran İşletmelerin Türk Çalışanlarla Yaşadıkları İletişim Sorunları" Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benko, C.,** 1993. Outsourcing evaluation: A profitable process. *Information Systems Management*, vol. 10, no. 1, pp. 45-50.
- Best K.,** 2006. Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation, AVA
- Blaich, R. and Blaich, J.,** 1993. Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage, New York, McGraw Hill Inc. Chapter 1: What is design management?
- Boon, C. & Verberk, A.,** 1991. Strategic management and vertical disintegration: A transaction cost approach. In: *Microeconomics Contributions to Strategic Management*, edited by J. Thepot & R. A. Thietart, Elsevier Science Publishers, North-Holland, pp. 185-205.
- Boyle, G.,** 2003. Design Project Management. MPG Books Ltd. Bodmin, Cornwall.
- Bruce, M. ve Doherty, C.,** 1993. It's All in a Relationship: A Comparative Study of Client-Design Consultant Relationships, *Design Studies*, 14(4), 402-422.
- Bruce, M. ve Jevnaker B. H.,** 1998. Management of Design Alliances. John Wiley and Sons, Ltd, Baffins Lane, Chichester.
- Bruce M. ve Morris, B.,** 1994. Strategic Management of UK Design Consultants: Policy and Practice, Manchester School of Management, UMIST, Manchester.

- Carlson, B.**, 1989. Flexibility and theory of the firm. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 7, no. 1, pp. 179-203.
- Chung K. W.** , The Nature of Design Mangement: Developing a Curriculum Model (Design Management Journal, summer 1998)
- Couto et al.**, 2007. Offshoring 2.0: Contracting Knowledge and Innovation to Expand Global Capabilities Offshoring Research Network 2007 Service Provider Report
- Coase, R. H.**, 1937. The nature of the firm. *Economical N.S.*, vol. 4, pp. 386- 405.
- Cohen, M. A. and Agrawal, N.**, "An analytical comparison of long and short term contracts", IIE Transactions, Vol. 31, 1999, pp. 783-796.
- Dean, A. M. and Kiu, C.**, 2002. "Performance monitoring and quality outcomes in contracted services", *International Journal of Quality & Reliability*
- Dicken, P.**, 1986. *Global Shift, The Internazilation of Economic Activity*, 2. ed., London, Paul Chapman Publishing Ltd. (Er, 1995)
- Domberger, S.**, 1998. *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. Oxford University Press, Oxford.
- Domberger, S., Hensher, D., and Wedde, S.**, 1993. "Competitive tendering and contracting in the public sector: a survey", *Internationsl Journal of the Economics of Business*, Vol. 1, No. 3, pp. 439-453.
- Dumas, A., ve Mintzberg, H.**, 1989. "Managing Design Designing Management" in *Design Management Journal*, vol.1, issue 1, pages 37-43.
- Elfing, T. & Baven, G.**, 1994. Outsourcing technical services: Stages of development. *Long Range Planning*, vol. 27, no. 5, pp. 42-51.
- Engardio, P. & Arndt, M. & Foust, D.**, 2006. *The Future Of Outsourcing Business Week*.
- Er, H.A.**, 1994. *The Development Patterns of Industrial Design in Newly Industrialised Countries with Particular Reference to Turkey*, Unpublished PhD Dissertation, (Ekim 1994) Institute of Advanced Studies, Manchester Metropolitan University, Manchester, İngiltere.
- Er, H.A.**, 1996. Türk Mobilya Endüstrisinde Yeni Ürün Tasarımı, **Yapı**, (173) Nisan 1996, s.111-120.
- Er, H.A.**, Makale, Eylül, 2007. "Endüstriyel Tasarımın Politikği Üzerine..." XXI Dergisi
- Er, H.A.**, Söyleşi, 2008a. "Tasarım Rekabetle Vardır", **Ev'deyiz**, MOSDER Yayını, 01, Kış 2008
- Er, H.A.**, 2008b. "Tasarımda Dünyayı Yakalamak için Acele Etmeliyiz", **Züccaciye Dünyasına Focus** , Temmuz 2008.
- Er, H. A.**, 2009a. A Creative Convergence of Modernity, Globalization and Tradition: Understanding Industrial Design in Turkey *Asia Design Journal*, Vol.4 No. 4 (ISSN #: 1738-3838), Korean Design Research Institute, Seoul National University. (In English and Korean)

- Er, H.A., 2009b. " Küresel Kriz Tasarıma Teğet mi Geçer?", **Radikal Tasarım Gazetesi**, n.1, 18 Ocak 2009.
- Er, H. A., Er, Ö. ve S. Başer., 2010. Endüstriyel Tasarım Klavuzu, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul, ISBN 975-512-777-1.
- Er, Ö., 1995. The Use of external Design Expertise by Newly Industrialised Countries with Particular Reference to the Operations of British Automotive Design Consultancies, Doktora Tezi, The Manchester Metropolitan University, Institute of Advanced Studies.
- Er, Ö., 2006. "Projeden Stratejiye Tasarım Yönetimi Kavramı ve Türkiye’de Tasarım Yönetimi Eğitimi İçin Bir Çerçeve", III. Ulusal Tasarım Kongresi: Türkiye’de Tasarımı Tartışmak Bildiri Kitabı, Haziran 2006, s. 68-85.
- Er, Ö. ve Er, H.A., 1996. Tasarım Yönetimi: Gelişim, Tanım ve Kapsam, **Tasarımda Evrenselleşme: 2.Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı**, N.Bayazıt, F.K.Çorbacı, D.Günel, İstanbul Teknik Üniversitesi - Yapı Endüstri Merkezi, İstanbul.
- Farr, M., 1966. Design Management. (Hodder&Stoughton, St Paul’s House, Warwick Lane London)
- Finlay, P. N. & King, R. M., 1999. IT outsourcing: A research framework. *International Journal of Technology Management*, vol. 17, no. 1, pp. 2-109.
- Franceschini, F., Galetto, M., & Varetto, M., 2003. Outsourcing: guidelines for a structured approach. *International Journal of Benchmarking*, vol. 10, no. 3, pp. 246-260.
- Frankel, R., Whipple, J. S., and Frayer, D. J., 1996. "Formal versus informal contracts: achieving alliances success", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 47-63.
- Gorb, P., 1990. Design Management: papers from the London Business School (New york: Van Nostrand Reinhold)
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. C., 1994. A descriptive study on the outsourcing of information systems functions. *Information & Management*, vol. 27, no. 1, pp. 33-34.
- Gücelioglu, Ö., 1994. *Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri*. Ankara: Tes-Ar.
- Güner, Ü, 2004. Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı.
- Hart, O., 1995. *Firms, Contracts and Financial Structure*. Clarendon Press, Oxford.
- Hasdoğan, G., 2008. Türkiye’de Endüstriyel Tasarımların Korunmasında Karşılaşılan Sorunlar: Tasarımcıların Perspektifinden bir Bakış, Türk Patent Enstitüsü, 27 Mayıs.

- Heikkila, J. and Cordon, C.**, 2002. "Outsourcing: a core or non-core strategic management decision", *Strategic Change*, Vol. Jun-Jul 2002, pp. 183-193.
- Houshman, Mahmoud ve Bizhan Jamshidnezhad.**, 2005. 'An extended model of design process of lean production systems by means of process variables', *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*. Vol.22 No.1, pp. 1-16
- Humphreys, P., Mak, K. L., and Yeung, C. M.**, 1998. "A just-in-time evaluation strategy for international procurement", *Supply Chain Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 175-186.
- Jennings, D.**, 1997. "Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions", *The Journal of Strategic Change*, Vol. 6, April, pp85-96.
- Jerrard R. and Hands D.**, 2008. *Design Management, Exploring fieldwork and applications* (Routledge, London and Newyork)
- Jerrard R., Hands D. and Ingram J.**, 2002. *Design Management Case Studies* (Routledge, London and Newyork)
- Jevnaker, B. H.**, 2002. *Strategic Acting as Stagesetting: The Case of Industrial Design*. Discussion Paper. Norwegian School of Management BI, Department of Innovation and Economic Organisation.
- Jevnaker, B.H. ve Bruce, M.**, 1997. *Design Alliances: The Hidden Assets in Management of Strategic Innovaiton*, *The Design Journal*, p.24, Vol.1, Issue 1.
- Julius, C.**, 2007. *The Free Library > Business and Industry > Business > The Evening Standard (London, England) > 2, May.*
- Karaman, A., Dönmez, M., Namlı, D.**, 2006. *Türkiye’de Tasarım Uygulamalarının İşleyişi: Bir Vaka Analizi* sf.240
- Kayhan, Ö.**, 2005. *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Tasarım İş Tanımı: Türkiye’deki uygulamaların İrdelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kern, T. and Willcocks, L.**, 2000. "Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, pp. 321-350.
- Kliem, R. L.**, 1999. *Managing the risks of outsourcing agreements*. *Information Systems Management*, vol. 16, no. 3, pp. 91-94.
- Kocaman, H.**, 2009. "1980’li Yıllarda Türk Sanayinde Endüstri Ürünleri Tasarımı ve Marka Kimliği Çalışmaları Hakkında Bazı Değerlendirmeler" 4. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı
- Kocaman, H.** 2008. "Türk Sanayinde 1980’li Yıllarda Etkinleşen Endüstri Ürünleri Tasarımı Sürecinde Kurum ve Ürün Kimliği Hakkında Bir Değerlendirme" *Kim(lik)lerin Tasarımı, 4T Türkiye Tasarım Tarihi Topuluğu Bildiri Kitabı*, İEU, İzmir, sayfa 47-56.
- Lau, H. C. W., Lau, P. K. H., Chan, F. T. S., and Ip, R. W. L.**, 2001. "A real time performance measurement technique for dispersed manufacturing", *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 1, pp. 9-15.

- Lewin, A.Y. & Couto, V.** 2006. Next Generation Offshoring: The Globalization of Innovation Offshoring Research Network, Survey Report.
- Lynch, C. F.,** 2000. Logistics outsourcing: A management guide, Council of Logistics Management, USA.
- Manning et al.,** 2008. A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent Academy of Management Perspectives 22.3: 35-54
- McCarthy, I. ve Anagnostou, A.,** Mayıs 2003 The Impact of Outsourcing on the Transaction Costs and Boundaries of Manufacturing, International Journal of Production Economics.
- Mozota B. B. ,** 2005. Tasarım Yönetimi (Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul)
- Munsch, K.,** 2004. Outsourcing Design and Innovation. Research Technology Management. Jan/Feb 2004. ABI/INFORM Global pg.27
- Nam, K., Rajagopalan, S., Rao, H. R., & Chaudhury, A.,** 1996. A two-level investigation of information systems outsourcing. *Communications of the ACM*, vol. 39, no. 7, pp. 36-44.
- Oakley M. ,** 1984. Managing Product Design (London: Wiedenfeld and Nicholson)
- Oran, Y.,** 2006. The State of Outsourcing Design Expertise in the Turkish Manufacturing Industry, Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ
- Öztaş, O,** 2006. Outsourcing Supply Chain Activities by Manufacturing Firms, Yüksek Lisans Tezi, İzmir ekonomi Üniversitesi.
- Quinn, J. B. & Hilmer, F. G.,** 1994. Strategic outsourcing", *Sloan Management Review*, vol. 35, no. 4, pp. 43-55.
- Peterson, R. ve Kerin, R.,** 1980. The Effective Use of Marketing Research Consultants, *Industrial Marketing Management*, 9, pp. 69-73.
- Poppo, L. and Zenger, T.,** 2002. "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements" *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 707-725
- Potter, S. Ve Diğ.,** 1991. The Benefits and Costs of Investments in design: Using Professional Design Expertise in Product, Engineering and Graphics Projects, report DIG-03, Design Innovation Group, Open University and UMIST, Milton Keynes/Manchester.
- Prahalad C.K. and Hamel G.,** 1990. "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* 90 (May-June): 84
- Rawling, B.,** 1991. Observation as a Method of Collecting Data, Prepared for the Institute of Advanced Studies research Seminar Series, Manchester Polytechnic.
- Reyniers, D. J. & Tapiero, C. S.,** 1995. The delivery and control of quality in supplier-producer contacts. *Management Science*, vol. 41, no. 10, pp. 1581- 1589.
- Roehrig, P.,** 2006. Bet On Governance To Manage Outsourcing Risk. *Business Trends Quarterly*.

- SourceNet Solutions**, Change without pain: an alternative model for year one of outsourcing agreements. 10/04/2003.
- Sözen, M.**, 2007. Design Consultancy in Turkey: A Study on the Business Structure, Services and Clients, Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ
- Stamm, B.**, 2003. Managing Innovation, Design and Creativity, John Wiley and Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester.
- Süel, A. B.**, 2006. endüstriyel tasarımcının Türk Endüstrisindeki Rolü: Üretici Firmaların Algıları (3UTK).
- Şahin, R.** 2001. "Avrupa Birliğinde Kobi'lere Yönelik Destekler", 1. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi Proceedings, Biskek-Kırgızistan, pp.53-81.
- Talluri, S.**, 2002. "A buyer-seller game model for selection and negotiation of purchasing bids", European Journal of Operational Research, Vol. 143, pp. 171-180.
- Talluri, S. and Narasimhan, R.**, 2004. "A methodology for strategic sourcing", European Journal of Operational Research, Vol. 154, No. 1 pp. 236-250.
- Tennity, M.**, 2003. 'What Clients Want in Consultants' Design Management Journal, cilt 14, sayı 3, sayfa 10-14.
- Teoman, A. M.**, 2008. Türkiye'deki Tasarım Danışmanlık Firmalarının Özellikleri, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Thomas, A. R. & Wilkinson, T. J.**, 2006. The outsourcing compulsion. *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no. 1, pp. 10-18.
- Topalian A.**, 1980. A Management of Design Projects (London Associate Press) Chung K. W. , The Nature of Design Mangement: Developing a Curriculum Model (Design Management Journal, summer 1998)'dan alınmıştır.
- Turner, J.**, 1993. Research Methods, Institute of Advanced Studies, Manchester Metropolitan University.
- Tuten, T. L. and Urban, D. J.**, 2001. "An expanded model of business-to-business partnership formation and success" *Industrial Marketing Management*, N o. 30, pp. 149-164.
- URL-1** <http://www.designcouncil.org.uk/publications/Eleven-Lessons/> alındığı tarih 03-05-2010.
- URL-2** <http://www.designcouncil.org.uk/About-Design/managingdesign/The-Study-of-the-Design-Process/>, alındığı tarih 29.12.2009.
- URL-3** Türkiye İstatistik Kurumu
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=6363> alındığı tarih: 23-12-2010
- URL-4** www.anadolu.club.org alındığı tarih: 15-09-2010

URL-5 www.milliyet.com.tr alındığı tarih: 12-04-2010

URL-6

<<http://www.pazarlamadunyasi.com/Desktopdefault.aspx?tabid=180&ItemId=510&Rtabid=36>>, alındığı tarih 10.01.2010.

URL-7 <http://www.kaysiad.org/pxp/raporlar-arastirmalar.php> alındığı tarih: 16.05.2010

URL-8 www.bellona.com

Venhatraman, N. & Loh, L. 1994. The shifting logic of the IS organisation: From technical portfolio to relationship portfolio. *Information Strategy*, vol. 10, no. 2, pp. 5-11.

Venkatesan, R. 1992. Strategic sourcing: to make or not to make. *Harvard Business Review* pp. 98-107.

Verma, R. and Pullman, M. E., 1998. "An analysis of the supplier selection process", *Omega: International Journal of Management Science*, Vol. 26, No. 6, pp. 739-750.

Walton T. , 2000. Design Management as a Business and Academic Discipline (Design Management Journal Vol. 1)

Willcocks, L. & Choi, C. J., 1995. Co-operative partnership and IT outsourcing: from contractual obligation to strategic alliance, *European Management Journal*, vol. 13, no.1, pp. 67-78

Williamson, O. E., 1979. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations", *The Journal of Law and Economics*, vol. 22, no. 2, pp. 233-261.

Williamson, O. E., 1985. *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York.

Yıldırım ve Şimşek, 2008. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (Seçkin Yayıncılık)

Yin, R. K., 1989. Case Study Research, Design and Methods, London, Sage Publications Inc.

EKLER

EK A.1 : Anket Soruları

Firma Adı:						
Adınız, Soyadınız:						
Firmadaki Pozisyonunuz:						
Firmanın büyüklüğü nedir?	Küçük işletme					
	Orta işletme					
	Büyük işletme					
	Holding					
Firmanın rakamlarla büyüklüğü nedir?	Yıllık kar					
	Yıllık satış					
	Çalışan sayısı					
	İmalat hacmi					
Firmanın yapısı nasıldır?	Limited şirket					
	Anonim şirket					
	Komandit şirket					
	Kolektif şirket					
	Aile şirketi					
Firma kaç yılında kurulmuştur?						
Firma ihracat yapıyor mu? Eğer yapıyorsa hangi ülkelere?						
Firmanın faaliyet alanları nelerdir?						
Firma bünyesinde çalışan tasarımcılarınız var mı?	evet	hayır				
Firma dışından tasarımcılarla çalışıyor musunuz?	evet	hayır				
Firma dışından yabancı tasarımcılarla çalışıyor musunuz?	evet	hayır				
Kaç yılından beri yabancı tasarımcılarla çalışıyorsunuz?						
Şimdiye kadar kaç yabancı tasarımcı ile çalıştınız?						
Şu anda çalıştığınız yabancı tasarımcı var mı?	evet	hayır				
Hangi ülkelerden yabancı tasarımcılarla çalıştınız?						
Neden yabancı tasarımcılarla çalışmayı tercih ettiniz? Beklentilerinizi yoğunluklarına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız.	Az yoğun		Çok yoğun			
	1	2	3	4	5	
	Malzeme konusunda uzmanlık					
	Hedef Pazar konusunda uzmanlık					
	Üretim konusunda uzmanlık					
	Firmaya farklı bakış açısı getirmesi					
	Yenilikçilik					
	Marka bilinirliğini artırma					
Firmanın reklamını yapma						

	diğer								
Genel olarak yabancı tasarımcılarla nasıl bir araya geliyorsunuz? (birden fazla seçenek işaretlenebilir)	Tasarımcı firmayı bulur. (e-posta ya da telefonla arama yoluyla)								
	Firma tanıdıkların önerdiği tasarımcıyı bulur.								
	Firma yöneticilerinin kişisel ilişkide olduğu tasarımcılarla çalışılır.								
	Firma tasarımcının medyada reklamının yapıldığını görmüştür.								
	Firma fuara katıldığında tasarımcı firmanın standına gelip kendini tanıtmıştır.								
	Fuar ziyareti sırasında firma tasarımcının standını ziyaret edip tanışmıştır.								
	İnternetten tasarım veri tabanlarını araştırarak tasarımcıyı firma bulmuştur.								
	Danışmanlık firması aracılığıyla firma tasarımcıya ulaşmıştır.								
	diğer								
Yabancı tasarımcılarla çalışmanın size nasıl faydaları oldu? 1'den 5'e kadar değerlendirir misiniz?		Faydasız çok faydalı							
		1	2	3	4	5			
	Karlılığı artırdı.								
	İş disiplini kazandırdı.								
	Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.								
	Marka bilinirliğini artırdı.								
	Satışları artırdı.								
	Yeni teknolojilerden haberdar etti.								
	Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.								
	Ürünün üretim maliyetlerini düşürdü.								
Diğer									
Yabancı tasarımcılarla çalışırken yandaki sorunlardan hangileri ile ne derecede karşılaştınız?		Sorunsuz çok sorunlu							
		1	2	3	4	5			
	Dil engelleri								
	Kültürel engeller								
	Fiziksel uzaklık engeli								
	Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi								
	Firma tarafından projenin kötü yönetimi								
	Tasarımcı tarafından projenin kötü yönetimi								
	Yetersiz pazarlama verileri								
	Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde problemler								
	Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği								
	Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması								
	Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması								
	Çalışılan yabancı tasarımcının üretim teknikleri								

	konusunda yetersiz olması						
	Çalışılan yabancı tasarımcının malzeme bilgisinin yetersiz olması						
	Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi						
	diğer						
Aynı zamanda yerli tasarımcılar ile de çalışıyorsanız çalıştığınız yerli tasarımcıları yandaki konularda değerlendirebilir misiniz?		Kötü		iyi			
		1	2	3	4	5	
	proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)						
	Projenin detaylandırılması						
	Görsel olarak kalite						
	Farklılık/ Yenilikçilik						
	Satışları arttırma						
	Üretilbilirlik						
Yabancı tasarımcılar için yandaki konuları değerlendirebilir misiniz?		Kötü		iyi			
		1	2	3	4	5	
	Proje tamamlama hızı (projenin pazara çıkma hızı)						
	Projenin detaylandırılması						
	Görsel olarak kalite						
	Farklılık						
	Satışları arttırma						
	üretilbilirlik						
Yabancı tasarımcılara ayırdığınız bütçe ile yerli tasarımcılara ayırdığınız bütçe arasında fark var mıdır? Var ise % olarak ne kadar fazla veya az olduğunu belirtir misiniz?							
Eger çalışıyorsanız, yerli tasarımcılarda ödeme şartları nasıldır? Toplam bütçenin yayılımını % olarak belirtiniz. Farklı bir şekilde çalışıyorsanız lütfen belirtiniz.	Ön ödeme %						
	Ara ödeme %						
	Proje tesliminde ödeme %						
	Kardan ödeme	Tasarımcıya proje bedeli dışında kardan da bütçe ayrılıyorsa karın % kaç					
		Tasarımcı sadece kardan kazanç sağlıyor ise karın % kaç					
diğer							
Yabancı tasarımcılarda ödeme şartları nasıldır? Toplam bütçenin yayılımını % olarak belirtiniz. Farklı bir şekilde çalışıyorsanız lütfen belirtiniz.	Ön ödeme %						
	Ara ödeme %						
	Proje tesliminde ödeme %						
	Kardan ödeme	Tasarımcıya proje bedeli dışında kardan da bütçe ayrılıyorsa karın % kaç					
		Tasarımcı sadece kardan kazanç sağlıyor ise karın % kaç					
diğer							
Bu araştırmanın ikinci aşamasında firma ile bir görüşme yapılması gerekebilir. Böyle bir görüşmeye katılmak ister		evet		hayır			

misiniz?	
----------	--

Aşağıdaki soruları çalıştığınız her bir yabancı tasarımcı ve her bir proje için ayrı ayrı doldurunuz. Bu bölümü istediğiniz kadar kopyalayarak bu dosyanın içine yapıştırıp ankete devam edebilirsiniz.

Proje yöneticisi kimdi? İsim, Ünvan					
Çalışılan yabancı tasarımcı/ tasarım firmasını kimliği:					
Birbirinizi nasıl buldunuz?	Tasarımcı firmayı bulur. (e-posta ya da telefonla arama yoluyla)				
	Firma tanıdıkların önerdiği tasarımcıyı bulur.				
	Firma yöneticilerinin kişisel ilişkide olduğu tasarımcılarla çalışılır.				
	Firma tasarımcının medyada reklamının yapıldığını görmüştür.				
	Firma fuara katıldığında tasarımcı firmanın standına gelip kendini tanıtmıştır.				
	Fuar ziyareti sırasında firma tasarımcının standını ziyaret edip tanışmıştır.				
	İnternette tasarım veri tabanlarını araştırarak tasarımcıyı firma bulmuştur.				
	Danışmanlık firması aracılığıyla firma tasarımcıya ulaşmıştır.				
	diğer				
Tasarımcı hangi ülkedendi?					
Hangi düzeyde tasarım desteği aldınız?	Ürün stratejisi geliştirme ve yaratıcı tasarım yetenekleri				
	yeni bir ürünün tasarımı ve sonuç ürüne kadar geliştirilmesi				
	tasarım araştırması (ürün konseptinden üretim bilgisine)				
	var olan bir ürünün iyileştirilmesi				
	tasarım, pazarlama ve yönetim konusunda genel yardım				
	diğer				
Projeye konu olan ürün neydi?					
Proje hangi yılda gerçekleşti?					
Proje kaç ay/yıl sürdü?					
Projenin ve tasarımcının firmaya nasıl getirileri oldu?	Karlılığı artırdı.				
	İş disiplini kazandırdı.				
	Farklı bakış açısı getirmesini sağladı.				
	Marka bilinirliğini artırdı.				
	Satışları artırdı.				
	Yeni teknolojilerden haberdar etti.				
	Ürünün pazara çıkma zamanını azalttı.				
	Tasarım ödülleri kazandırdı.				
	Diğer				
Proje sürecinde hangi yoğunlukta sorunlar yaşandı?	az yoğun		çok yoğun		
	1	2	3	4	5

	Dil engelleri						
	Kültürel engeller						
	Firma tarafından uygun olmayan iş tanımı verilmesi						
	Fiziksel uzaklık engeli						
	Firma tarafından kötü yönetim						
	Tasarımcı tarafından kötü yönetim						
	Yetersiz pazarlama verileri						
	Firmanın kendi bünyesinde çalışan tasarımcılarla dışarıdan çalışan tasarımcının iletişimde problemler						
	Firma ile tasarımcının koordinasyon eksikliği						
	Firmanın yetersiz teknolojik kapasitesi olması						
	Firmanın tasarımcı ile ilişkilerinde deneyimli olmaması						
	Çalışılan yabancı tasarımcının yetersiz olması						
	Projeye uygun olmayan tasarımcının seçilmesi						
Sizece yapılan projenin hangi döneminde ne yoğunlukta sorunlar yaşandı?		sorunsuz		çok sorunlu			
		1	2	3	4	5	
	Anlaşmaların yapılması						
	İş tanımı oluşturma						
	Konsept oluşturma						
	Nihai tasarım kararının verilmesi						
	Tasarımın imalata hazırlanması						
	Üretimin sonuçlanması						
	Tasarımcıya ödemelerin yapılması						
	diğer						
Sizece proje hangi konuda ne kadar başarılı oldu?		az başarılı		çok başarılı			
		1	2	3	4	5	
	Pazara hızlı çıkma						
	tamamlanmışlık						
	Görsel olarak kalite ve farklılık						
	üretilebilirlik						
	detaylılık						
	Satışları arttırma						
	Karlılığı arttırma						
	Maliyetleri düşürme						
diğer							

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Aysun Altındağ

Doğum Yeri ve Tarihi: Bolu 16-02-1980

Lisans Üniversitesi: İTÜ Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü