

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE EV MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN MOBİLYA
VE AKSESUAR ÜRETİCİSİ FİRMALARIN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME
SÜREÇLERİNDEKİ İLİŞKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Enver TATLISU

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

Mayıs, 2015

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE EV MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN MOBİLYA
VE AKSESUAR ÜRETİCİSİ FİRMALARIN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME
SÜREÇLERİNDEKİ İLİŞKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Enver TATLISU
502121907**

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem ER

5 Haziran 2015

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502121907 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Enver TATLISU**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **“TÜRKİYE EV MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN MOBİLYA VE AKSESUAR ÜRETİCİSİ FİRMALARIN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇLERİNDEKİ İLİŞKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI”** başlıklı tezini aşağıdaki jüri üyeleri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. Özlem ER**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. H. Hümanur BAĞLI**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. H. Elçin TEZEL
Bahçeşehir Üniversitesi

Teslim Tarihi : **4 Mayıs 2015**
Savunma Tarihi : **5 Haziran 2015**

ruş'a...

ÖNSÖZ

Öncelikle araştırmam boyunca bana rehberlik eden, değerli bilgi birikimi ve fikirlerini benden esirgemeyen danışman hocam Prof.Dr.Özlem Er'e, süreç boyunca göstermiş olduğu sabır ve özverisi için teşekkürü borç bilirim. Çıkmaza düştüğüm anlarda, kendime ve çalışmama olan inancımı yitirdiğim anlarda beni cesaretlendirdiği ve doğru yolu bulmama vesile olduğu için kendisine minnettarım.

Değerli jüri üyelerim, Doç.Dr.Hümanur Bağlı ve Doç.Dr.Elçin Tezel'e yaptıkları destek verici yorumlar ve araştırmamın sonuç bölümüne dair yaptıkları katkıları için teşekkür ederim.

Saha araştırmalarım sırasında görüşme yaptığım firma yetkililerine ve çalışanlarına, bu çalışmanın pratik alandaki yansımalarını görmem için verdikleri destekten dolayı teşekkür ederim.

Beni iyi ve doğru bir insan olmam için yönlendiren, hayatta sahip olduğum duruşta büyük pay sahibi olan aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Son olarak, bana her konuda destek olan, sabrını, güvenini, inancını ve sevgisini her zaman sonsuz şekilde hissettiren, benim ben olmama sebep olan biricik eşime sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Haziran 2015

Enver TATLISU
Endüstri Ürünleri Tasarımcısı

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Çalışmanın Amacı	2
1.2 Çalışmanın Önemi.....	3
1.3 Çalışmanın Kapsamı	4
1.4 Çalışmanın Yöntemi.....	4
1.5 Çalışmanın Yapısı	5
2. MOBİLYA VE MOBİLYA ENDÜSTRİSİ.....	7
2.1 Mobilyanın Tanımı ve Sınıflandırılması	7
2.1.1 Mobilya ürünlerinin sınıflandırılması	7
2.1.2 Mobilya sektörünün sınıflandırılması	9
2.2 Mobilya Endüstrisi	12
2.3 Dünyada Mobilya Endüstrisi.....	12
2.3.1 Mobilya endüstrisinin dış ticareti.....	15
2.3.2 Dünya mobilya ihracatı	16
2.3.3 Dünya mobilya ithalatı.....	17
3. TÜRKİYE MOBİLYA ENDÜSTRİSİ.....	19
3.1 İşyeri Sayısı	21
3.2 Türkiye Mobilya Sektörünün Dış Ticareti	23
3.2.1 Türkiye mobilya endüstrisinde ihracat.....	24
3.2.2 Türkiye mobilya endüstrisinde ithalat.....	27
4. MOBİLYA AKSESUARİ VE SEKTÖRÜ.....	29
4.1 Genel Kavramlar ve Tanımlar	30
4.2 Mobilya Aksesuarları Üretiminde Kullanılan Metal ve Plastik Malzemeler ...	33
4.2.1 Metalik malzemeler	33
4.2.2 Plastik malzemeler	36
4.3 Türkiye’de Mobilya Aksesuarı Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar	37
5. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: ÜRETİCİ – TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ	43
5.1 Ürün Tasarımı ve Gelişme Süreci	44
5.2 Yeni Ürün Geliştirme Süreçlerinde Üretici-Tedarikçi İlişkileri	46
5.2.1 Ürün geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımı	50
5.2.2 Yeni ürün geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımının faydaları	50
5.2.3 Yeni ürün geliştirme süreçlerinde tedarikçi seçim kriterleri.....	52
5.3 Mobilya Endüstrisinde Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri	53
5.3.1 Bir Mobilya Ürününde Kullanılan Aksesuar ve Donanımlar	56

5.4 Mobilya Ürünlerinde Kullanılan Aksesuarların Önemi	62
5.5 Mobilya ve Aksesuar Üreticileri Arasında Yapılan Bir Ortak Çalışma Örneği	63
6. YÖNTEM.....	67
6.1 Araştırma Yöntemi	67
6.1.1 Görüşme yöntemi	68
6.2 Evren ve Örneklem.....	69
6.2.1 Araştırma evreni.....	70
6.2.2 Görüşme yapılan firmaların belirlenmesi.....	70
6.3 Görüşme Sorularının Belirlenmesi	71
7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ....	73
7.1 Araştırma Kapsamında Yapılan Görüşmelerin Değerlendirilmesi.....	73
7.1.1 Mobilya üreticileri ile yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi.....	73
7.1.2 Aksesuar üreticileri ile yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi.....	80
7.2 Mobilya ve Aksesuar Üreticilerinin Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Birlikte Çalışmalarının Firmalara Katkıları.....	83
7.2.1 Kalite yönünden katkısı.....	84
7.2.2 Üretim ve teknoloji yönünden katkısı	86
7.2.3 Tasarım kabiliyeti yönünden katkısı	86
7.3 Mobilya ve Aksesuar Üreticilerinin Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Birlikte Çalışmalarının Ürün Özelliklerine Katkısı.....	87
7.3.1 Maliyete katkısı	89
7.3.2 Standartlaştırmaya katkısı	90
7.3.3 Üretilabilirliğe katkısı	92
7.3.4 Müşteri memnuniyetine katkısı.....	95
7.3.5 Yeni ürün geliştirmeye katkısı	97
7.4 Araştırma Soruları Üzerinden Çalışmanın Değerlendirilmesi	99
7.5 Gelecekte Yapılabilecek Çalışmalar.....	100
7.6 Çalışmanın Bütünleyici Yönü	101
KAYNAKLAR.....	103
EKLER.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	125

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
CSIL	: Centre for Industrial Studies
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
OAİB	: Orta Anadolu İhracatçıları Birliği
OECD	: İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Mobilya ürünlerinin sınıflandırılması (OAİB, 2014).....	8
Çizelge 2.2: Mobilyanın SITC-Standart Uluslararası Ticari Sınıflandırılması (TOBB, 2013).....	10
Çizelge 2.3: GTİP esas alınarak hazırlanmış mobilya ürün tanımları (TOBB, 2013) ...	11
Çizelge 2.4: Dünya mobilya ihracatında ilk 20 ülke ve Türkiye (OAİB, 2014; TOBB, 2013).....	17
Çizelge 2.5: Dünya mobilya ithalatı (OAİB, 2014).....	18
Çizelge 3.1: Türkiye Mobilya Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyeri Sayısı ve.....	23
Çizelge 3.2: Ülkelere göre Türkiye mobilya ihracatı (TÜİK, 2013)	26
Çizelge 3.3: Ülkelere göre Türkiye mobilya ithalatı (TÜİK, 2013).....	27
Çizelge 4.1: Mobilya aksesuarlarının işlev ve kullanım yerlerine göre sınıflandırılması	31
Çizelge 4.2: Mobilya aksesuar üretiminde kullanılan başlıca plastik malzemeler ve özellikleri (Dilik, 1992)	37
Çizelge 4.3: İşletmelerin Ürün Projelendirme ve Geliştirme Durumları.....	38
Çizelge 4.4: MAKSDER'e üye firmalar listesi (MAKSDER, 2012).....	40
Çizelge 5.1: Yatak bazasında kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri.....	58
Çizelge 5.2: Komodinde kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri	58
Çizelge 5.3: Şifonyerde kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri	59
Çizelge 5.4: Tuvalet masasında kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri	61
Çizelge 5.5: Gardropta kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri.....	62
Çizelge 6.1: Türkiye mobilya sektöründe büyük ölçekli işletmeler (DPT, 2006).....	71
Çizelge 7.1: Görüşme yapılan firmalar ve görüşülen kişilerin pozisyonları	74
Çizelge 7.2: Bağlantı aparatında yapılan iyileştirme çalışmasının sonuçları	90
Çizelge 7.3: Ortaklaşma çalışmasının firmalara sağladığı avantajlar.....	92

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1: 2002-2012 yılları dünya mobilya üretimi (CSIL, 2013)	14
Şekil 2.2: Dünya mobilya üretiminin ülkelere göre dağılımı (TOBB, 2013)	15
Şekil 2.3: Dünya mobilya ticareti (CSIL, 2013)	16
Şekil 3.1: Türkiye imalat sanayi ve mobilya sektöründe işyeri sayısının gelişimi	22
Şekil 3.2: Yıllara Göre Türkiye mobilya ihracatı (OAİB, 2014)	25
Şekil 4.1: Hafele firması 2015 yılı ürün kataloğu içindekiler sayfası.	31
Şekil 4.2: Hettich firması 2015 yılı online katalog içindekiler sayfası.	32
Şekil 4.3: Samet A.Ş. 2015 yılı ürün kataloğu içindekiler sayfası.	32
Şekil 4.4: Pirinç kulp örneği (Url-3).	34
Şekil 4.5: Bronz mobilya kulp örnekleri (Url-4).	34
Şekil 4.6: Alüminyum mobilya kulp örnekleri (Url-5).	35
Şekil 4.7: Zamak kulp örneği (Url-6).	36
Şekil 5.1: Üretici tedarikçi ilişkilerinin gelişimi (Cordon ve Vollman, 2008)	46
Şekil 5.2: Satınalma matrisi (Kraljic, 1983)	47
Şekil 5.3: Üretici-tedarikçi ilişkilerinde dört ana tip (Bensaou, 1999)	49
Şekil 5.4: Yatak odası takımı genel görünüş	57
Şekil 5.5: Yatak bazasının kapalı ve açık hali	57
Şekil 5.6: Komodin	58
Şekil 5.7: Şifonyer	59
Şekil 5.8: Tuvalet masası	60
Şekil 5.9: Beş kapılı gardrop iç görünüşü	61
Şekil 7.1: Görüşme yapılan mobilya üreticilerinde tasarım süreci	76
Şekil 7.2: Mobilya - Aksesuar Üreticisi Çalışma Süreci	85
Şekil 7.3: Sürgü kapaklı gardrop kapağı birleştirme aparatı	89
Şekil 7.4: Tedarikçi firmaların menteşe montaj kılavuzları	91
Şekil 7.5: Çekmece raylarında yapılan ortaklaşma çalışması	92
Şekil 7.6: Dekoratif polistren profil örnekleri	93
Şekil 7.7: Dekoratif polistren profilin mobilya ürünlerinde kullanım örneği	94
Şekil 7.8: PVC dekoratif profil örnekleri	95
Şekil 7.9: PVC dekoratif profillerin kullanım alanı	95
Şekil 7.10: Sararma şikayetlerine ait görsel	97
Şekil 7.11: Üretici ve tedarikçi birlikteliği ile geliştirilen plastik ayak	97
Şekil 7.12: Dizüstü bilgisayar sehpası tasarımı	98

TÜRKİYE EV MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN MOBİLYA VE AKSESUAR ÜRETİCİSİ FİRMALARIN YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇLERİNDEKİ İLİŞKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

ÖZET

Günümüzde teknolojik gelişmelerin doruk noktasına ulaşması ile, ülkeler arası mesafeler kısalmış, kıtalararası iletişim imkanlarının artması insan yaşamını büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu değişimle birlikte insanoğlunun ticaret anlayışı değişmiş, belli sınırlara bağlı kalmayan, küresel bir ticaret anlayışı benimsenmiştir. Teknolojik gelişmelerle birlikte yüksek teknoloji ürünler ön plana çıkmış ve gelişmiş ülkeler yatırımlarını bu tarz ürünlere yöneltmişlerdir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler ise daha düşük teknoloji ürünler yönelerek küresel rekabette kendisine bir yer edinmeye çalışmaktadırlar.

Mobilya sektörü düşük teknoloji ve emek yoğun bir sektör olmasından dolayı gelişmekte olan ülkeler için önemli bir sektör olma durumundadır. Zorunlu bir ihtiyaç olması, ciddi bir bilgi birikimi gerektirmemesi, yatırım maliyetlerinin nispeten düşük olması sektörün konumunu sağlamlaştırmaktadır.

Düşük teknoloji ürünlerin hakim olduğu sektörlerde, firmaların rekabetçi avantajlarını kalite, tasarım ve maliyet gibi faktörler belirler. Bu nedenle bu gibi sektörlerde firmalar ağırlık olarak kalite ve maliyet odaklı çalışırken, tasarım ile rakiplerinden ayrılmayı hedefleyerek sektörde kendilerine sağlam bir konum belirlemeye çalışırlar.

Bu noktada, mobilya ürünlerinin tasarımına büyük katkısı olan mobilya aksesuarlarının sektörde kendisine her geçen gün daha önemli bir yer edindiği görülmektedir. Geleneksel mobilya anlayışına göre mobilya atölyelerde zanaatkarların el becerisi ile müşterinin hizmetine sunulan bir yapıda iken, günümüzde endüstriyel üretim teknikleri ile üretilen, çok parçalı, karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Mobilya üreticileri, üretimini yaptıkları ürünleri son kullanıcıya sunana kadar çok sayıda farklı tedarikçi ile bir ilişkiler ağı kurarak ihtiyaç duyduğu hammadde, malzeme ve parçaları tedarik etmektedirler.

Sektörde hakim olan üretim anlayışına bakıldığında, mobilya ve aksesuar üreticilerinin farklı kollardan ürün tasarımlarını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Farklı tasarım ekipleri tarafından, farklı tasarım anlayışları ile tasarlanan bu ürünler, nihayetinde bir mobilya ürünü üzerinde birleşerek nihai ürünü meydana getirmektedirler. Tasarımı bir rekabetçi üstünlük olarak kullanmak isteyen her iki taraf da kimi zaman tasarım dillerindeki uyumsuzluk nedeniyle başarısızlığa uğrayabilmektedir. Bu açıdan, mobilya sektöründe, mobilya ve aksesuar üreticisi firmaların yeni ürün geliştirme ve tasarım süreçlerinde birlikte aktif bir şekilde rol almaları önem arz etmektedir.

Literatürde, yeni ürün geliştirme ve tasarım çalışmalarında üretici firmalar ile tedarikçi firmaların birlikte aktif rol aldığı sektörlerin otomotiv, elektronik, tekstil gibi köklü ve gelişmiş sektörler olduğu göze çarpmaktadır. Hem yurtiçinde, hem de yurtdışında bu alanda ciddi bir akademik çalışma yoğunluğu mevcuttur. Bu akademik çalışmalar, sektördeki pratik uygulamalarla başarı ile tatbik edilmekte ve firmalar açısından son derece olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Bu olumlu sonuçlar karlılıkta artış, teslim sürelerinde kısalma, daha iyi ürün komponent uyumu gibi şekillerde kendini göstermekte ve müşteri memnuniyeti ile de firmaların daha iyi bir marka algısı yaratmasına katkı sağlamaktadır. Mobilya sektörü için ise bu alan ihmal edilmiş konumdadır.

Bu çalışmada Türkiye ev mobilya sektöründe faaliyet gösteren mobilya ve aksesuar üreticisi firmaların yeni ürün geliştirme süreçlerindeki ilişkileri araştırılmaktadır. Araştırma yapılırken mobilya sektörünün dünyadaki ve Türkiye'deki durumu ortaya konulmuştur ve sektörün imalat sektörü açısından önemi vurgulanmıştır. Araştırma, sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli ev mobilya üreticileri ve aksesuar üreticisi firmalarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, mobilya ve aksesuar üreticisi firmaların belirli bir noktaya kadar tasarım süreçlerinde işbirlikçi ilişkiler içerisinde oldukları ancak bu işbirliklerinin belirli bir sistematığe dayanmadığı, doğal ve kendi haline bırakılmış bir süreç olarak işlediği ortaya çıkmıştır. İleriye dönük çalışma ve araştırmalar için uygun bir alan olduğu vurgulanmıştır.

INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN FURNITURE AND ACCESSORIES MANUFACTURERS IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESSES IN TURKISH FURNITURE INDUSTRY

SUMMARY

With the help of technologic advances, intercontinental communication opportunities have increased greatly and this situation has changed the lifestyles of humankind and the perception of commerce. Trade is no more restricted by the borders of the nations and every passing day it becomes more global. High-tech products and manufacturing possibilities have emerged by this technological progression and the emerged countries has directed their investments to these kind of products. Emerging countries such as Turkey, tend towards to low-tech products in order to gain a strong position to themselves in the global competitive environment.

Furniture industry has a strong position with the help of its labour intensive structure for the emerging countries. Furniture industry secure's its position day by day as the furniture products are essential for human life, not necessitating a critical know-how and having relatively low investment costs compared to high-tech industries.

Companies gain competitive advantage with their quality, design and cost management abilities in the low-tech industries. Therefore, the companies in such industries operate their actions by focusing on quality and low-cost, they try to be differentiated from their rivals and gain a secure positio in the market with their design competencies.

At this juncture, furniture hardwares which are composed of decorative handles, hinges, fasteners, lighting accessories and such, contricute to design characteristics of furniture products highly and become more and more important. Despite the fact that traditionally, furniture products used be produced in small ateliers under favour of craftspeople's savoir faire, today these products have turned into a complex structur that are consisting of multi components. Furniture manufacturers deal with so many component suppliers in order to supply the requisite materials, components and raw material until they deliver the products which they design and produce to the market.

It can be observed that the general attitude in the industry is designing the furniture and furniture parts distincly by different agents. These products which are designed by diversified designers and diversified design perceptions, ultimately merge into one on a furniture product in order the constitute the final product. Both parties who are willing to utilize the design as a competitive advantage, occasionally condemned to fail because of the inharmoniousness among their design language. In this respect,

it is important for the furniture and furniture hardware manufacturers to play an active role in the new product development and design phases together.

In the literature, it draws the attention that manufacturers and suppliers play an active role in new product development and design phases together in the industries which are emerged and rooted such as automotive, electronics and textile. There are intensive academic studies regarding to this subject in such industries both domestic and foreign. These academic studies, practised successfully in the field of application and open a road for the companies with positive impact. These positive impacts might be presented as increase in the profit, decrease in the delivery time, better product-component adaptation, beside with the help of customer satisfaction it contributes to create a gratifying brand perception for the customers. However, this subject is quite neglected in the furniture industry.

This study investigates the relationship between furniture and accessories manufacturers in the Turkish home furniture industry in new product development processes. The past and current situation of the industry has been presented throughout the research process, and the importance of the industry for both global and Turkish economy is emphasized. The research has been conducted by literature review and field study. Furniture and furniture accessories manufacturers have been interviewed during the field reseach in order to gain understanding of both parties perspective. The literature is reviewed under four titles: Furniture and furniture industry in general, Turkish furniture industry, furniture hardware and industry and manufacturer – supplier relations.

The first part of the study is related to the fundamentals of the research, the aim, importance, scope, method and the structure of the study are discussed in this chapter. The first part is the introduction chapter which gives the reader an insight about the study basically.

The second part is the literature review about the furniture and furniture industry generally. This chapter starts with the definitions and classifications of the furniture and furniture products. After defining it, the furniture industry is taken into account. Past, present and future projections of the furniture industry is presented in this chapter. Furniture industry is evaluated in the global borders of the international economy. Foreign trade transactions, import and export values of the furniture industry in global scope is presented in this chapter. The volume and the importance of the furniture industry is emphasized.

The third part is related to the Turkish furniture industry. In this chapter the general situation of the Turkish furniture industry is presented and the importance of the industry for Turkish economy is emphasized. Number of company and employees are given and the import and export figures have been presented for the last ten years in order to present the evaluation of the industry in Turkey and also the importance of furniture sector for Turkish economy.

As the study investigates the relationships between furniture and furniture accessories producers, the fourth part is related to the furniture accessories and its

industry. In this chapter the definition and classification of the furniture accessories is presented. The manufacturing techniques and used materials are emphasized in order to give reader an insight about the industry.

In the fifth part manufacturer-supplier relations are taken into account in the manufacturing sector. The references are mainly related to the automotive industry as this subject is fundamentally researched and analyzed for this sector. The new product development processes are mentioned and the techniques, method, advantages and disadvantages of the supplier integration in the product development processes are tried to be presented. Finally a case study related to furniture industry is represented.

The field research is gone through interviews with the design managers of large-scale furniture manufacturers and furniture accessories manufactureres. The method of the research is semi-structured interview method. With the help of predetermined questions, the interviews are done face to face, and when necessary the interview is deepen with additional questions.

The findings show that, there is a relationship between furniture manufacturers and accessories manufacturers regarding to design to a certain extent. But this relationship is weak and it is done mostly unintentionally by both parties. This relationship is needed to be supported by some agencies, institutions or state institutions. The companies in the both side tend to develop strong partnerships with their suppliers and customers. However the difficulties of the process and the lack of experience in the field restrain the companies motivation for further breakthrough. Therefore, activities such as university-industry collaborations and governmental incentives would motive the industry actors to come up with a new approach to their new product development processes and their perception of partnership in the relations.

1. GİRİŞ

Son yıllarda yaşamış olduğumuz teknolojik gelişmelerin etkisiyle devletler arasındaki sınırlar gitgide silikleşmekte, mesafeler kısalmakta, zaman kavramı boyut değiştirmektedir. Artık dünyanın bir ucunda yaşanan gelişmelerden anında haberdar olabilmekte, hatta bu gelişmelerden doğrudan doğruya etkilenmekteyiz. Böyle bir ortamda yıllardır süregelen bilgi birikimi ve kavramlar hızla anlam değiştirmektedir. Örneğin, dünya genelinde hava ulaşımının yaygınlaşması, taşımacılığın üst düzey bir noktaya gelmesi, bilişim teknolojisi ve internet alanındaki hızlı gelişmeler sayesinde artık ulusal sınırlar ile kısıtlı kalmayan, deniz aşırı ve kıtalar arası bir üretim eğilimine girilmiş bulunmaktadır. Günümüzde çok parçadan oluşan ürünler incelendiğinde, bu ürünlerin üzerindeki her bir bileşenin farklı ülkelerden ithal edildiğini, her bir bileşen ile ilgili uzmanlaşmış üreticilerin ve hatta ülkelerin olduğu gözlemlenebilir. Bu şartlar altında, üretim sektöründe faaliyet göstermekte olan firmaların bu sürece ayak uydurmaları, birlikte çalıştığı tedarikçilerle müthiş bir uyum içerisinde çalışma zorunluluğu doğmaktadır.

Küreselleşmenin bu denli hızlı bir şekilde hayatımıza girmesi, buna bağlı olarak dünya pazarlarının ve hammadde kaynaklarının küreselleşmesi firmalar arasındaki rekabeti her geçen gün artırmaktadır. Ağırlaşan bu rekabet ortamında firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için gelişen koşulları devamlı olarak takip ve tatbik etme zorunlulukları doğmaktadır. Küreselleşmenin rekabet ortamındaki yarışı kızıştırmasının yanı sıra farklı coğrafyalarda yaşayan toplumların benzer yaşam biçimlerine sahip olması ve benzer ihtiyaçların, benzer kullanıcı profillerinin ortaya çıkmasında da büyük etkisi bulunmaktadır. Bunlara üretim tekniklerinin benzer şekilde tüm dünyaya yayılması, kullanılan malzemelerin ortak özellikleri ve dünyaca kabul edilen standartlar nedeniyle firmaların bu rekabetçi ortamda rakiplerinden ayrışması ve kendini farklı bir noktada konumlandırması giderek zorlaşmaktadır.

Bu rekabetçi ortamda, tedarikçiler üretici firmalar için son derece önemli bir kaynak konumundadır. Ragatz ve diğ. (1999)'ne göre yapılan araştırmalar tüm dünya genelinde, ürün maliyetlerinin yüzde 50'den daha fazlasını dış kaynaklardan tedarik

edilen parçaların oluşturduğunu göstermektedir. Yine Chung ve Kim (2003) ve Clark (1989)'ın ortaya koyduğu araştırmalarla tedarikçilerin yeni ürün maliyet, kalite, teknoloji ve pazara sürüm süresi gibi konularda çok önemli etkilerinin olduğu belirtilmiştir. Tedarikçilerin firmalara bu katkıları göz önüne alındığında yeni ürün geliştirme süreçlerine tedarikçilerin etkili bir şekilde dahil edilmeleri üreticilerin rekabetçi ortama ayak uydurabilmeleri açısından önemli bir faktör halini almıştır.

Özellikle otomotiv, tekstil, elektronik sektörleri gibi dış kaynaklardan alınan girdilerin bir araya gelmesiyle nihai ürünlerin oluştuğu endüstrilerde tedarikçilerin ürün geliştirme süreçlerine son derece etkili bir şekilde dahil edildiği görülmektedir (Dyer, 1996). Bahsi geçen sektörlerdeki birçok firma, yeni ürün geliştirme süreçlerinde tedarikçilerle işbirliği içerisinde çalışmanın dikkate değer sonuçlarının uzun yıllardır farkında olup, bu anlamdaki çalışmalarını ciddiyle ilerletmektedir (Ragatz, ve diğ., 1999).

Avrupa Politika Çalışmaları Merkezi (2014)'nin yaptığı tanıma göre nihai ürünleri göz önünde bulundurulduğunda mobilya endüstrisi ahşap esaslı levha, metal, alüminyum, plastik, kumaş, deri, cam gibi hammaddelerin yanı sıra mekanik parçalar ile bilişim ve iletişim teknolojileri gibi çeşitli birçok bileşene yer veren temelde bir montaj endüstrisidir. Mobilya endüstrisinde kullanılan her bir bileşen üretim şekline, malzemesine, kullanım şartlarına ve standartlarına bağlı olarak kendine özgü uzmanlık alanı gerektirmektedir. Tedarikçiler kendi uzmanlık alanlarına göre aksesuar ve donanımlar geliştirip üretmekte, mobilya üreticileri ise tedarikçilerin ürün koleksiyonlarından tasarım, fiyat, erişilebilirlik gibi kısıtlara göre kendi ürün yapılarına uygun olanları seçerek kullanmaktadırlar. Bu noktada mobilya sektörünün tedarikçileriyle olan ilişkileri, bu konuda öncü endüstriler olan otomotiv, tekstil, elektronik gibi sektörlerle nazaran yeni ürün geliştirme süreçleri bakımından dikkatle incelenmemiş, üzerinde yeterli çalışma ve araştırma yapılmamış bir konu olarak göze çarpmaktadır.

1.1 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, Türkiye mobilya sektöründeki mobilya üreticileri ve mobilya aksesuarları üreticileri arasındaki ilişki kapsamlı bir şekilde araştırılacak, yeni ürün geliştirme süreçlerinde üreticilerin tedarikçileriyle olan süreçleri irdelenecek, bu

süreçlerde tasarım ve tasarımcının sahip olduğu konum gözlemlenecektir. Bu bağlamda tezin asıl amacı aşağıdaki sorunun cevabını bulmaktır:

- Türkiye ev mobilyası sektöründe, ürün tasarım ve geliştirme sürecinde mobilya üreticileri ile mobilya aksesuarı üreticileri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Bu ilişkinin cevabını irdelerken çalışma süresince aşağıdaki sorular ise cevapları bulunması hedeflenen yan araştırma sorularıdır:

- Mobilya üreticileri ile aksesuar üreticilerinin tasarım süreçlerinde birlikte rol almalarının ürün geliştirme süreçlerine etkisi nedir?
- Mobilya sektöründe ürün geliştirme süreçleri etkili bir şekilde nasıl yönetilebilir?

1.2 Çalışmanın Önemi

Genel olarak, üzerinde oturma, yatma ve içinde eşya saklama ihtiyacını karşılayan mobilya, çatısı itibariyle büyük çoğunlukla ahşap türevli ve kullanım fonksiyonelliğine doğrudan etkisi olmayan malzemelerden oluşur. Ona kullanışlılık, prestijli görünüm ve güvenilirlik açısından ayrıcalık veren unsur esasen tasarım aşamasından başlayarak buna uygun olarak kullanılan birleştirme elemanları ve aksesuarlardır (Dilik ve Erdinler, 2003). Bu tanım, bir mobilya ürününü kullanışlı hale getiren ve son kullanıcının satın alma kararlarını etkileyen temel faktörlerden birinin mobilya aksesuarları olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda aksesuar üreticisi firmalar ile mobilya üreticisi firmalar arasındaki ilişkiler araştırılmaya değer bir konumdur. Temel olarak farklı malzemelerden oluşan bir ürün olan mobilya, mobilya üreticisi firma ve çok çeşitli malzeme ve aksesuar tedarikçileri arasında kurulan ticari ilişkiler, fikir alışverişleri, bilgi paylaşımları sonrasında kullanıma hazır hale gelebilmektedir. Bu noktada karmaşık ve çetrefilli bir ilişkiler ağı bulunmaktadır. Bu duruma ağırlaşan rekabet koşulları ve buna bağlı olarak piyasada özgün bir konuma yerleşmenin zorluklarının da eklenmesiyle birlikte bu ilişkiler ağında tasarım faaliyetleri çarpıcı bir önem kazanmaktadır. Bundan yola çıkarak, bir mobilya ürününün fikir aşamasından tüketiciye sunulduğu ana kadar olan süreçler, bu süreçlerde tedarikçiler ile kurulan ilişkiler, yeni ürün geliştirme süreçlerinde

Üretici firmalar ile tedarikçi firmalar arasında kurulan tasarım kaynaklı birliktelikler ve bunların ıktıları araştırılmaya değer bir önem taşımaktadır.

Bu bakımdan alışma, Türkiye ev mobilyası sektöründe yeni ürün geliştirme süreçlerinde mobilya üreticileri ve aksesuar üreten firmaların kurmuş oldukları ilişkiler ağında, tasarım ve tasarımcının sahip olduğu role ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

1.3 Çalışmanın Kapsamı

Bu alışma kapsamında, Türkiye’de ev mobilyası sektöründe hizmet veren, büyük ölçekli, seri üretim teknikleri ile üretim yapan mobilya üreticileri ve bu mobilya üreticilerine mobilya aksesuarı tedariki sağlayan aksesuar üreticilerinin yeni ürün tasarlama süreçlerindeki birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi, süreç ve yöntemlerin araştırılması hedeflenmektedir. Özellikle panel mobilya üretiminde ürünlerin daha çok parçadan oluştuğu ve bu alanda tedarikçilerle daha karmaşık bir ilişkiler ağı olduğu gözlemlenmiştir. Buna rağmen döşeme mobilya gruplarında da tedarikçilerle dikkate değer bir ilişki ağı vardır.

Bu amaçla kendi bünyesinde tasarım faaliyetleri yürüten, seri üretim imkanlarına sahip, yatak odası, yemek odası, ocuk odası gibi panel mobilya grupları ile oturma grupları, koltuk, kanepeler gibi döşeme ürün grupları üretimi yapan büyük ölçekli mobilya firmaları ile bunlara malzeme ve aksesuar tedariki sağlayan tedarikçi firmalar çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

1.4 Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada verilere ulaşmak için en yaygın nitel araştırma yöntemi olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Lincoln ve Denzin (2005)’e göre, nitel araştırma; araştırılan konuya yorumlayıcı ve doğal olarak yaklaşan ve birden fazla metotta odaklanan araştırmadır (Yıldırım K. , 2010) Yine Yıldırım ve şimşek’in de (2005) belirttiği üzere, nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmıştır. Nitel araştırmanın bu tanımlarından hareketle çalışma süresince

mobilya üreticileri ile yapılan görüşmeler ve literatür araştırmalarına dayalı bu çalışma bir nitel araştırma örneği teşkil etmektedir.

1.5 Çalışmanın Yapısı

Tezin giriş bölümünde çalışmanın önemi, amaçları, kapsamı, araştırma soruları ve yöntemi ele alınmıştır ve son olarak da yapısı hakkında bilgi verilmektedir.

İkinci bölümde, mobilya ve mobilya endüstrisi incelenerek mobilyanın tanımı ve mobilya ürünleri ile sektörünün sınıflandırılması ele alınmaktadır. Devamında mobilya endüstrisi incelenerek dış ticaret, ihracat ve ithalat rakamları verilmektedir.

Üçüncü bölümde Türkiye’de mobilya endüstrisinin durumu ele alınarak sektördeki faaliyetleri, iş yeri sayısı, dış ticaret verileri gibi sektörü yakından tanıtabilecek bilgiler verilmektedir.

Dördüncü bölümde konuya kaynaklık eden bir başka alan olan aksesuar tedarikçileriyle ilgili bilgiler paylaşılmış olup okuyucunun mobilya aksesuarları ile ilgili bilgi sahibi olması hedeflenmiştir.

Beşinci bölüm yeni ürün geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımı ile ilgili literatür taramasını içermekte olup, genellikle otomotiv sektöründe yapılmış inceleme ve araştırmalarla elde edilen bilgi birikiminin mobilya endüstrisine aktarımı ve bu şekilde mobilya sektöründeki üretici ve tedarikçi ilişkilerine ışık tutması amaçlanmıştır.

Altıncı bölümde araştırma süreci ve yöntemine değinilmiştir. Kullanılan yöntem ve teknikler gerekçeleri ile birlikte açıklanmış, süreç hakkında bilgiler verilmiştir.

Yedinci ve son bölüm araştırma bulgularını içermekte olup, çalışmanın cevabını aradığı araştırma sorularının aydınlatıldığı bölümdür.

2. MOBİLYA VE MOBİLYA ENDÜSTRİSİ

2.1 Mobilyanın Tanımı ve Sınıflandırılması

Mobilya kelime anlamı olarak İtalyancadan dilimize girmiştir ve Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlük'üne göre, "Oturulan, yemek yenilen, çalışılan, yatılan yerlerin döşenmesine yarayan taşınabilir eşyaya verilen genel ad, möble" anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2006). Tarihsel anlamda Türkçe'de en erken rastlandığı tarih 1892 yılıdır (Nişanyan Sözlük, 2002). Bir başka tanıma göre ise, "İnsanların, günlük yaşama yönelik sosyal ve kültürel temel gereksinimlerini güvenli ve konforlu bir şekilde karşılamak amacıyla genelde ağaç malzemeden oluşturulmuş işlevsel, estetik görünümlü kullanım eşyalarının tümü mobilya olarak tanımlanır." (Akbal, 2013). Kelimenin kökeni TDK'ya göre İtalyanca'dır ve aslı "mobilia"dır (Türk Dil Kurumu, 2006). Kelimenin kökeni mobilyaya en önemli karakteristik özelliklerinden biri olan taşınabilirliğe vurgu yapmıştır. Bunlardan dolayı mobilyayı yeme, içme, dinlenme, çalışma, uyuma ve oturma gibi bir derece sabitlik gerektiren belirli insan aktiviteleri için kullanılan, gerektiğinde taşınabilme özelliği bulunan, farklı malzemelerden yapılmış eşya olarak tanımlanabilir (Aykurt, 2014).

Türk Standartları Enstitüsü'nce (TSE) (1985) belirlenen standartlarda tanımlandığı şekliyle ise mobilya; oturma, yemek yeme, çalışma, yatma vb. yaşamsal faaliyetlerin sürdürülmesinde kolaylık ve rahatlık sağlayan; parçaların büyük çoğunluğu masif, lifli, yongalı ve tabakalı ağaç malzemelerden yapılan sabit veya taşınabilir eşyadır (Ceylan, 2009).

2.1.1 Mobilya ürünlerinin sınıflandırılması

Mobilya, insanoğlunun göçebe yaşamdan yerleşik hayat düzenine geçmesinden itibaren, zaman içinde zorunlu bir ihtiyaç olmanın ötesinde, sosyalleşmenin beraberinde getirdiği bir olgu olarak kültürel yapının temel göstergelerinden biri haline gelen, yaşamın her alanında yoğun ve geniş kullanımı olan dayanıklı bir tüketim malı niteliğine kavuşmuştur (Erdem, 2007). İnsan hayatında böylesine

önemli bir yer tutan mobilya, yarattığı istihdam olanakları ve üretim bakımından geleneksel, emek-yoğun sektörler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Ürün çeşitliliği ve sınıflandırılması bakımından da zengin bir kategorizasyona sahip olan mobilya, ofis mobilyası, mutfak mobilyası, yatak odası mobilyası, yemek odası mobilyası gibi farklı ürün gruplarında değerlendirme altına alınmaktadır.

Mobilya ürünleri kullanım yerleri, yer düzlemindeki konuşlandırma şekilleri ve üretimi için kullanılan malzemelerin şekline göre sınıflandırılırlar. Bu sınıflandırma Çizelge 2.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 2.1: Mobilya ürünlerinin sınıflandırılması (OAİB, 2014)

Mobilya Sınıflandırması	Mobilya Tanımlaması
Kullanıldığı Yere Göre	1. İç mekan mobilyaları 2. Dış mekan mobilyaları
Yer düzlemindeki konuşlandırma şekline göre	1. Hareketli mobilyalar 2. Sabit mobilyalar
Üretimi için kullanılan yapım malzemesinin türüne göre	1. Ahşap mobilyalar 2. Metal mobilyalar 3. Plastik mobilyalar 4. Mermer veya taş mobilyalar 5. Cam mobilyalar 6. Kompozit (Birden çok malzemenin bütünlük halde bulunduğu) mobilyalar

Mobilyaların amaca ve ihtiyaca yönelik olması gerekliliğine dayanılarak kullanımlarına göre de sınıflandırılması mümkündür. Buna göre;

- Bireysel kullanıma yönelik mobilyalar: Bunlar konut içinde bireylerin kullandıkları şahsi mobilyalardır.
- Toplu kullanıma yönelik mobilyalar: Tüm toplumun kullanımına yönelik mobilyalardır ve kendi içlerinde ikiye ayrılırlar:
 - 1- Kentsel mobilyalar: İç mekân mobilyaları (Bürolarda ve işyerlerinde kullanılan mobilyalardır), dış mekân mobilyaları (Dış mekânlarda topluma hizmet veren mobilyalardır).
 - 2- Endüstriyel mobilyalar: Endüstriyel mallar üreten yerlerde bu amaçla kullanılan mobilyalardır. (OAİB, 2014)

Bu sınıflandırmalara ek olarak mobilyalar ayrıca görevine, yapısına, amacına, tarzına, malzemesine ve üst yüzey işlemine göre de şekilde şu sınıflandırılırlar:

- Mobilya üniteleri yan yana, üst üste uyumlu ve bağımlı olarak geçişi sağlayacak şekilde biçimleniyorsa modüler mobilya,
- Biçimlendiği coğrafi bölge tarzına göre İngiliz, İtalyan, İskandinav mobilya,
- Laminasyon tekniğine göre yapılmışsa lamine mobilya,
- Birçok amaca hizmet verecek şekilde yapılmışsa fonksiyonel mobilya,
- Endüstri dönemi öncesi ve sonrası tarza göre üretilmişse klasik veya modern mobilya,
- Montaj durumuna göre demonte ya da monteli mobilya,
- Mekânlara göre biçimlendirilmişse mutfak, salon, yatak odası mobilyaları, ofis mobilyaları vb. (OAİB, 2014).

2.1.2 Mobilya sektörünün sınıflandırılması

Ülkelerin dış ticaret istatistiklerini ve bunların uluslararası karşılaştırmalarını sağlamak için geliştirilmiş sınıflamalar bulunmaktadır. Bu sınıflamalar:

- 1- SITC: Standart Uluslararası Ticaret Sınıflaması (Standart International Trade Classification) şeklinde açılımı olan ve 1950 yılında Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanmış mal tasnif sistemidir. Bu sınıflandırma mal tanımları açısından yetersizdir.
- 2- HS: Dünya gümrük organizasyonu tarafından geliştirilen, dış ticaret verilerinin karşılaştırılması için kullanılan gümrük ürün sınıflamasıdır.
- 3- CN: AB ülkelerinin dış ticaret verilerinin toplanması amacı ile kullanılan ürün sınıflandırmasıdır ve açılı birleştirilmiş sınıflandırma (combined nomenclature)'dır. HS'ye kıyasla daha fazla detaya sahip olup, iki sınıflandırma türü arasında mevcut dönüşüm tablosu ile geçişler yapılabilir.
- 4- GTİP: Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu, CN sınıflamasına bağlı kalınarak geliştirilen, ulusal düzeyde dış ticaret ürünlerinin sınıflaması olup CN sınıflamasına eklenen dört basamak ile ulusal düzeyde 12 basamaklı bir GTİP ürün sınıflaması geliştirilmiş ve yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından hazırlanan Türkiye Mobilya Ürünleri Meclis Sektör Raporu (2013)'nda belirtildiği üzere dünya mobilya ticaretinde mobilya, diğer tüm ürünler gibi bu temel sınıflandırmalara göre tanımlanmaktadır. Ancak, detaylı veriler için Armonize Mal Tanımı ve Kodlama Sistemi (The Harmonized Commodity Description and Coding Systems) kısaca Armonize Sistem

kullanılırken geniş anlamda ise Gümrük Tarife İstatistik Pozisyon Kodları (GTİP), toplulaştırılmış veriler için ise Uluslararası Standart Ticaret Sınıflaması (SITC Rev.3, Standart International Trade Classification) kullanılmaktadır. Mobilya, Standart Uluslararası Ticari Sınıflandırmaya (SITC) göre 821. ve 872.4. bölümlerde sınıflandırılmıştır (TOBB, 2013). Çizelge 2.2 Mobilyanın SITC-Standart Uluslararası Ticari Sınıflandırılması göstermektedir.

Çizelge 2.2: Mobilyanın SITC-Standart Uluslararası Ticari Sınıflandırılması (TOBB, 2013)

SITC Kodu	Ürün Tanımı
821.1	Oturmaya mahsus mobilyalar (yatak haline gelebilen türden olsun olmasın, bunların aksam ve parçaları)
821.2	Yatak takımı eşyası ve benzeri eşya
821.3	Metalden mobilyalar (başka yerde sınıflandırılmayan)
821.5	Ahşap mobilyalar (başka yerde sınıflandırılmayan)
821.7	Diğer maddelerden mobilyalar (başka yerde sınıflandırılmayan)
872.8	821.3, 821.5 ve 821.7 grubundaki mobilyaların aksam ve parçaları
872.8	Tıpta, cerrahide, diş hekimliğinde ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar, bunların aksam ve parçaları.

SITC sınıflandırması Çizelgeden de anlaşılacağı üzere çok detaylı bir sınıflandırma içermemektedir. Mobilya ürünlerini üretim malzemesi veya kullanım şekillerine göre sınıflandırmış, ancak detay konusunda çok açıklayıcı bir sınıflandırma oluşturulamamıştır. Tanımlardaki bu yetersizlik, uluslararası ticaret ilişkilerinde zorluklar yaşanmasına sebep vermektedir. Bu bakımdan yukarıda tanımı verilen HS (Harmonized System), sınıflandırma modeli dünya gümrük organizasyonu tarafından üretilmiş ve günümüzde daha yaygın olarak kullanılmaktadır.

Ülkemizde kullanılan sınıflandırma sistemi ise GTİP (Gümrük Tarifesi İstatistik Pozisyonu)'na göre düzenlenmiş sınıflandırma sistemidir. Bu sınıflandırma sisteminde 12 rakamlı bir kod kullanılır ve bu kodu oluşturan rakamların açıklamaları şu şekildedir:

- İlk 4 rakam eşyanın pozisyon numarasını,
- İlk 6 rakam Dünya Gümrük Örgütü'ne üye tüm ülkelere kullanılan Armonize Sistem Nomanklatör kodunu,
- 7-8. rakamlar Avrupa Birliği ülkeleri tarafından kullanılan Kombine Nomanklatür kodunu,

- 9-10. rakamlar farklı vergi uygulamaları nedeniyle açılan pozisyonları gösteren kodları,
- 11-12. rakamlar ise Gümrük Tarife İstatistik (GTİP) kodlarını oluşturmaktadır (Mevzuat.net, 2010)

GTİP sınıflandırma sisteminin yukarıda verilen tanımından yola çıkarak oluşturulmuş olan, mobilya ürün sınıflandırmaları Çizelge 2.3'te gösterilmektedir.

Çizelge 2.3: GTİP esas alınarak hazırlanmış mobilya ürün tanımları (TOBB, 2013)

GTİP 6'lı Kodu	GTİP 6'lı Adı
9401	Oturmaya mahsus mobilyalar, aksam ve parçaları
940110	Hava taşıtlarında kullanılan türde oturmaya mahsus mobilyalar
940120	Motorlu taşıtlarda kullanılan oturmaya mahsus mobilyalar
940130	Yüksekliği ayarlanabilen döner koltuk-sandalyeler
940140	Yatak haline getirilebilen oturma mobilyası (kamp ve bahçe için hariç)
940151	Hint kamışı/bambudan oturmaya mahsus mobilyalar
940159	Rotan kamışı, sepetçi söğüdü vb. maddelerden oturmaya mahsus mobilyalar
940161	Ahşap iskeletli içi doldurulmuş oturmaya mahsus diğer mobilyalar
940169	Ahşap iskeletli içi doldurulmamış oturmaya mahsus diğer mobilyalar
940179	Metal iskeletli içi doldurulmamış oturmaya mahsus diğer mobilyalar
940180	Oturmaya mahsus diğer mobilyalar
940190	Oturmaya mahsus mobilyalar, aksam ve parçalar
9402	Tıp, cerrahi, diş hekimliği ve veterinerlikte kullanılan mobilyalar, aksam ve parçaları
940210	Dişçi/berber koltukları vb. koltuklar ve aksam, parçaları
940290	Tıp, cerrahi, dişçilikte kullanılan mobilya, masa, karyola vb. aksam/parçalar
9403	Diğer mobilyalar, bunların aksam ve parçaları
940310	Yazıhanelerde kullanılan türde metal mobilyalar
940320	Diğer metal mobilyalar
940330	Yazıhanelerde kullanılan türde ağaç mobilyalar
940340	Mutfaklarda kullanılan türde ahşap mobilyalar
940360	Diğer ahşap mobilyalar
940370	Plastik maddelerden diğer mobilyalar
940381	Hint kamışı/bambudan diğer mobilyalar
940389	Diğer maddelerden diğer mobilyalar
940390	Diğer mobilyalara ait aksam, parçalar
9404	Somyalar, yatak takımı eşyası ve benzeri eşya
940410	Somyalar
940421	Gözenekli kauçuk/plastikten yataklar
940429	Diğer maddelerden yataklar

2.2 Mobilya Endüstrisi

Mobilyanın yukarıda verilen tanımlarının da ortaya koyduğu gibi mobilya eşyaları ile kullanıcılar sürekli etkileşim halindedir. İnsan yaşamını bu kadar derinden etkileyen bir ürün olduğu için, mobilyanın hem kendi, hem de endüstrisi ve sektörü defalarca kere bilimsel araştırmaların, tezlerin ve makalelerin konusu olmuştur. Bu araştırmaları incelediğimizde mobilyanın ergonomisi, insanla olan etkileşimi, sektördeki faaliyetleri, üretim teknikleri vb. konular üzerine köklü çalışmalar olduğunu görürüz. Bu tezin konusunu oluşturan mobilya üreticileri ve tedarikçileri arasındaki ilişki nadiren araştırılmış, dahası ihmal edilmiş bir alan olarak göze çarpmaktadır.

Bu çalışmada sıklıkla bahsi geçmekte olan tedarikçi kavramı bu bölümde açıklanacaktır. İşletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden almasına “outsourcing” yani “dış kaynak kullanımı” denir. İşletmeler kendisine rekabet avantajı sağlayan aktivitelere yönelerek, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlarlar (Özbay, 2004). Firmaların dış kaynak kullanımı tedarikçileri vasıtasıyla olur. Bu açıklamalara bakarak üretici firmaların kendi faaliyetlerini, sahip oldukları temel yetenekler çerçevesinde sınırlayarak, diğer faaliyetlerini firma tarafından belirlenmiş kriterlere göre seçtikleri tedarikçilerine bırakırlar.

Mobilya endüstrisinde de bu çok parçalı üretim eğiliminin olduğu mobilya ürünleri incelendiğinde görülmektedir. Bir panel mobilya grubunda kullanılan ahşaptan, ahşabın kaplamasına, bağlantı elemanlarından menteşe ray sistemlerine, kulp, askılık benzeri aksesuarlardan aydınlatma elemanlarına birçok farklı ürün grubunun bir araya gelerek son ürünü oluşturmaktadır. Bu noktada mobilya endüstrisinde de yukarıda bahsi geçen otomotiv, tekstil ve elektronik endüstrileri gibi tedarikçilerle ciddi bir paydaşlık, ticari ilişki, bilgi ve deneyim alışverişi söz konusudur.

2.3 Dünyada Mobilya Endüstrisi

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle her sektörde seri üretim teknikleri çok büyük mesafe katetmiş olsa da mobilya sanayii halen KOBİ yoğun niteliğini

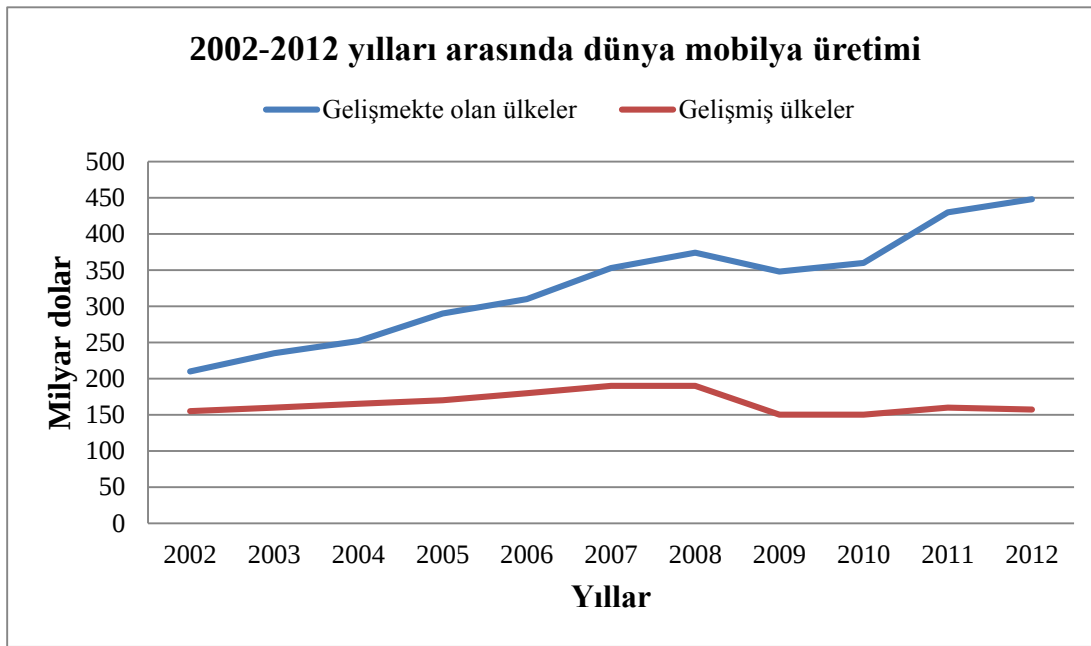
sürdürmektedir. Maskell (1998)'e göre Avrupa'daki mobilya üreticilerinin yalnızca %9'u 20'den fazla çalışan sahiptir ve bu büyük üreticilerin birçoğu Almanya'da konumlandırılmıştır. Bunun yanı sıra mobilya ürünleri, kullanıcıların kişisel tarz ve beğenilerini yansıtan bir karakterde olduğundan dolayı sipariş ağırlıklı ve kişiye özel üretim mantığı ağır basmaktadır. Bunlara ek olarak ilk yatırım maliyetlerinin düşük olması ve tasarım tescil koruma oranlarının düşük olması seri üretimde etkinlik kazanmayı zorlaştırmaktadır (Maskell, 1998). Ayrıca diğer tüketim sektörlerine kıyasla mobilya sektöründe tüketicilerin mobilya değiştirme süreleri daha yüksektir. Mobilya ürünlerinin stok maliyetlerinin fazla olması, maliyet ve lojistik anlamda firmalara büyük yük getirmesinden dolayı sipariş üzerine üretime daha ağırlıklı olarak rastlandığı söylenebilir. Bu bakımdan küresel rekabet şartlarından dolayı her ne kadar üretim süreçlerinin otomasyonunda hızlı bir ilerleme ve gelişme gözlenirse de mobilya sektörü tüm dünyada emek yoğun yapısını korumaktadır.

Maskell (1998)'e göre 1990'lı yıllardan itibaren yüksek teknoloji ürünlerin geliştirilmesi ve üretilmesinde ciddi bir artış gözlemlenmiştir. Bu sektörler Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık verilen, büyük araştırma ve yatırım maliyetlerini gerektiren sektörlerdir. Yüksek teknoloji ürünlerin küresel ihracattaki payı 1970 yılında %12 iken, 1996 yılında %25'e kadar yükselmiş ve bu oranın günümüzde çok daha yüksek oranlara ulaştığı varsayılmaktadır. Ancak yüksek teknoloji ürünlerde kendilerini gösterebilen ve geliştirebilen ülkeler gelişmiş teknoloji devi ülkelerdir. Bu durumda, küresel rekabette gelişmiş ülkeler arasında boy göstermek isteyen gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerin bu gibi büyük yatırımlar yapması mümkün olmadığından dolayı alternatif üretim sektörlerine, emek-yoğun endüstrilere yönelmeleri gerekmektedir (Fakude, 2001).

Bu bakımdan mobilya endüstrisi, emek-yoğun yapısı ve düşük teknoloji bir sektör konumunda olmasına rağmen, uluslararası pazarlarda önemli bir paya sahip olmasından dolayı, yüksek teknoloji ürünlerine yatırım yapamayan ve bu alanda gelişmiş ülkelerle rekabet edemeyen ülkeler için uluslararası pazarda rekabet için çok önemli bir sektör konumundadır. Gelişmekte olan ülkeler sahip oldukları ucuz iş gücü avantajını kullanarak dünyada mobilya üretiminde önemli paylar almaya başlamışlardır (Xu ve diğ., 2003).

Centre For Industrial Studies (CSIL)'in 2013 yılında yaptığı araştırmaya göre dünya mobilya üretimi 450 milyar dolar civarındadır (CSIL, 2013). Aynı rapora göre

yüksek gelirli ülkelerin bu üretimdeki payı %45'tir. 2009 yılındaki küresel kriz haricinde dünya genelinde sürekli büyüme halinde olan mobilya endüstrisi bu dönem içerisinde yıllık %8'lik büyüme yakalamıştır. 2002 ve 2012 yılları arasında gelişmiş ülkelerdeki büyüme %1 iken, gelişmekte olan ülkeler %18'lik büyüme kaydederek mobilya endüstrisinin bu ülkeler için ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermiştir (CSIL, 2013). Şekil 2.1 2002 ve 2012 yılları arasında mobilya endüstrisindeki üretimi milyar dolar cinsinden göstermektedir. Şekle bakıldığında, 2002 yılından itibaren gelişmekte olan ülkeler için mobilya endüstrisi gelişmiş ülkelere oranla daha önemli bir yere sahiptir. Bu durum geride kalan 10 yıl içerisinde de değişmemiş ve sürekli bir büyüme sağlanarak 2002 yılında 200 milyar dolar civarlarında olan mobilya üretimi, 2012 yılının sonunda %113'lük bir artış göstererek 450 milyar seviyelerine gelmiştir. Halen de gelişmekte olan ülkeler için mobilya endüstrisi giderek artan bir seyre sahiptir.

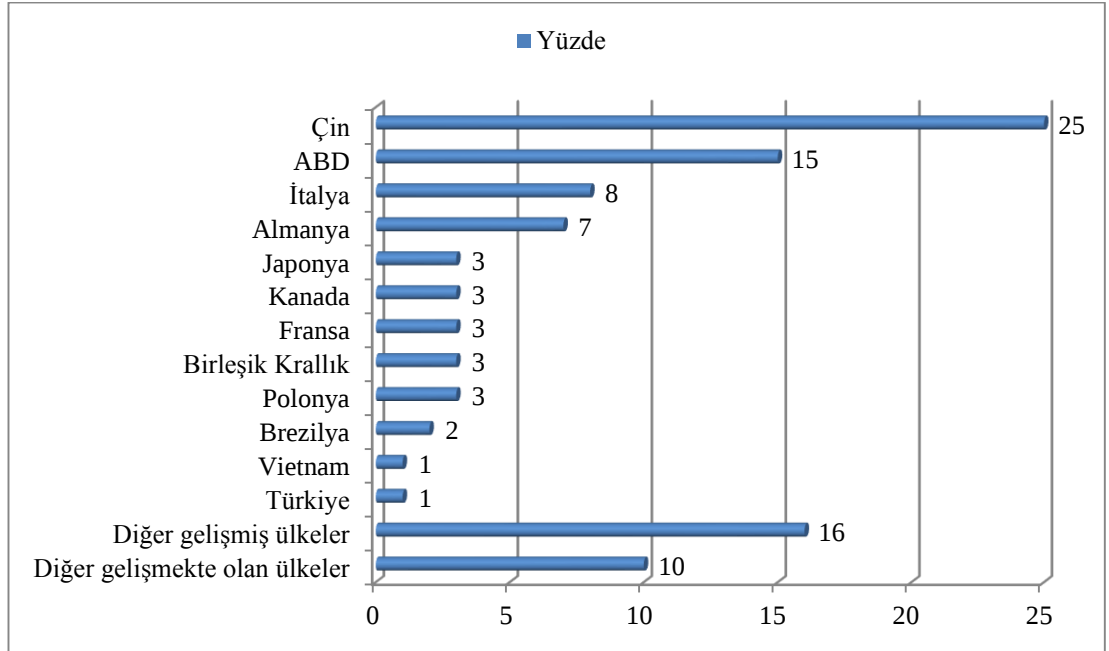


Şekil 2.1: 2002-2012 yılları dünya mobilya üretimi (CSIL, 2013)

Yine CSIL (2013) verilerine dayanarak son on yılda büyük mobilya üreticilerinin dünya pazarına girmesiyle mobilya ticareti, mobilya üretim ve tüketiminden hızlı arttığı söylenebilir. Ayrıca dünya mobilya ticaretindeki artış uluslararası mamul mal ticaretindeki artıştan da büyük olmuştur. Dünyada mobilya sanayii için özellikle gelişmekte olan ülkelerde dört endüstriyel büyüme merkezi dikkate çarpmaktadır: Büyük Çin (Çin, Hong Kong, Makao, Tayvan), Güney Doğu Asya (Endonezya,

Malezya, Tayland, Filipinler, Singapur), Orta ve Doğu Avrupa (Polonya, Çek Cumhuriyeti, Slovenya, Romanya) ve Latin Amerika (Meksika ve Brezilya). Bunların yanısıra, Vietnam, Myanmar, Bulgaristan, Litvanya, Güney Afrika ve Türkiye de sektörün büyüdüğü ülkelerdendir (CSIL, 2013). Şekil 2.2 dünya mobilya üretiminde ön plana çıkan ülkeleri göstermektedir.

Çizelgeden de görüldüğü üzere Türkiye dünya mobilya üretiminde %1'lik bir paya sahiptir. Çin ise ucuz iş gücü ve gelişmiş teknolojisi ile dünya mobilya üretiminde %25'lik bir pay ile lider konumdadır ve bu anlamda üretimde baskın bir konumdadır. Çin'in sahip olduğu bu büyük payın diğer bir sebebi de Avrupa ve ABD'deki firmaların Çin'deki ucuz işgücünü rekabetçi bir avantaja dönüştürmek amacıyla üretimlerini bu ülkeye kaydırmaları olarak görülebilir.



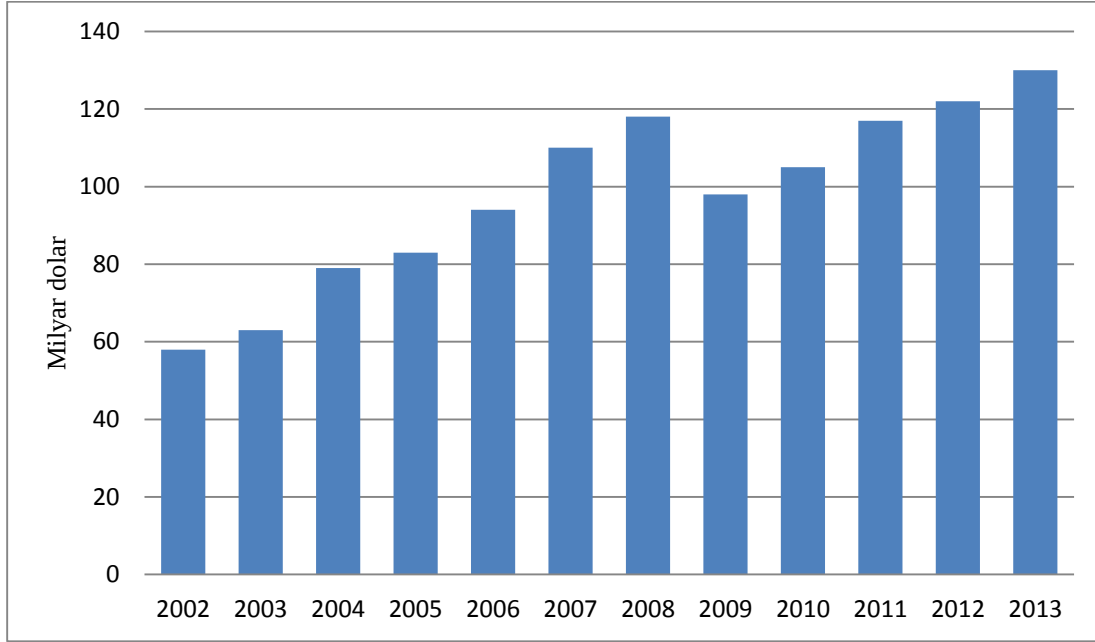
Şekil 2.2: Dünya mobilya üretiminin ülkelere göre dağılımı (TOBB, 2013)

2.3.1 Mobilya endüstrisinin dış ticareti

2012 yılı itibariyle dünya mobilya üretimi 450 milyar dolar civarında olup bunun yaklaşık 160 milyar dolarlık bölümünü ihracat, 154 milyar dolarlık bölümünü ise ithalat kalemleri oluşturmaktadır (TOBB, 2013). Dünya mobilya ticaretini ağırlıklı olarak sıralamadaki ilk 25 ülke gerçekleştirirken, genelde 70 ülkenin yaklaşık 200 firma ile sektörde aktif rol edindikleri söylenebilir (CSIL, 2013).

Şekil 2.3 dünya mobilya ticaret değerlerinin son 10 yıldaki durumunu ortaya koyarken görülen artışın temel sebepleri dış pazarlardaki serbest piyasa ekonomisinin

artış göstermesi, dünyadaki büyük firma ve ülkelerin küresel kaynak kullanım stratejileri ve gelişmekte olan ülkelerdeki artan tüketim davranışları olarak görülebilir.



Şekil 2.3: Dünya mobilya ticareti (CSIL, 2013)

2.3.2 Dünya mobilya ihracatı

Uluslararası Ticaret Merkezi (International Trade Center) verilerine göre dünyada mobilya sektöründe yapılan ihracatın değeri 2013 yılında bir önceki yıla oranla %5 artarak 172.9 milyar dolar olmuştur. Çizelge 2.4 dünyada en çok mobilya ihracatı yapan ilk 20 ülke ve Türkiye'nin 2009 yılından 2013 yılına kadar ki toplam ihracat rakamlarını göstermektedir. Buna göre Çin, Almanya, İtalya, Polonya ve ABD bu konudaki lider ülkelerdir. Çin'in toplam ihracatı kendisinden sonra gelen Almanya'nın ihracatının yaklaşık 5 katıdır ve geçmiş yıllara bakıldığında bu farkın her geçen yıl giderek arttığı görülmektedir. 2013 yılı verilerine bakıldığında Çin'in ihracatı, dünyanın toplam ihracatının üçte birinden fazlasına denk gelmektedir ki önümüzdeki yıllarda da bu oranın Çin lehine büyüyeceği düşünülürse giderek hakimiyetini artıracak ve uluslararası rekabette çok ciddi bir avantaj yakalayacağı öngörülebilir.

Çizelge 2.4: Dünya mobilya ihracatında ilk 20 ülke ve Türkiye (OAİB, 2014; TOBB, 2013)

ÜLKELER	2009	2010	2011	2012	2013
Çin	30,3	39,2	45,1	56,7	60,1
Almanya	12,3	12,7	14,4	12,6	12,9
İtalya	10,8	10,8	11,7	10,8	11,5
Polonya	7,3	7,9	9,3	8,6	9,7
ABD	5,2	6,3	6,9	7,8	8,1
Meksika	3,2	4,4	4,9	5,9	6,6
Vietnam	2,4	2,9	4,2	4,9	5,4
Kanada	3,0	3,6	3,8	3,9	3,9
Çek C.	2,1	2,4	2,8	2,6	3,1
Fransa	3,2	2,8	3,0	2,8	2,9
Malezya	2,2	2,5	2,5	2,6	2,4
İsveç	2,1	2,2	2,5	2,4	2,3
Danimarka	2,2	2,0	2,2	2,2	2,3
Birleşik K.	1,6	1,8	2,2	2,1	2,3
Türkiye	1,1	1,4	1,6	1,9	2,2
İspanya	2,0	1,8	2,0	1,8	2,1
Romanya	1,3	1,5	1,8	1,7	2,1
Belçika	2,2	2,1	2,1	1,8	2,0
Avusturya	2,0	1,9	2,2	1,8	1,9
Hollanda	1,5	1,6	2,2	2,2	1,9
Endonezya	1,6	1,9	1,7	1,8	1,7
Diğer	20,3	22,8	25,0	24,8	25,5
TOPLAM	119,9	136,5	154,1	163,7	172,9

Not: GTİP 9102, 9103, 9104, 9105 kodlu ürünler dikkate alınarak hesaplama yapılmıştır.

Çizelgede belirtilen veriler incelendiğinde Vietnam, Malezya, Endonezya gibi Uzak Doğu ülkeleri her geçen yıl dünya mobilya ihracatındaki paylarını artırmaktadır. Bu ülkeler, önceki yıllarda dünya mobilya ticaretinde önemli sayılan İsveç, Belçika, Danimarka gibi Avrupa ülkelerinin önüne geçmiştir. Üretim ve ihracat rakamları bakımından sürekli büyüme gösteren Türkiye’de bu listede her geçen yıl yukarılara doğru tırmanmaktadır. Özellikle küresel ekonomik krizin yaşandığı 2009 yılından 2013 yılına kadar ki süreçte ihracatını %100 artıran Türkiye ilk 20 ülke arasına girmiş, bununla da 2013 yılı itibariyle ilk 15 ülke arasındaki yerini almıştır.

2.3.3 Dünya mobilya ithalatı

Dünya mobilya ithalatı 2009 yılında 116 milyar dolar civarında iken, beş yıl içerisinde %39’luk bir artış göstererek 2013 yılında 161 milyar dolar civarına çıkmıştır (OAİB, 2014).

Çizelge 2.5'te görüldüğü gibi dünya mobilya ticaretinde en büyük ithalatçı ülkeler A.B.D., Almanya, Fransa, Birleşik Krallık ve Japonya'dır. Buna göre mobilya sektöründeki en büyük tüketici ülke A.B.D konumundadır ve bu ülkenin ihracat rakamlarına bakıldığında 2013 yılında 34 milyar dolarlık bir dış ticaret açığı vermiştir. A.B.D kendi başına dünya mobilya ithalatının yaklaşık dörtte birini gerçekleştirmiştir.

Çizelge 2.5: Dünya mobilya ithalatı (OAİB, 2014)

ÜLKE ADI	2009	2010	2011	2012	2013
ABD	27,2	34,8	35,9	39,5	42,0
Almanya	11,5	12,5	14,5	13,3	14,0
Fransa	7,8	8,5	9,0	8,5	7,9
Birleşik K.	7,1	7,9	8,0	7,5	7,9
Japonya	4,9	5,5	6,3	7,0	6,9
Kanada	4,9	5,9	6,3	6,8	6,8
Belçika	3,2	3,1	3,5	3,1	3,8
İsviçre	2,8	3,0	3,5	3,4	3,6
Rusya	1,5	2,0	2,7	3,4	3,6
Avustralya	2,1	2,4	2,9	3,0	3,1
Hollanda	3,3	3,5	3,6	3,2	2,9
Avusturya	2,6	2,4	2,9	3,0	3,1
Meksika	1,2	1,7	2,0	2,4	2,7
B.A.E	1,4	1,3	1,7	2,2	2,7
İspanya	2,9	3,3	3,2	2,5	2,6
Çin	1,2	1,7	2,2	2,3	2,5
Suudi A.	0,1	1,0	1,2	1,5	2,3
İtalya	2,4	2,6	2,8	2,3	2,3
Hong Kong	0,7	0,7	0,7	0,8	2,2
İsveç	1,7	2,0	2,3	2,1	2,2
Diğer Ülkeler	24,2	27,3	31,2	33,1	35,6
Türkiye	0,6	0,7	0,9	0,8	0,9
TOPLAM	116,0	134,4	147,6	151,6	170,3

Türkiye ise dünya mobilya ithalatında ilk ilk 20 ülke arasında olmamakla birlikte 2013 yılı sonu itibariyle 30. sırada yer almıştır. İhracat rakamlarında son 10 yılda ciddi bir büyüme göstererek ilk 15 ülke arasına giren Türkiye'nin, ithalat rakamlarında gerilerde kalması ülkenin mobilya endüstrisi açısından umut vaadedicidir. Dışa bağımlılık noktasında avantajlı bir konuma gelmesi, üretimi ile kendi kendine yeter bir pozisyonu koruyup dış ticaret açığı vermeden büyüme gösteren bir Türkiye mobilya endüstrisinden söz etmek mümkündür.

3. TÜRKİYE MOBİLYA ENDÜSTRİSİ

Türkiye’de mobilya sektörü diğer sektörlerle göre en eski ve devamlı sektörlerden birisidir. Sakarya (2014)’ya göre uzun yıllar boyunca daha çok atölye tarzı küçük işletmelerde varlığını sürdüren bu sektör, atölyelerin birbirinden bağımsız ve küçük olmaları sebebiyle ilişkilerin sınırlı kaldığı, teknolojik ilerlemelerin yavaş gelişme gösterdiği emek yoğun bir sektör olarak göze çarpmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)’nin yayınlamış olduğu Türkiye Mobilya Meclisi Sektör Raporu (2013)’nda belirtildiği üzere Türkiye mobilya endüstrisi çoğunluğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmelerle birlikte 1990’larda orta ve büyük ölçekli işletmelerin katılımları ile bilgi ve sermaye ağırlıklı imalat kolu olmuş, son 10 yılda dış ticaret açığı vermeyen sektörlerden birisi haline gelmiştir. Hızlı gelişim ve değişim sürecinde olan sektör, markası, kalitesi, sektördeki küçük – büyük ölçekli işletmeleri, coğrafi konumu, ülkenin genel büyüme yönlü politikası, genç nüfusu, kişi başına düşen milli gelirin iyileşmesi gibi faktörler doğrultusunda iç ve dış pazarlarda potansiyel arz etmesine neden olmaktadır (TOBB, 2013). Olpak (2013)’a göre mobilya sektörü, Türkiye ekonomisinin küresel pazarlara açıldığı ve bu alandaki gelişimini en hızlı şekilde gerçekleştirebildiği önemli bir yapıtaş konumundadır. Sektörün gelişimi ile sağladığı istihdam, katma değer, ciro ve kapasite kullanımı gibi ülkenin çok önemli makroekonomik değerlerini de pozitif yönde etkilemektedir.

Mobilya sektörü, özellikle 1970’li yıllardan başlayarak günümüze kadar önemli gelişmeler kaydetmiştir. Mobilya sektörü yakından incelendiğinde kullanılan malzeme ve istihdam bakımından birçok yan sanayi ve sektörle yakın temas halinde olduğu görülebilir. Akbal (2013)’a göre günümüz küreselleşen dünyasında iç içe geçmiş ticari ilişkilerin, üretici ve satıcı açısından daha verimli bir hale gelebilmesi için rekabet koşullarını iyi okuyabilmek, rakipler arasında güçlü bir rekabetçi yapıya ulaşabilmek için doğru stratejik kararlar vermek gerekmektedir.

Türkiye’de mobilya işletmeleri çoğunlukla Marmara ve İç Anadolu bölgelerinde yer almaktadır. Bu bölgelerdeki pek çok ilde mobilya üretimi yapılmakla birlikte, özellikle Kayseri, Ankara, İstanbul, Bursa ve İzmir’in sektörde işyeri ve istihdam açısından önemli bir yeri vardır. Kayseri mobilya sektöründe üretim ve ihracat bakımından Türkiye’de ilk sırada yer almaktadır. Genellikle büyük ölçekli firmaların yer aldığı ilde, Türkiye’nin 20 büyük mobilya üreticisinin 11’i Kayseri’de konumlanmıştır (Yılmaz, 2013). Özellikle koltuk, kanepeler ve yatak üretiminin öne çıktığı bölgede son yıllarda yatak odası, yemek odası, çocuk odası, genç odası gibi diğer ürün gruplarının üretimi de bir hayli artmaktadır (Yılmaz, 2013).

İstanbul, Türkiye’nin önemli mobilya ve aksesuar üretim merkezlerinden birisidir ve bu şehirde mobilya üretimi şehrin farklı bölgelerine dağıtılmış ve atölye ve fabrikalarında gerçekleştirilmektedir. Masko ve Modoko isimli, biri Avrupa yakasında, diğeri ise Anadolu yakasında bulunan mobilya merkezlerinde ise üretilen mobilyaların perakende satışları gerçekleştirilmektedir. Kuruluş yıllarında bu iki mobilya merkezleri Ankara Siteler gibi mobilya üreticilerinin atölyelerinin toplu halde bulunacağı bölgeler olarak planlanmış olsalar da zamanla mobilya çarşısı haline gelmişlerdir (Ceylan, 2009).

Türkiye’nin diğeri bir önemli mobilya üretim merkezi Bursa’dır ve burada ilginç olan nokta Bursa’nın İnegöl ilçesinin mobilya sektöründeki hızlı gelişimidir. Ormanlık alanlara yakınlığı sebebiyle uzun yıllardır orman ürünleri alanında imalat yapılan bu ilçede 1950’li yıllardan itibaren küçük atölyelerin mobilya üretimine geçmesi ile bölgede bir mobilyacılık kültürünün oluşmasına sebep olmuştur. 1966 yılında İnegöl Belediyesi ve özel teşebbüs girişimleriyle kurulan sunta fabrikası sayesinde İnegöl’lü mobilya üreticilerinin mobilya üretimi için en önemli hammadde olan suntaya erişimleri kolaylaşmış ve ilçede fabrikasyon sistemle mobilya üretimine geçiş için önemli bir adım olmuştur. 1980’li yıllardan sonra Organize Sanayi Bölgesi’nin kurulup gelişmesiyle küçük atölyeler olarak faaliyet gösteren mobilya üreticileri son yıllarda hızla fabrikalaşma ve markalaşma yoluna giderek İnegöl ilçesinin günümüzde Türkiye’nin en önemli mobilya merkezlerinden biri haline gelmesine sebep olmuştur (Url-2).

İzmir’de ise Karabağlar ve Kısıkköy mobilya üretiminin yoğunlaştığı bölgelerdir. Şehirde daha çok küçük ölçekli firmalar faaliyet gösteriyor olsalar da Alfemo, Konfor gibi seri üretim fabrikasyon teknikleriyle üretim yapan, büyük ölçekli

firmalar da bulunmaktadır. İzmir, özellikle son yıllarda bir liman şehri olmasının getirdiği avantajları kullanarak üretim ve ihracat rakamlarında artış göstermeye başlamıştır (Yılmaz, 2013).

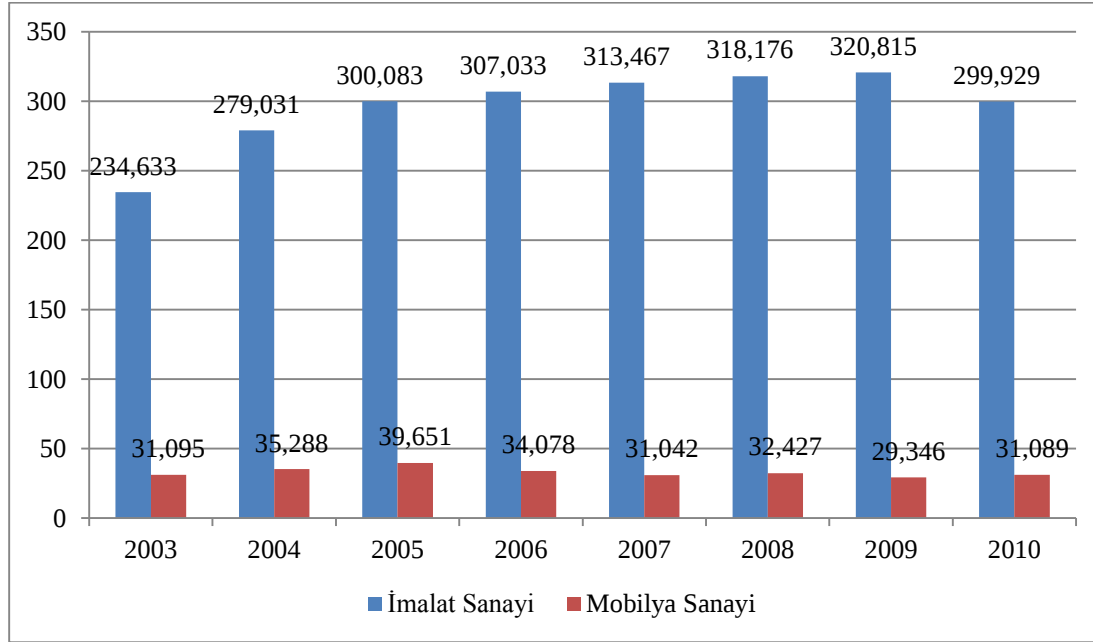
Türkiye'nin mobilya sektöründe öncülük yapan şehirlerinden bir diğeri olan Ankara'da mobilya endüstrisi "Siteler" bölgesinde kümelenmiştir. Geçmiş 1960'lı yıllara uzanan ve o yıllarda Mobilyacılar Odası tarafından kurulmuş olan bölgede bugün 7.000 dönümlük arazi üzerinde toplam 7.300 imalathane ve 1.840 mobilya satış mağazası hizmet vermektedir (Url-1).

Potansiyel açısından bakıldığında Türkiye mobilya sektörü uluslararası arenada boy gösterebilecek niteliklere sahip olmasına rağmen yıllar içerisinde birçok açıdan gelişme göstermesinin yanı sıra sektörde kronikleşen çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Bu sorunların en başında tasarım ve markalaşma gelmektedir (MÜSİAD, 2013). Gürpınar ve Barca (2007)'ya göre uluslararası pazarlarda her ülkenin sahip olduğu markalar kadar güçlü, ve her sektörün tasarım yeteneği kadar rekabetçi olduğu gerçeği göz önüne alındığında, Türkiye mobilya sektörünün rekabet gücünü düşüren en önemli unsurun markalaşma sürecinin henüz çok yeni ve tasarım yeteneğinin çok zayıf olması olarak açıklanabilir. Türkiye mobilya sektörünün dış pazarlarda kaliteli ürün imajı ile tanınmadığı görülmektedir ve rekabet gücü açısından bakıldığında bu, dış pazarda en büyük dezavantajlardan bir tanesidir. Ülkedeki büyük ölçekli ve tecrübeli firmalar dahil olmak üzere tasarımdan ileri düzeyde yararlanma anlamında sorunlar yaşanmaktadır. Sakarya (2014)'ya göre tasarım faaliyetini katalogdan model çıkarma olarak gören firmaların büyük çoğunluğunun yeni ürün tasarımı ve geliştirmeye dayalı stratejiler izleyen uluslararası rakipler karşısında rekabet şansları oldukça düşmektedir. Bu sıkıntılara rağmen, mobilya endüstrisi Türkiye'de yıldızı parlayan sektörlerden biri olarak görülmekte ve her geçen yıl bir öncekine göre daha rekabetçi bir sektör olarak güç kazanmaktadır (Gürpınar ve Barca, 2007).

3.1 İşyeri Sayısı

Türkiye'de mobilya sanayisi, genellikle geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, emek yoğun işletmelerin ağırlıkta olduğu bir görünüme sahiptir. TÜİK 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı geçici sonuçlarına göre; Türkiye'de mobilyacılık sektöründe 29.346 işletme faaliyet gösterirken, 2010 yılında toplam 31.089 işletme

faaliyet göstermektedir. Şekil 3.1 2003 ve 2010 yılları arasında Türkiye imalat sanayinde ve mobilya sanayinde faaliyet gösteren firma sayılarını göstermektedir.



Şekil 3.1: Türkiye imalat sanayi ve mobilya sektöründe işyeri sayısının gelişimi (DOĞAKA, 2014).

TÜİK verilerine göre 2003 yılında mobilya imalat sektöründe 31.095 işyeri faaliyet gösterirken 2005 yılında 39.651'e kadar yükselmiş, 2006 ve 2007 yıllarında gerileme eğilimine girdikten sonra 2008'de tekrar artış göstermiştir. 2009 yılındaki küresel ekonomik krizin de etkisiyle 29.000'ler seviyesine gerilemiş, ancak 2009 yılından itibaren yeniden yükselme eğilimindedir. 2003 yılında mobilya üretimi yapan işyeri sayısının Türkiye imalat sanayinde faaliyet gösteren işyeri sayısına oranı %13 iken, 2010 yılında bu oran %10 olarak ölçülmüştür.

Yukarıda verilen işyeri sayıları kayıtdışı faaliyet gösteren firmaları da içermektedir. 2012 yılı Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) verilerine göre mobilyacılık sektöründe SGK'ya kayıtlı toplam 19.741 firma faaliyet göstermekte ve bu firmalarda toplam 1,5 milyon kişi SGK'ya kayıtlı olarak çalışmaktadır. Yine SGK verilerine göre toplam 6.740 işyerinde sadece 1 kişi istihdam edilirken, bin kişi üzerinde çalışana istihdam sağlayan yalnızca 2 adet firma bulunmaktadır (DOĞAKA, 2014). Her ne kadar kayıt dışı rakamlar bir yere kadar hesaplamalara dahil edilebiliyor olsa da, TÜİK rakamlarına göre sektörde %50 - %60 civarında kayıtdışı faaliyet vardır ve bu durum sektörün önemli bir sorunu olarak göze çarpmaktadır (TOBB, 2013).

Türkiye’de mobilya sektöründe faaliyet gösteren illere göre işyeri sayısı ve istihdam düzeyi sayıları Çizelge 3.1’de verilmiştir.

Çizelge 3.1: Türkiye Mobilya Sektöründe Faaliyet Gösteren İşyeri Sayısı ve İstihdam Düzeyi (DOĞAKA, 2014)

İl	İşyeri Sayısı	İşyeri Dağılımı	Çalışan Sayısı	Çalışan Dağılımı	İhracat (\$)	İhracat Sırası
İstanbul	5.334	%24,40	30.147	%21,08	476,326,554	1
Ankara	2.285	%11,70	12.643	%9,00	115,960,428	5
İzmir	1.750	%9,00	11.874	%8,50	120.020.654	4
Bursa	1.739	%8,90	19.351	%13,80	421.086.957	2
Kayseri	888	%4,60	18.407	%13,20	322.876.719	3
Antalya	729	%3,70	3.623	%2,60	6.928.718	18
Adana	413	%2,10	2.254	%1,60	34.051.054	7
Samsun	384	%2,00	1.704	%1,20	7.042.897	17
Mersin	355	%1,80	1.755	%1,30	8.070.430	16
Hatay	353	%1,80	1.231	%0,90	33.571.035	8
Kahramanmaraş	96	%0,49	1.704	%1,22	765.548	50
Osmaniye	86	%0,44	720	%0,51	767.074	49
Türkiye Toplamı	19,741	%100	139,836	%100	1,819,096,135	-

Çizelgeye göre iller bazında firma sayısı ve buna bağlı olarak istihdam düzeyi olarak en yoğun il İstanbul’dur. İstanbul’u sırasıyla Ankara, İzmir ve Bursa takip etmektedir. Bu illere kıyasla daha az firma olan Kayseri istihdam olarak önemli bir düzeye sahiptir. Bu durum Kayseri’de daha çok büyük işletmelerin yer aldığını gösterir niteliktedir. Aynı şekilde ihracat rakamlarında da Kayseri’nin başı çektiği görülmektedir. Türkiye’nin toplam mobilya ihracatına bakıldığında ihracatın %80’ine yakının bu beş il oluşturmaktadır. Kahramanmaraş ve Osmaniye’nin mobilya sayısı bakımından 11 ve 12. sıralarda yer almalarına rağmen ihracat sıralamasında 49 ve 50. sıralarda yer almaları dikkat çekicidir.

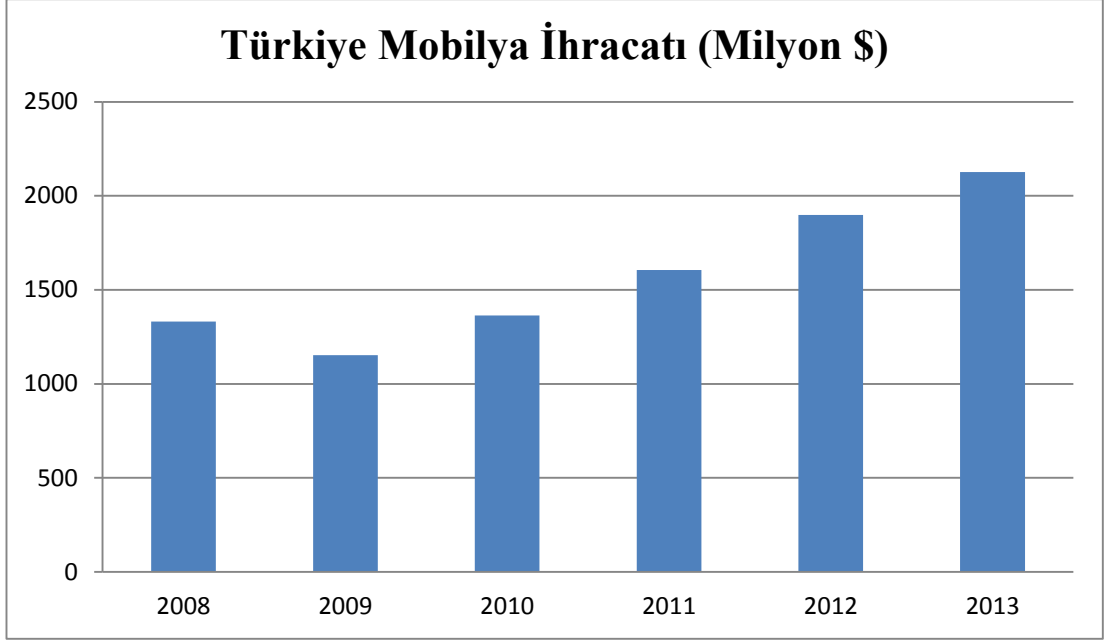
3.2 Türkiye Mobilya Sektörünün Dış Ticareti

Türkiye’de mobilya endüstrisinin dış ticaret faaliyetleri özellikle 1990 yılından sonra artış göstermeye başlamıştır. 1997 yılında dış ticaret açığı veren Türkiye mobilya sektörü, 2002 yılında 273 milyon ABD dolar ihracat ve 124 milyon ABD dolar ithalat ile dış ticaret fazlası sağlamıştır. Bu yıldan itibaren sürekli dış ticaret fazlası gözlenen sektör, 2012 yılında dış ticaret fazlası oranını %265’ya çıkararak bu

alandaki kendi rekorunu kırmıştır ve ihracat rakamları 1 milyar 819 milyon ABD dolar seviyelerine gelmiştir. 2013 yılı rakamları itibariyle Türkiye dünya mobilya ihracat sıralamasında 15.sıradadır (DOĞAKA, 2014). Son yıllardaki bu ciddi ihracat artışında özellikle 2000’li yıllardan itibaren büyük ölçekli firmaların sayısındaki artış ve bu firmaların kendi dağıtım kanallarını oluşturmaya başlamalarının büyük etkisi vardır.

3.2.1 Türkiye mobilya endüstrisinde ihracat

Türkiye’de mobilya sektörü ağırlıklı olarak iç piyasanın taleplerine göre pozisyon almaktadır. Ancak son yıllarda, özellikle Ortadoğu, Balkanlar, Kuzey Afrika gibi Türk mobilyasına olan ilginin arttığı coğrafyalara her geçen yıl artan bir ivme ile ihracat yapılmaya başlanmış ve bu durum uluslararası pazarlara uygun üretim yapma zorunluluğu doğurmuştur (MÜSİAD, 2013; Olpak, 2013; Sakarya, 2014; TOBB, 2013). Dünyada mobilya sektöründe 110-120 milyar dolarlık uluslararası ticaret hacminden Türkiye yaklaşık %1.1’lik bir pay almakta, dünya mobilya üretiminin ise %2’sini karşılamaktadır. Bu bağlamda Türkiye, gelişmekte olan Polonya, Brezilya, Vietnam gibi ülkelerin yanısıra, ABD, Çin, İtalya gibi merkez ülkelere karşı rekabet etmektedir. 2000’li yılların başından itibaren yükselme eğilimine giren Türkiye mobilya ihracatı, küresel ekonomik krizin yaşandığı 2009 yılı haricinde günümüze kadar yükselmeye devam etmiştir. 2005 yılında 715,1 milyon \$ değerinde mobilya ihracatı yapan Türkiye, bu sektörde yaptığı ihracatı 2009 yılı sonunda 1.1 milyar \$’a kadar yükseltmiştir. Son beş yılda ihracatını %67,6 oranında artıran Türkiye mobilya sanayii, 2009 yılında dünya genelinde yaşanan ekonomik krizden %13,4’lük düşüşle en az etkilenen sektörler arasında yer almıştır. Mobilya sektörü, ihtiyacı olan ahşap, metal, cam, demir, tekstil gibi yan sanayi ürünlerinin tamamının Türkiye’de üretilip temin edilmesi dolayısıyla ithal girdi kullanımı çok az olan katma değeri yüksek bir sektördür. Bu sebepten dolayı da dünyada yaşanan ekonomik krizden olabilecek en az düzeyde etkilenmiştir (OAİB, 2014). Şekil 3.2 Türkiye’nin son 2008-2013 yılları arasındaki ihracat rakamlarını göstermektedir.



Şekil 3.2: Yıllara Göre Türkiye mobilya ihracatı (OAİB, 2014)

Arap ülkeleri ve Orta Doğu ülkelerine olan ihracat, toplam ihracatın yarısını oluşturmaktadır. Buna rağmen özellikle 15 milyar dolarlık ithalat hacmine sahip, Türkiye ile tarihi, dini ve dilsel akrabalıklar taşıyan 22 ülkeyi kapsayan Arap coğrafyası ihracat hedefleri açısından ciddi bir potansiyel taşımaktadır. Irak hariç tutulmak kaydı ile Arap ülkeleri ile gerçekleştirilen mobilya ticareti potansiyel pazarın hayli gerisinde gözükmektedir (TOBB, 2012).

Türkiye Mobilya endüstrisinin 2008 yılından beri en büyük müşterisi Irak'tır. Bu ülkeye 2012 yılında 396 milyon \$'lık bir ihracatımız bulunmaktadır, 2013 yılının eylül ayı itibarıyla bu rakam 311 milyon \$'ı bulmuştur ki bu durum Irak'a olan mobilya ihracatımızın artarak devam etmekte olduğunu göstermektedir. Irak'ta son yıllarda yaşanan askeri müdahalelerin ve ülkenin yeniden yapılanma sürecine girmesinin bu ticarete büyük payı olduğu görülmektedir. İhracat rakamları bakımından Irak'ı sırasıyla Libya, Almanya, Azerbaycan ve Fransa takip etmektedir.

Çizelge 3.2 2008-2013 yılları arasında Türkiye'nin çeşitli ülkelere olan ihracat rakamlarını göstermektedir.

Çizelge 3.2: Ülkelere göre Türkiye mobilya ihracatı (TÜİK, 2013)

NO	Ülke	Yıllar ABD Doları (Milyon)						Fark %
		2008	2009	2010	2011	2012	Eylül 2013	2011/2012
1	Irak	104	136	207	284	396	311	39
2	Libya	20	41	73	17	167	172	880
3	Almanya	155	114	128	160	152	103	-5
4	Azerbaycan	48	69	81	106	131	121	23
5	Fransa	74	63	70	87	85	76	-3
6	İran	73	70	84	103	71	23	-31
7	Suudi Arabistan	27	22	28	41	66	67	61
8	Türkmenistan	23	38	46	75	61	65	-19
9	Rusya Fed.	47	17	34	47	59	59	25
10	Hollanda	58	48	45	55	53	34	-4
11	Birleşik Krallık	58	41	39	38	49	42	27
12	Gürcistan	16	14	16	27	32	20	15
13	İtalya	22	25	29	32	30	25	-8
14	ABD	21	18	22	26	30	28	16
15	Belçika	17	17	18	22	24	16	11
16	Kazakistan	18	17	20	17	24	23	37
17	İsrail	19	16	19	23	23	22	2
18	Avusturya	30	20	19	24	22	18	-7
19	KKTC	25	19	26	21	21	18	-1
20	BAE	27	30	16	17	20	29	18
21	Mısır	9	9	10	13	20	17	47
22	Yunanistan	61	46	41	31	19	12	-39
23	Romanya	56	23	21	18	18	16	-1
24	Ukrayna	13	3	5	12	16	10	34
25	Cezayir	5	6	10	13	14	14	3
Liste Toplam		1,035	934	1,119	1,323	1,614	1,351	22
Toplam 214 Ülke		1,332	1,153	1,363	1,606	1,898	1,595	18
Yıllık artış %		29%	-13%	18%	18%	15%	-	

İhracat rakamlarının potansiyelin altında seyretmesinin belli başlı sebepleri MÜSİAD (2013) tarafından yayınlanan Mobilya Sektör Raporunda şu şekilde listelenmiştir:

- Sektörün iç piyasaya dönük yapılanması,
- Modern üretim tezgâhlarının tam kapasiteyle kullanılmaması,
- Finansman sorunları,
- Dış pazarlara uyumda bilgi eksikliği (hukuki ve ticari mevzuat, lisan vb.)
- Çin tehdidi ile birlikte maliyetlerin rekabet gücünü düşürmesi,
- Markalaşma ve tasarım.

3.2.2 Türkiye mobilya endüstrisinde ithalat

Türkiye’de mobilya sektörü ihracatı ithalatından daha fazla olan nadir sektörlerden birisidir (OAİB, 2014). Sektör genel olarak hammadde ihtiyaçlarını yerli kaynaklardan karşılamakta ve ithal ürünlere bağımlılığın minimum düzeyde kaldığı, ülke açısından katma değer açısından verimli bir sektör konumundadır (MÜSİAD, 2013). Buna rağmen özellikle Almanya, İngiltere, İtalya, Fransa, İspanya ve Hollanda gibi AB ülkelerden yapılan mobilya ithalatı kayda değer seviyededir. Sektörün, tasarım ve markalaşmaya dair avantajları dolayısıyla İtalya, kalite ve sağlamlığı öne çıkan Almanya ile güçlü ithalat bağları mevcuttur. AB ülkeleri dışındaki en büyük ithalatçı ise Çin’dir. İşgücü, enerji vb. maliyet avantajları dolayısıyla toplam mobilya ithalatının %35’den fazlasını Çin sağlamaktadır. İthal edilen ürün grupları ağırlıklı olarak şilte mesnetleri, oturmaya mahsus mobilya aksam ve parçaları, yatak takımı eşyaları, tıp, cerrahi ve dişçilikte kullanılan mobilyalar ve diğer mobilya aksam ve parçalarıdır (İSO, 2015). Çizelge 3.3 Türkiye’nin ülkeler göre ithalat rakamlarını göstermektedir.

Çizelge 3.3: Ülkeler göre Türkiye mobilya ithalatı (TÜİK, 2013)

		Yıllar (ABD Doları) (Milyon)						Fark %
NO	Ülke	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2012/2013
1	Çin Halk Cumhuriyeti	212	179	276	343	297	333	12
2	İtalya	104	66	68	93	83	118	42
3	Almanya	104	60	75	87	76	103	36
4	Polonya	40	41	39	51	48	56	17
5	İspanya	18	27	29	39	30	44	46
6	Fransa	46	26	35	42	38	42	11
7	Romanya	8	10	14	27	36	30	-17
8	Vietnam	21	18	18	20	16	18	14
9	Endonezya	19	16	18	21	16	17	6
10	A.B.D.	16	10	12	15	13	16	25
11	Japonya	24	14	17	16	20	15	-27
12	İst.Trakya Serb.Böl	-	6	10	17	14	14	-1
13	İst.Deri Ser.Böl.	-	-	0,8	3	6	12	102
14	Hindistan	2	2	8	11	10	11	10
15	Çek Cumhuriyeti	7	3	5	8	9	10	18
16	Bulgaristan	4	3	5	8	6	9	59
17	Litvanya	6	5	6	7	8	9	17
18	İsveç	6	5	6	10	7	9	29
19	İngiltere	11	5	7	21	11	9	-19
20	Macaristan	3	5	5	6	5	7	28
Diğer Ülkeler		35	57	73	58	69	75	8
Genel Toplam		695	567	738	914	827	968	17

4. MOBİLYA AKSESUARİ VE SEKTÖRÜ

Dilik ve Erdinler (2003)'e göre mobilya ürünlerine kullanışlılık, prestijli görünüm ve güvenilirlik açısından ayrıcalık veren unsur birleştirme elemanları ve aksesuarlardır. Bu gibi donanımlar mobilyaya beğeni ve satış avantajı kazandırır. Bu yüzden mobilya aksesuarları mobilyanın gerek üretiminde, gerekse kullanımında kalite, işlevsellik, estetik ve rahatlık bakımından önemli biryere sahiptir. Öte yandan, Gerritsen (1995)'e göre, dünya aksesuar piyasasında üretim ve ticari manada söz sahibi olan ülkeler aynı zamanda dünya mobilya ticaretinde de paralel bir başarıyı yakalayan ülkeler konumundadır. Bu yüzden ana sanayi-yan sanayi bütünleşmesi veya tamamlayıcı sektörlerinin gelişmişlik düzeylerinin bilinmesi uluslararası rekabet gücü açısından önem taşımaktadır (Dilik, 2005).

Mobilya aksesuarları denilince genel olarak ayaklar, tekerlekler, PVC profiller, bağlantı elemanları, menteşe sistemleri, alüminyum ürünler, ray sistemleri, kapı kolları, kulp çeşitleri, ankastre mutfak ürünleri, metal kiler sepetler, kilit sistemleri, tutkal ve yapıştırıcılar, boya grubu, bant grubu, ahşap kapı fitilleri, cam fitilleri, sunta vidaları ve muhtelif hırdavat ürünleri gibi birçok kategoriden bahsetmek mümkündür (DİTAM, 2014). Bu ürünler mobilya ürünlerine birleştirme, hareket kolaylığı, dış etkilerden koruyuculuk gibi fonksiyonel özellikler katarken aynı zamanda estetik ve ergonomi gibi ürüne katma değer kazandıran ve rekabetçi mobilya piyasasında mobilyanın farklılaşarak müşteriler tarafından tercih edilmesinden önemli rol oynamaktadırlar.

Mobilya aksesuarları mobilya ürünlerinin tamamlayıcısı konumunda olmasından dolayı, mobilya üreten firmaların temel girdilerini oluşturmaktadır. Ürüne farklılık, fonksiyonellik ve kalite katan mobilya aksesuarları aynı zamanda mobilyanın karakteristiğini yansıtan önemli bileşenlerdir. Bu bakımdan bu alandaki yerli üreticilerin varlığı, kalite, maliyet ve tasarım odaklı ürünler ile mobilya firmaları ile işbirliği içinde çalışıyor olmaları Türkiye mobilya endüstrisi için çok önemli bir itici güçtür.

Türkiye’de yapılmış sektörel araştırmalar içinde, mobilya aksesuarı üretimi, üreticileri veya sektörün sorunlarını içeren bir araştırma bulunmadığı gibi bu sektör ürünlerinin sistematığıne yönelik çalışmaların da eksikliği göze çarpmaktadır. TOBB, MÜSİAD, OMSİAD, OAİB gibi mobilya sektörü hakkında her yıl düzenli olarak raporlar hazırlayarak kamuyouna sunan kurumların dahi mobilya aksesuarları üzerine çalışmalarına rastlanamamıştır. Bu bakımdan araştırma kapsamında konu hakkında teorik bilgi toplamak bir hayli zorlayıcı bir süreç olarak geçmiştir. Yine de konu ile ilgili aydınlatıcı ve ufuk açıcı bazı kaynaklar bulunmaktadır. Bu kaynaklardan olabildiğince faydalanılmıştır.

4.1 Genel Kavramlar ve Tanımlar

Dilik (1992)’e göre mobilya ve yapı elemanı aksesuarları “Mobilya ve kapı-pencere’de tesbit, birleştirme, hareket, her türlü dış etkilere karşı koruyuculuk, estetik ve rahatlık gibi fonksiyonlar üstlenen elemanlardır” (s.7).

Mobilya ve diğer ağaç konstrüksiyonlarında kullanılan mobilya aksesuarları işlevleri ve kullanım yerlerine göre Dilik (1992) tarafından Çizelge 4.1’de görüldüğü gibi sınıflandırılmıştır.

Bu sınıflandırma yapılırken aksesuarların işlev ve kullanım yerleri dikkate alınmış, buna göre genel geçer bir sınıflandırma yapılmıştır. Sınıflandırmanın yapıldığı tarih dikkate alındığında (1992), o günden günümüze gelişen teknolojik imkanlar ve ilerlemeler vasıtasıyla yeni ürün grupları ve sınıfları oluşmuştur. Bu konuyla ilgili kaynak olarak kullanılabilir güncel bir sınıflandırma bulunmasa da önemli aksesuar üreticilerinin güncel kataloglarından bu vesile ile faydalanılabilir. Şekil 4.1 Hafele firmasının 2015 yılına ait ürün kataloğunun içindekiler sayfasını göstermektedir ve burada mobilya ve kapı aksesuarlarının sistematik bir sınıflandırması görülebilir. Şekil 4.2 Hettich firmasının 2015 yılına ait çevrimiçi kataloğunun içindekiler sayfasını göstermektedir.

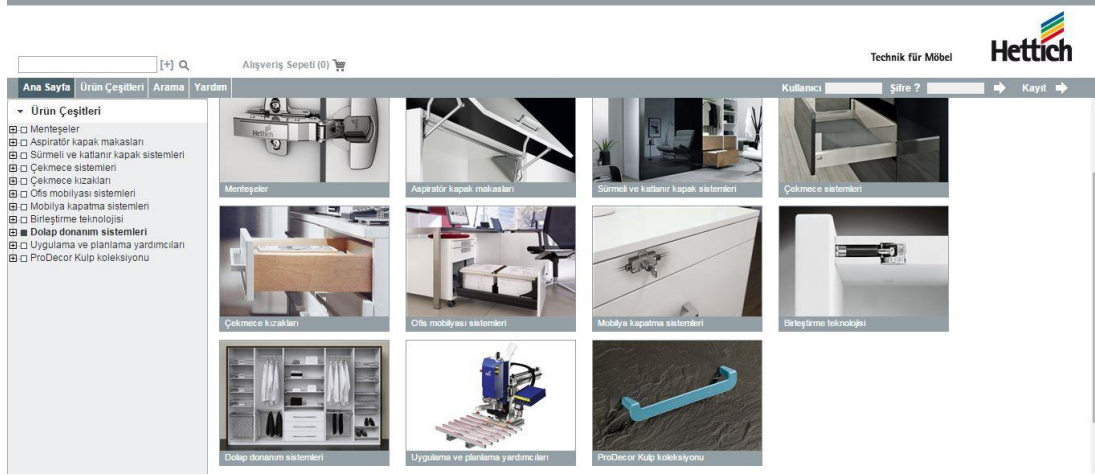
Çizelge 4.1: Mobilya aksesuarlarının işlev ve kullanım yerlerine göre sınıflandırılması

1) Menteşeler	a) Kapı pencere menteşeleri
	b) Mobilya menteşeleri
2) Kapı pencere ve mobilya sürme takımları	c) Raylar, kızaklar ve makaralar
	d) Zincirler, makaslar, durdurucular
3) Tutamaklar ve kulplar	a) Kapı-pencere kolları ve tutamakları
	b) Mobilya kulpları ve tutamakları
4) Kapama gereçleri (Kilit, sürgü ve anahtarlar)	a) Kapı kilitleri ve sürgüleri
	b) Pencere kilitleri ve sürgüleri
	c) Mobilya kilitleri ve sürgüleri
5) Tespit ve birleştirme elemanları	a) Ağaç vida, çivi ve cıvataları
	b) Plastik bağlama gereçleri
	c) Çektirmeler
	d) Köşebent ve takviye elemanları
6) Ayakaltı gereçleri	a) Tekerlek, rulet ve bilyalar
	a) Kapsül, kabara ve bilezikler
	b) Baza ayakları vb. ayakaltı mekanizmaları
7) Diğer aksesuar ve donanımlar	a) Kapsüller, pimler
	b) Çıtçıklar, klipsler
	c) Askılık elemanları
	d) Kancalar çengeller

Şekil 4.1 incelendiğinde Dilik (1992)'in sınıflandırmasına ek olarak kalkar kapak mekanizmaları, kayar/katlanır kapak ve stor sistemleri, aydınlatma ve priz sistemleri gibi kategorilerin olduğu gözlenlenmektedir. İhtiyaç ve talepler doğrultusunda yeni mekanizma çeşitlerinin ortaya çıktığı, günümüz mobilya endüstrisinde aydınlatma elemanları ve elektrik altyapısının kullanılmaya başlandığı yorumu yapılabilir.

Mobilya Aksesuarları			HAFELE			Kapı Aksesuarları			HAFELE		
1		Mobilya Kulpları, Elbise Askıları	15		Kapı ve Pencere Kolları	15		Kapı Kilitleri	16		Kapı Kilitleri
2		Vidalar, Bağlantı Elemanları, Raf Pimleri ve Raf Taşıyıcılar	17		Panik Kilitler ve Yangın - Kaçış Kapısı Donanımları	17		Dialock - Elektronik Kilit Sistemleri	18		Kapı Menteşeleri
3		El Aletleri, Ölçü Aletleri ve Sarf Malzemeleri	19		Kapı Kapatıcılar	19		Kayar / Katlanır Kapı Donanımları	20		Otomatik Kapı Sistemleri
4		Kilitler, Miknatıslar, Çıt Çıtlar	21		Kapı Aksesuarları ve Posta Kutuları	21		Mimari Cam Donanımları	22		Banyo Aksesuarları ve Donanımları
5		Menteşeler, Düşer / Kalkar Kapak Donanımları	23		Engelsiz Yaşam Alanlarına Özel Donanımlar	23					
6		Çekmece Rayları	24								
7		Kayar / Katlanır Kapak ve Stor Sistemleri	25								
8		Masa / Sandalye Donanımları, Mobilya Tekerlekleri ve Ayakları	26								
9		Aydınlatma ve Priz Sistemleri									
10		Mutfak Aksesuarları ve Donanımları									
11		Oturma ve Yatak Odası Donanımları									
12		Ofis Donanımları									
13		Mağaza ve Eczane Donanımları									
14		Cam Mobilya Donanımları ve Yapıştırma Tekniği									
V.0			V.1								

Şekil 4.1: Hafele firması 2015 yılı ürün kataloğu içindekiler sayfası.



Şekil 4.2: Hettich firması 2015 yılı online katalog içindekiler sayfası.

Hettich firmasının katalogu incelendiğinde de Hafele firmasında olduğu gibi bir kategorizasyon yapıldığı görülmektedir. Şekil 4.3 ise Hafele ve Hettich firmasının Türkiye'deki yerli rakibi konumunda olan Samet A.Ş.'nin katalog içeriğini göstermektedir. Her üç firma da mobilya aksesuarı alanında mobilya üreticilerine hizmet veren, A'dan Z'ye şeklinde niteleyebileceğimiz bir mobilya üreticisinin ihtiyaç duyabileceği her türlü aksam ve aksesuar tedariki sağlayan firmalardır. Her üç firmanın da benzer sınıflandırma ölçütlerine sahip olduğu şekillerden görülmektedir. İlerleyen bölümlerde bu sınıflandırmalara ait ürün gruplarının açıklamaları yapılacak, kullanım ve işlevlerine göre bu ürünlerin tanımlamaları yapılacaktır.



Şekil 4.3: Samet A.Ş. 2015 yılı ürün katalogu içindekiler sayfası.

4.2 Mobilya Aksesuarları Üretiminde Kullanılan Metal ve Plastik Malzemeler

Günümüzde mobilya aksesuarları seri üretim tekniklerine uygun olması, kolay şekillendirilebilmeleri, boya, kaplama gibi yüzey işlemlerine imkan tanınması, hammadde ve maliyet konusundaki avantajlarından dolayı genel olarak metal veya plastik malzemelerden üretilmektedir.

4.2.1 Metalik malzemeler

Genel olarak metal malzeme kavramından anlaşılan malzemeler alaşımlardır. Bilimsel anlamda alaşımla en azından bir bileşenin metal olduğu ve birden fazla elementin oluşturduğu metalik karaktere sahip malzemelerdir. Bu tanımdan görüleceği gibi Demir (Fe) ve metalik olmayan Karbon (C) atomlarının oluşturduğu malzeme olan Çelik bir alaşımdır.

Metaller, üstün mekanik özelliklerinden dolayı endüstride sıklıkla kullanılırlar. Mukavemet ve elastiklik modülleri diğer malzemelerinkinden büyüktür. Aynı zamanda plastik şekil vermeye, döküme, talaş kaldırarak işlemeye elverişlidirler. Alaşımlama ve ısıtma işlemleri ile mekanik özellikleri artırılabilir. Buna karşılık diğer malzemelere kıyasla daha ağır ve daha pahalıdır ve korozyon sonucu bozuldukları için korunmaları gerekir.

Metaller demirli olanlar ve olmayanlar diye iki başlıca gruba ayrılmaktadırlar. Demirli olanlar Demir-Karbon alaşımlarıdır ve az miktarda başka alaşım elementleri de ihtiva edebilirler. Karbon miktarına alaşım elemanlarına ve yapılan işlemlere göre çeşitleri ve özellikleri değişir. Demirli olmayan metallerde, Bakır ve Bakır alaşımları, Alüminyum ve Alüminyum alaşımları ve diğer metallerdir.

Demirli olmayan metaller endüstride hafiflik, görünüş, korozyona dayanıklılık gibi sebeplerle tercih edilirler. Ancak mukavemetleri ve elastikiyet modülleri çeliklere kıyasla düşüktür.

Mobilya aksesuar ve donanımı sektöründe yoğun kullanımı bulunan metalik malzemeler Bakır, Alüminyum ve Çinko alaşımlarıdır.

- **Pirinç:** Bakırın çinko ile olan alaşımlarına Pirinç adı verilir (%63 Cu., %37 Zn.). Pirinçler mukavemet, renk, kolay işlenebilme ve korozyona dayanıklılık bakımlarından iyi özellikleri sayesinde aksesuar sektöründe geniş ölçüde kullanılır. Çekme mukavemetleri Zn. yüzdesine bağlı olarak saf bakırdaki 15

kg/mm² değerinden başlayıp %40 Zn. için 50 kg/mm² maksimum değerine kadar çıkabilir. Pirinç gerek dökümde, gerekse çeşitli hadde (levha) mamulleri üretiminde kullanılırlar. Şekil 4.4'te pirinçten üretilmiş bir kulp örneği gösterilmektedir.



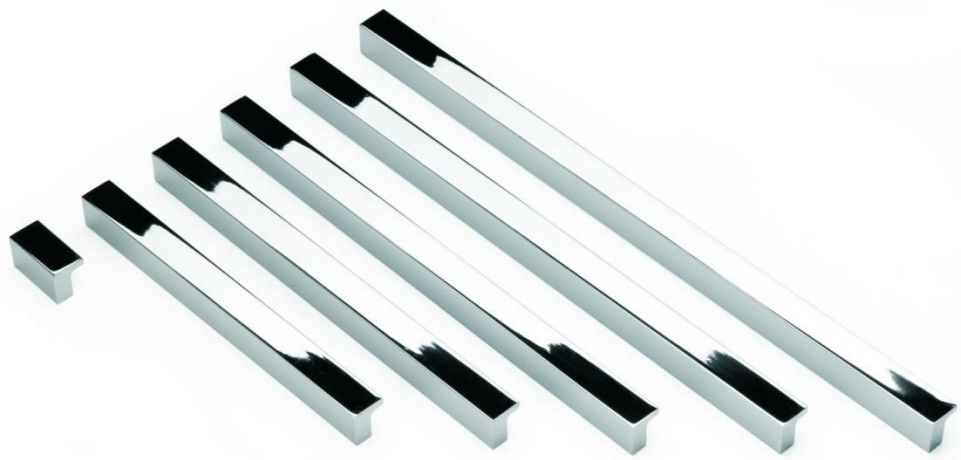
Şekil 4.4: Pirinç kulp örneği (Url-3).

- **Bronz:** Bakırın kalay ile olan alaşımlarına bronz adı verilir. Bronzlar mukavemetlerinin yüksekliği ve korozyona dayanıklılıkları ile bilinirler. Ancak ağır ve pahalı oldukları için kullanımları sektörde her geçen gün azalmaktadır. Özellikle heykel, çan, dış kapı tokmağı vb. mamullerin üretiminde kullanılır. Şekil 4.5 bronz kulp örneklerini göstermektedir.



Şekil 4.5: Bronz mobilya kulp örnekleri (Url-4).

- **Alüminyum:** Alüminyumun çeşitli alaşımları arasında doğramacılık ve donanımı bakımından (%4 Cu + %0.5 Mg + %1 Si + %0.05 Mn) bileşimindeki alaşımı en önemli yeri tutar. Normal yumuşaklıkta çekme mukavemeti 10 kg/mm² olan Alüminyumun alaşım halinde çekme mukavemeti 35-48 kg/mm² ve kopma uzaması %20-21 olan, yani çeliğin özelliklerine sahip, fakat çeliğe kıyasla üç kat daha hafif bir metal elde edilmesine imkân verir. Bu özelliklerinden dolayı alüminyum günümüzde mobilya aksesuarlarında sıklıkla kullanılan bir malzemedir. Özellikle ekstrüzyon yöntemi ile edilen profiller, boy kulplar sıklıkla kullanılmaktadır. Şekil 4.6 alüminyum kulp örneklerini göstermektedir.



Şekil 4.6: Alüminyum mobilya kulp örnekleri (Url-5).

Alüminyum kulplar üretim tekniği olarak seri üretime çok yatkındır. Tek bir kesitten sonsuz boyda üretilen herhangi bir kulp veya profil istenilen boyutlarda ebatlanarak mobilya ürünlerine uygulanabilir. Hafif olması, dayanıklı olması ve tasarımda esneklik sağlaması açısından günümüz mobilya endüstrisinde en sık kullanılan malzemelerden biridir.

- **Zamak:** (%93-95 Zn + %3.5 Al + % 0.5 Cu + %0.3-0.8 Mg ve Cd) bileşimindeki bir çinko alaşımıdır. Kolay işlenebilme, korozyona karşı yüksek direnç, kaplama, kromatlama, boyama gibi yüzey işlemlerinin son derece basit ve sağlıklı şekilde uygulanabilmesi gibi özellikleri sayesinde Zamak son zamanlarda mobilya endüstrisinde en çok kullanılan malzemelerden birisi haline gelmiştir. Külçeler halinde gelen zamak, yüksek ısı kazanlarda eritilerek kalıplama tekniği ile bitmiş ürün haline getirilir. Şekil 4.7 zamak kulp örneklerini göstermektedir.



Şekil 4.7: Zamak kulp örneği (Url-6).

4.2.2 Plastik malzemeler

Plastikler kimyasal yolla elde edilen sentetik maddeler olup önemlerini mekanik özelliklerine borçludurlar. Mekanik özellikleri sayesinde ahşap, metal, seramik, cam gibi maddelerle yarışabilirler. Ayrıca bazı maddelerin bileşen olarak katılmasıyla plastiklere kullanım alanlarına göre istenilen özellikler kazandırılabilir. Bu maddeler güneş ışığına karşı dayanıklılık kazandıran stabilizatörler, oksidasyona karşı koruyucular, yanmazlık sağlayıcıları, kaydırıcılar, mineral elyafı, talk gibi katkı maddeleri, tebeşir, kaolin gibi dolgu maddeleri ve boyalardır.

Plastikler “termoplast” ve termoset” olarak iki farklı şekilde sınıflandırılabilir.

Termoplastlar şekillenme kabiliyetlerini ısı altında tekrarlayabilirler. Bunlara polipropilen ve polistiren plastik türleri örnek verilebilir.

Termosetler ise polimer zincirleri ağ şeklinde birbirlerine kenetlenmiş durumdadır. Bu yüzden bir defa birbirlerine kenetlendikten sonra tekrar ısıtılsa dahi bağlar çözülmez. Elastomerler de bu özelliğe sahip olmalarına rağmen elastomer bağlarının daha geniş olması dolayısıyla esneklik ve yumuşaklığa sahiptirler.

Plastikler hafif olmaları, kimyasal maddelere ve rutube karşı dayanıklı olmaları, paslanma ve çürüme gibi bozulmalara sahip olmamaları, ısı ve basınç altında zor şartlarda rahatlıkla çalışabilmeleri gibi özelliklerinden dolayı endüstride çok ciddi bir kullanıma sahiptirler. Yüzeylerinin parlak olması, kir tutmamaları, renklendirilebildikleri gibi sonradan çeşitli yüzey işlemlerine uygunluk gösterebilmeleri gibi avantajları ise malzemeyi daha da kullanışlı kılan detaylardır.

Ülkemizde mobilya aksesuarı üretiminde kullanılan plastik türleri Çizelge 4.2’de detaylandırılmıştır.

Çizelge 4.2: Mobilya aksesuar üretiminde kullanılan başlıca plastik malzemeler ve özellikleri (Dilik, 1992)

Kısa Adı	Uzun Adı	Genel Özellikleri
ABS	Akrilonitril Bütadien Stiren	İyi bir yüzey kalitesine sahiptir, ayrıca aşınmaya karşı direnci de fazladır. Elektriksel özellikleri geniş bir frekans aralığında sabit değerlere sahiptir ve en önemlisi sıcaklık ve nemden etkilenmemektedir. Otomotiv parçaları, beyaz eşya parçaları, oyuncaklar, pencere kolları vb. Kullanım alanlarıdır.
MF	Melamin-Formaldehid reçineleri	Sert ve termosetting özellikte, ısı ve organik çözücülere mukavimdir. Çeşitli dolgu maddeleri ile mamüller elde edilmesi mümkündür. Mutfak eşyası, mobilya malzemesi, elektrik malzemesi, düğmeler gibi alanlar başlıca kullanım alanlarıdır.
PA	Poliamid (Naylon)	Üstün mekanik ve korozyon mukavemeti vardır. Yüksek darbe mukavemeti vardır. Su ihtivası nedeni ile temiz ve kolay talaş kaldırma özelliklerine sahiptir.
PE	Polietilen	Kimyasal aşınma dayanımı ve darbe dayanımı PP'den daha iyidir. Kimya ve gıda endüstrisinde kullanımı yaygındır. Düşük ışık mukavemetine sahiptir.
PMMA	Poli Metil Metakrilat	Optikçe şeffaf, çok kolay işlenebilir, hava tesirine karşı uzun müddet mukavim, iyi form ve boyut stabilitesine sahiptir.
PP	Polipropilen	Kusursuz kimyasal dayanıma sahip olup, kimya ve gıda endüstrisinde parçalar, flanş pompa boru fittingleri kullanım alanları dahilindedir. Düşük mekanik özellikleri ve yüksek darbe dayanımı vardır. Özgül ağırlığının düşük olması sebebiyle ekonomik bir malzemedir.
PS	Poli Stiren	Optikçe şeffaf olup, iyi elektrik özelliği, işleme kolaylığının yanısıra ucuzdur. Uzun zaman açık hava şartlarına dayanıklı değildir. Ucuz enjeksiyon mamülleri, mutfak eşyaları, buzdolabı parçaları, oyuncak ve süs eşyaları başlıca kullanım alanlarını teşkil eder.
PVC	Poli Vinil Klorür	İyi kimyasal dayanım, rijitlik, kimya endüstrisinde yaygın kullanım özelliklerine sahiptir. Düşük termik ve mekanik özellikleri vardır. Eğilme ve gerilme mukavemeti iyidir. Artan sıcaklıklarda özelliklerinde düşme gözlenir.

4.3 Türkiye’de Mobilya Aksesuarı Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar

Türkiye’de mobilya aksesuarı üretiminde faaliyet gösteren 128 işletme bulunmaktadır ve bu işletmelerin 17 adeti (%13’ü) aksesuar üretiminin yanısıra farklı alanlarda da faaliyetlerini sürdürmektedir (Dilik ve Erdinler, 2003). Dilik ve Erdinler (2003) tarafından bu işletmelerin %25’inin küçük ölçekli işletme, %36’sının orta ölçekli işletme ve %39’unun da büyük ölçekli işletme olduğu ortaya konmuştur.

Aynı araştırmada üretim şeklinin ağırlıklı olarak seri+sipariş şeklinde (%62) olduğu ortaya konmuş ve sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ürün projelendirme ve geliştirmede kullandıkları yöntemin ağırlıklı olarak (%82) piyasada görülen mevcut aksesuarların benzerlerini imal etmek şeklinde olduğu gözlemlenmiştir (Dilik ve Erdinler, 2003). Çizelge 4.3 işletmelerin yeni ürün projelendirme ve geliştirme durumlarını göstermektedir.

Çizelge 4.3: İşletmelerin Ürün Projelendirme ve Geliştirme Durumları
(Dilik ve Erdinler, 2003)

Üretim Projeleri	İşletme	
	Adet	Yüzde
İşletmeye ait tasarım	25	37
Piyasadaki mevcut aksesuarların benzerlerini imal etmek	55	82
Müşteri isteğine göre projelendirme	37	55
Lisans ve teknik işbirliği ile ürün geliştirme	3	4

Çizelgeden görüldüğü gibi mobilya aksesuarı üreten firmaların yalnızca %37’lik kısmı kendi tasarımlarını yaparak üretmektedirler. Bunların dışında kalan firmaların büyük çoğunluğu (%82) piyasadaki yerli veya ithal ürünlerin benzerlerini imal etmek kaydıyla, esasında taklit ürünler üretmektedirler. Müşteri isteğine göre projelendirilen ürünler ise yeni ürün çalışmaları olmaktan ziyade, müşterinin kullanmayı hedeflediği bir ürünün maliyet çalışması yapılarak, kullanılan hammadde ve düşük işçilik maliyetleri neticesinde daha uygun maliyete temin edilmesi şeklinde üretilmektedir. Bu durum nitelikli ürünlerin geliştirilememesine, rekabetçi üstünlük sağlanacak bir endüstrinin oluşmamasına sebep vermektedir.

2009 yılında kurulan Mobilya Aksesuar Sanayicileri Derneği (MAKSDER), Türk mobilya aksesuar ürün ve markalarının olgunlaştırılıp iyileştirilmesini, belirli kalite standartlarına yükseltilmesini ve dünyaya açılmasını sağlamak amacıyla faaliyete başlamıştır (MAKSDER, 2012). Derneğin internet sitesinde yer alan bilgilere göre misyonu, amaç ve vizyonu şu şekilde belirtilmiştir:

Özellikle sektördeki üreticileri bilinçlendirmek, üretim kalitesini yükselterek dünya standartlarına uygun farklı ve özgün tasarımları ile her yönden rekabetçi niteliklere sahip ürünleri teşvik etmek, sektörün kayıt içerisine alınmasını özendirmek, haksız rekabeti önlemek, ihracatı teşvik etmek gibi temel konularda çaba göstererek bu amaçlara yönelik önemli projeleri devreye sokacak olan MAKSDER, mobilya aksesuar imalatçılarının birlik ve

beraberliğinin sağlanması, sektörün sorunlarının birlikte aşılanması, yurtiçi ve dışında temsil ve tanıtımının yapılması, üyeler arası sosyal yardımlaşma ve dayanışmanın sağlanması, sektörün ekonomik ve kültürel anlamda gelişerek kalkınması için çalışmalar gerçekleştirmek ve bu alanda üretim yapan gerçek ve tüzel kişilerin mesleki haklarının korunması gibi hususlarda faaliyet gösterecektir. (2012, p. 2)

MAKSDER'in bu misyon, amaç ve vizyon doğrultusunda sektördeki sorunların farkında olduğu, tasarım ve nitelikte ürünün ülke ekonomisine, mobilya sektörüne ve dolayısıyla mobilya aksesuarı sektörüne katma değeri katacağının bilincinde olduğu anlaşılmaktadır. Dernek kurulduğu günden bu yana her yıl düzenlemiş olduğu “Mobilya Aksesuar Ürünleri Tasarım Yarışma”larıyla tasarım öğrencilerinin ve profesyonel tasarımcıların bu alana olan ilgilerini çekmeyi hedeflemekte, sektörde ve üreticilerde bir tasarım bilinci yaratmaya çalışmaktadır. Ayrıca dernek, iç tüzüğünde belirttiği üzere konu ile ilgili alt komiteler kurarak araştırmalar, bilimsel akademik raporlar, istatistiki çalışmalar, çeşitli incelemeler ve pazar araştırmaları yapmak, mobilya aksesuar sanayi ürünlerinin kalite vb. Sertifikaları konusunda gerekli çalışmaları yapmak, ulusal ve uluslararası fuarlar organize etmek, üye kuruluşlara yetişmiş elemanlar kazandırmak amacıyla eğitim programları düzenlemek gibi sektörü ileriye taşıyacak hedeflere sahiptir (MAKSDER, 2012).

MAKSDER Yönetim Kurulu Başkanı Tezbaşaran (2012)'a göre, sektördeki yerli firmalar on yıl önce hayal bile edilemeyecek büyüklükte geniş alanlarda üretim yapmakta, AR-GE, tasarım birimleri, pazarlama ve ihracat departmanları ile altyapılarını güçlendirerek 140 ülkeye ihracat yapan gelişmiş bir sanayi haline gelmiş durumdadır. Bu gelişmeler ile yerli mobilya üreticilerinin dışı bağımlılığı minimuma inmiş, mobilya üretimi ihtiyaç duyduğu tim girdileri iç piyasadan tedarik edebilir hale gelmiştir.

Derneğin internet sitesinden alınan verilere göre derneğe üye 49 aksesuar üreticisi bulunmaktadır. Bu firmaların içerisinde çok çeşitli ürün gruplarında üretim yaparak sektöre hizmet veren firma bulunmaktadır. Çizelge 4.4. bu firmaların listesini, kuruluş yıllarını, faaliyet alanlarını ve bulundukları şehirleri göstermektedir.

Çizelge 4.4: MAKSDER'e üye firmalar listesi (MAKSDER, 2012)

Firma Adı	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı	Bulunduğu Şehir
3K Plastik ve Kalıp San. ve Tic. Ltd. Şti.	1996	Çekmece içi üniteler	İstanbul
Afra Metal Mobilya Aksesuar İth. İhr. San ve Tic. Ltd. Şti.	2005	Kulp	İstanbul
Akkoca Makina San. ve Tic. Ltd. Şti	2005	Bağlantı elemanları, dolap içi üniteler,sürgü kapak mekanizmaları	Bursa
Antik Bronze Sarı Mamülleri Hırd. Tic. Ltd. Şti.	2000	Kapı kolları	İstanbul
Array Mob. Rayları San. ve Tic. Ltd. Şti.	2008	Bilyeli Ray, gizli ray masa rayı	İstanbul
Art Aksesuar ve Mobilya San. Tic. Ltd. Şti.	2003	Zamak, plastik, alüminyum esaslı ürünler	İstanbul
Aytuğ Plastik ve Kesme Kalıp Mob. San. ve Tic. Ltd. Şti.	1998	Bağlantı elemanları, mobilya ayakları, dolap içi aksesuar	İstanbul
Batu Design	2009	Dolap içi aksesuarları	Bursa
Berfino Mobilya Aks. İth. İhr.San. Tic. Ltd. Şti.	2006	Mobilya kulp ve ayakları	İstanbul
Çağ Kabara San. ve Tic. A.Ş.	2005	Kabara ve Düğme Çeşitleri	İstanbul
Çağberk Alüminyum Kaplama Sistemleri Ltd. Şti.	1994	Alüminyum sürgü kapak mekanizmaları	İstanbul
Çağdaş Mobilya Aksesuarları San. ve Tic. Ltd. Şti.	1999	Dolap içi aksesuar	İstanbul
Çebi Kilit ve Mobilya Aksesuarları San. ve Tic. A.Ş.	1979	Kulp	İstanbul
Delta Büro Gereçleri A.Ş.	1960	Sanayi gereçleri	İstanbul
Doğanlar Kapı Kolları San. ve Tic. Ltd. Şti.	1985	Kapı kolu	İstanbul
Ekin Yayıncılık Reklam ve Tasarım Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.	1992	Sektörel yayınlar	İstanbul
Emaks Mob. Aks. San. Tic. İth. İhr. Ltd. Şti.	2011	Kabara ve Düğme	İstanbul
Erkul Mut. Ban. ve Mob. Aks. San. Tic. Ltd. Şti.	1996	Kapı kolları, kulplar, ayaklar, askılıklar, bağlantı elemanları	Kocaeli
Güzel Metal Yapı Malz. San. Tic. Ltd Şti.	1976	Kapı kolu ve kulplar	İstanbul
İlkay Mobilya Aksesuarları Ltd. Şti.	2012	Kulp, ayak, bağlantı elemanları	İstanbul
Kapsan Kaplama ve Boyama San. Tic. Ltd. Şti.	2000	Raylı, sürgülü ve stor kapak mekanizmaları, askı boruları	İstanbul
Kapsan Mobilya Aksesuar San. ve Tic. Ltd. Şti.	2001	Kulp, ayak, dolap elemanları	İstanbul
Kemerli Metal San. Tic. A.Ş.	2008	Sanayi gereçleri	Kayseri
Kent Dış Tic. Ltd. Şti.	1999	Mutfak kiler sistemleri ve aks.	Tekirdağ
KMS Mobilya Bağlantı Sist. San. ve Tic. Ltd. Şti.	2002	Kulp, ayak, bağlantı elemanları	İstanbul
Lale Orman Ürünleri San. Tic. Ltd. Şti.	2004	Kapı, sunta lam, mdf lam	Kayseri
Mepa Mobilya Gereçleri San. ve Tic. Ltd. Şti.	1987	Ray mekanizmaları, kapı/kapak sistemler	İstanbul

Çizelge 4.4 (devam) : MAKSDER'e üye firmalar listesi (MAKSDER, 2012)

Mesan Plastik San. ve Tic. Ltd. Şti.	1991	Kulp, ayak, bağlantı elemanları	İstanbul
Metplascan Metal Plastik Elektronik Kalıp İmalat San. Tic. Ltd. Şti.	1990	Kalıp hizmetleri	İstanbul
Meydan Mobilya Aksesuarları San. ve Tic. Ltd.	2000	Kulp	İstanbul
Mis Plastik İth. İhr. İmal. Tekst. Tur. İnş. Taah. San. Tic. Ltd. Şti.	2004	Ayak	Kayseri
Öz Metal İş San. ve Tic. Ltd. Şti.	1978	Kulp, askı, bağlantı elemanları	İstanbul
Özcanlar Pres Döküm San. Tic.Ltd. Şti.	1982	Kapı kilit ve kolları	İstanbul
Özdemir Mobilya Malzemeleri San. ve Tic. Ltd. Şti.	1986	Ahşap kol, lata, keçe, bağlantı elemanları, ayak, kulp vb.	Kayseri
Özemek Plastik Profil ve Kalıp San. ve Tic. Ltd. Şti.	1996	Kenar bandı ve plastik profil	İstanbul
Özer Çelik Büro Mobilya San. ve Tic. Ltd. Şti.	1990	Ayak ve kulp	İstanbul
Özgen Plastik San. ve Tic.	1962	Tekerlek, ayak, bağlantı elemanları	İstanbul
Özkardeşler Metal Mob. Aks. Pres Döküm San. Tic. Ltd. Şti.	1985	Ayak, kulp, bağlantı elemanları	İstanbul
Portakal Ahşap Üretim ve Pazarlama A.Ş.	1994	PVC Kenarbandı	Kocaeli
Samet Kalıp ve Madeni Eşya San. ve Tic. A.Ş.	1973	Menteşe, ray, bağlantı elemanları, aydınlatma	İstanbul
Sevdehan Plastik Metal Kimya San. ve Tic. Ltd. Şti.	1993	Ayak, metal tablalar, mekanizmalar ve iskeletler	Bursa
Simi Tekst. Tekstil Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.	1983	Elastik kolon, yatak şeridi vb.	İstanbul
Star Alüminyum Pazarlama San. Tic. Ltd. Şti.	1990	Dolap içi aksesuarlar, bağlantı elemanları	İstanbul
Star Mutfak ve Mobilya Aks. San. ve Tic. A.Ş.	1996	Kiler sistemleri, dolap içi aksesuarları, sürme ray sistemleri	İstanbul
Sukasi Metal Plastik Aksesuar San. ve Tic. Ltd. Şti.	1978	Sürgü kapak ve kapı sistemleri	Ankara
TEM Mobilya Aksesuar San. Tic. Ltd. Şti.	2002	Kulp, ayak ve profiller	İstanbul
Tempo Aksesuar San. ve Tic. A.Ş.	1980	Ayak, kulp, raf tutucu	İstanbul
Tüzün Alüminyum	1979	Sürgü ray sistemleri, aydınlatma, dolap içi aksesuar	Bursa
Umut Kulp San. Tic. Paz. Ltd. Şti.	1984	Kulp, düğme, askı, ayak bağlantı elemanları	İstanbul

Çizelge incelendiğinde MAKSDER'e üye firmaların 37 tanesinin İstanbul, 4 tanesinin Bursa, 1 tanesinin Ankara, 2 tanesinin Kocaeli, 4 tanesinin Kayseri ve 1 tanesinin Tekirdağ illerinde faaliyet gösterdiği görülmektedir. Mobilya aksesuar sektörünün ağırlıklı olarak (%75) İstanbul merkezli bir sektör olduğu söylenebilir. Bu firmalar içerisinde bir adet sektörel yayıncılık firması, bir adet elastik kolon ve yatak şeridi üreten firma, iki adet düğme ve kabara imalatı alanında faaliyet gösteren

firma, iki adet sanayi gereçleri üreten firma, iki adet kenar bandı üreten firma bulunmaktadır. Bunların dışındaki firmalar genellikle kulp, menteşe, sürgü ray mekanizmaları, bağlantı elemanları ve aydınlatma elemanları üretiminde bulunmaktadır.

5. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: ÜRETİCİ – TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ

Anlamli ve çok yönlü bir literatür taraması, anlamli ve çok yönlü bir araştırmanın ön koşulunu oluşturur (Boote ve Beile, 2005). Bir araştırmacının araştırdığı konu ile ilgili literatüre katkıda bulunacak araştırmalar yapabilmesi için yaptığı çalışma ile ilgili daha önce neler yapıldığını, yapılan çalışmaların güçlü ve zayıf yanlarının ne olduğunu ve ne anlamlar ifade ettiğini anlamış olması gerekir. Bir araştırmacı ilgi alanındaki literatürü kavramadan anlamli araştırmalar ortaya koyamaz. Dahası, önceki araştırmalara hakim olmamak, araştırmacı için önemli bir dezavantaj teşkil eder. Bu çalışmada da araştırılan konunun daha iyi anlaşılması, araştırmaya zemin hazırlanması, araştırmanın önem ve gerekliliğinin vurgulanması amacıyla literatür taraması yapılmıştır.

Çalışmaya kaynaklık eden konular daha çok otomotiv, tekstil, elektronik gibi sektörlerde ele alındığı için literatür bu sektörler incelenerek taranmıştır. Literatür taraması “yeni ürün geliştirme”, “tedarikçilerin tasarım sürecine katılımı” “üretici-tedarikçi ilişkileri”, “tedarik zinciri”, “mobilya endüstrisi” gibi anahtar kelimeler vasıtasıyla araştırılmıştır.

Konu ürün tasarımı ve mobilya sektöründeki hem ana üretici hem de aksesuar üreticisi firmalardaki ürün tasarım süreçleri ile ilgili olduğu için literatür araştırmasının ilk bölümünü ürün tasarım süreçleri oluşturmaktadır.

İkinci bölümde yeni ürün geliştirme süreçleri literatürde detaylı olarak incelenmiştir. Özellikle otomotiv sektörü alt bileşenlerinin karmaşıklığı ve tedarikçilerden satın alınan girdi sayısının fazla olması sebebiyle yeni ürün geliştirme konusunda özel bir yere sahiptir. Bu çalışmanın da temelini otomotiv endüstrisinden gelen bilgi birikimi oluşturmaktadır.

Yeni ürün geliştirme süreçleri incelenirken, tedarikçilerin bu süreçlere dahil olmasının yeni ürün geliştirme süreçlerinin daha iyi yönetilebilmesi için bir yöntem olarak benimsenmiş olmasından dolayı literatür araştırmasının ikinci bölümünü

tedarikçilerin yeni ürün geliştirme süreçlerine dahil olmaları oluşturmaktadır. Bu bölümde bu katılımın sebep ve sonuçları detaylı olarak açıklanacaktır.

5.1 Ürün Tasarımı ve Gelişme Süreci

19. yy başlarından itibaren feodal siyasi ve ekonomik düzenin gelişmeye kapalı yapısından kurtulan Avrupa, Sanayi Devrimi ile tarihteki en önemli değişimlerden birini yaşamıştır (Küçükkalay, 1997). Bu değişim ile birlikte birçok alanda yeni teknik buluşlarla üretim tarzı değişmiş ve makineleşme sürecine girilmiştir. Seri üretim anlayışı küçük atölyelerdeki üretimin yerine geçmiş, zanaatkarların yerini makineler ve mühendisler almıştır.

Sanayi Devrimi ile birlikte verimlilik kesintisiz bir şekilde artmıştır. 1801 ile 1911 yılları arasında dünya nüfusunda %1.26'lık bir artış yaşanırken milli hasıla bu dönem içerisinde 145 katlık bir artış göstermiştir (Küçükkalay, 1997). 1860-1913 yılları arasında dünya üretimi 7 katlık bir artış göstermiştir (Hamitoğulları, 1986). Değişen üretim tarzı sonucunda işgücü makinelerin hakimiyeti altına girmiş, makinelerin tedariki zorlaşmış ve maliyeti artmıştır. Emek-yoğun üretim tarzının sermaye-yoğun bir hale dönüşmesi ile küçük sanayici ve ustalar ortadan kalkarak “patron” ve “kapitalist” gibi kavramlar gündeme gelmiştir (Küçükkalay, 1997). Artan makineleşme beraberinde seri üretim olgusunu getirmiş, ürünler bu sayede standartlaşarak ucuzlamıştır. Büyük üretim tesislerinde özelleştirilmiş iş bölümlerinde çok sayıda işçi istihdam edilmiş, düzenli bir iş hayatına kavuşan işçi kesimi ihtiyaçlarını daha kolay karşılar hale gelmiştir. Özetle Sanayi Devrimi, geliriyle birlikte yükselen bir işçi kesiminin doğmasına, seri üretilmiş, standartlaşmış ve geçmişe nazaran ucuzlanmış ürünlerin üretilmesine imkan tanımıştır (Aykurt, 2014).

Günümüzde bir ürünün teknik özellikleri tek başına o ürünün ticari başarısını garantileyememektedir. Bunun yanında üretici firmalar ürün tasarımı sayesinde üretim maliyetlerini ve ürünün piyasaya sürülme süresinin ciddi anlamda düşürülebileceğinin farkına varmaya başlamışlardır. Ulrich ve Eppinger (2004)'e göre endüstriyel tasarım; endüstriyel tasarımcıların üretim süreçlerinin optimizasyonundan sorumlu üretim mühendisleriyle ortak çalışmaları sonucunda üretim maliyetlerini düşüren bir aktivitedir. Geleneksel olarak ürün tasarımcılarının tavrı “biz tasarlarız, siz üretirsiniz” şeklinde olmuştur ve bu durum sonrasında

“duvarın üzerinden yaklaşımı” olarak terminolojiye girmiştir (Boothroyd ve diğ., 2002). Bu yaklaşıma göre duvarın bir tarafındaki tasarımcı, tasarımlarını yaptıktan sonra duvarın diğer tarafında bulunan üretim mühendislerine tasarımlarını fırlatmak suretiyle yeni ürün geliştirme sürecini başlatır. Tasarım çalışmalarına başından itibaren dahil olmayan üretim mühendisleri ise daha sonradan meydana gelecek çeşitli sorunlarla boğuşmak zorunda kalır. Bir tasarımın üretime daha uygun hale getirilmesiyle ilgili üretim mühendisleri tarafından yapılan kimi öneriler, temel tasarım değişikliklerine sebep olmakta, hatta bazı durumlarda ürünler tekrar tasarlanmak durumunda kalmakta ve büyük zaman kayıplarına neden olmaktadır (Hartley, 1992). Bu durum ürün geliştirme süreçlerini olumsuz etkilediği gibi üretim maliyetlerini de artırmaktadır. Günümüzde ise bu durum “eşzamanlı mühendislik” kavramıyla, sürecin en başından tasarımcıların ve mühendislerin üretim zafiyetleri, maliyetler gibi ileriki aşama sorunlarını birlikte çalışıp, değerlendirdikleri bir yaklaşım ile bertaraf edilmeye çalışılmaktadır (Boothroyd ve diğ., 2002). Eşzamanlı mühendislik estetik, sağlamlık, ergonomi, değiştirilebilirlik, sürdürülebilirlik, pazarlanabilirlik, üretilebilirlik, güvenlik, tedarik edilebilirlik, test edilebilirlik ve lojistik gibi çok çeşitli ürün tasarım niteliklerini içerir (Dowlatsahi, 2010). Dowlatsahi (2010)’a göre eşzamanlı mühendisliğin en belirgin etki ve faydalarının görüldüğü dönem ürün geliştirme süreçlerinin tasarım safhalarıdır. Ürün tasarımının başlangıç safhalarında alınan tasarım kararlarının gelecekteki üretim ve lojistik aktiviteleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

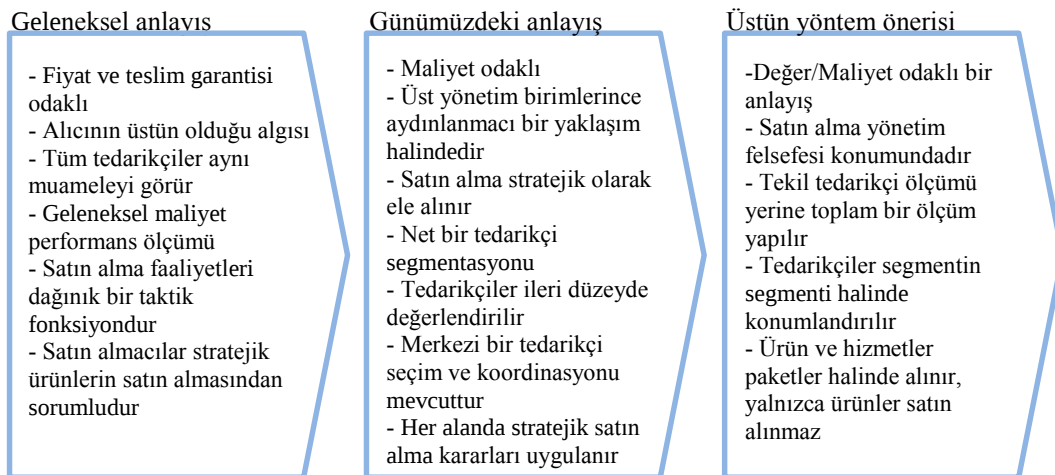
Yeni ürün geliştirme süreci bir ürüne ait ilk fikirden, ürünün piyasaya sürülmesine kadar ki süreç içerisindeki tüm faaliyetleri, izlenen yolları ve alınan kararları içerir (Yeh ve diğ., 2010). Ulrich ve Eppinger’e göre (2004), çok az ürün bir yıldan daha kısa sürede geliştirilebilir, bir çok üründe bu süreç 3-5 yılı bulurken kimilerinde bu rakam 10 yıla kadar uzayabilir. Bu yüzden farklı disiplinlerde uzmanlık alanları olan ekiplerin bu süreçlerde birlikte rol almaları çok önemlidir. China ve Chen (2010) yaptıkları araştırma ile hem ticari hem teknik açıdan başarılı ürünler geliştirmenin yolunun, Ar-Ge, pazarlama, tasarım ve mühendislik gibi yeni ürün geliştirme süreçleriyle yakından ilgili olan birimlerle, bu sürece nispeten daha az dahil olan üretim, operasyon ve kalite kontrol gibi birimleri mümkün olduğunca iyi bir birliktelikte çalışmalarını sağlamaktan geçtiğini ortaya koymuştur. Bu birlikteliğin sağlanması için dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, yeni ürün

geliştirme süreçlerinin henüz başındayken bu aktivitelerin dikkatli bir biçimde planlanmış olmasıdır. Wynstra ve diğ. (2011)'ne göre yeni ürün geliştirme sürecinin baş safhalarında süreç boyunca karşılaşılabilecek olası risklerin önceden tahmin edilmesi, sezilmesi ve kontrol altına alınması yüksek geliştirme maliyetlerini önleyerek teslim sürelerini kısaltır, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarına ve gereksinimleriyle tam uygunluk gösteren ürünler ortaya çıkmasını sağlar.

5.2 Yeni Ürün Geliştirme Süreçlerinde Üretici-Tedarikçi İlişkileri

Yeni ürün geliştirme süreçlerindeki karmaşıklık ve zorluk üretici bir firmanın dış tedarikçilerle çalışmalarıyla birlikte daha da kompleks bir hal alır. Bu durumda eşzamanlı mühendislik çalışmaları yalnızca firma içi departmanlarla sınırlı kalmaz, tedarikçiler de bu sürece dahil olurlar. Cordon ve Vollman (2008)'ın ortaya koyduğu modele göre üretici ve tedarikçi ilişkileri zaman içerisinde “mücadeleci” tavrıdan “işbirlikçi” tavra doğru evrilmiştir. Geçmişte üretici-tedarikçi ilişkileri taraflardan birinin kazancı diğerinin kaybına yol açan çıkarıcı bir temele dayanırken, günümüzde bu durum her iki tarafın da kazanç sağladığı işbirlikçi bir temele oturmuştur (Burt ve diğ., 2010). Cordon ve Vollman (2008), yaptıkları araştırmada batılı endüstrilerin üretici ve tedarikçi ilişkilerinde geleneksel olarak daha rekabete dayalı bir yaklaşım izlendiğini belirtirken, bu endüstrilerin Japon rakiplerinin daha işbirlikçi bir tavır içerisinde bulunduklarını ortaya koymuşlardır.

Her ne kadar geleneksel yaklaşımlar günümüzde bir nebze iyileştirilmiş olsalar da, halen üretici-tedarikçi ilişkilerini geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır. Şekil 5.1, Cordon ve Vollman (2008) tarafından ileri sürülen geçmiş, günümüz ve gelecekteki üretici-tedarikçi ilişkilerine dair üstün yöntemleri ortaya koymaktadır.



Şekil 5.1: Üretici tedarikçi ilişkilerinin gelişimi (Cordon ve Vollman, 2008)

Şekil 5.1’de de görüldüğü gibi geleneksel olarak üretici firmaların satın alma yaklaşımlarında maliyetler önemli bir yer tutarken, günümüzde maliyetlerin dağılımı önemli bir yere sahiptir ve gelecekteki üstün yöntem ürünün kendi maliyetinden ziyade toplam mülkiyet maliyetinin değerlendirilmesi şeklinde olacaktır. Benzer şekilde geleneksel olarak ana üretici firmalar kendilerini tedarikçilerine göre daha üst bir pozisyonda konumlandırırken, günümüzde daha işbirlikçi bir anlayış mevcuttur ve bunun gelecekteki üstün yöntemi üreticiler ve tedarikçilerin sağlam partnerlikler kurması şeklinde olacaktır (Cordon ve Vollman, 2008).

Bugüne kadar üretici ve tedarikçi ilişkileri incelenirken tedarik riski, tedarikçi rolü, tedarikçilerin sorumlulukları gibi farklı alanlar üzerinden sınıflandırmalar yapılmıştır. Kraljic’e göre (1983) satın alınan parçanın karakteristiğine göre dört ana satın alma senaryosu vardır. Buna göre bazı standart parçalar, başka parçalarla kolayca ikame edilebilir ve birçok farklı alternatif tedarikçiden bu malzemeler tedarik edilebilir. Bu tarz parçaların tedarik riski azdır. Şekil 5.2 Kraljic’in (1983) modelini göstermektedir.

Yüksek ↑ Kar etkisi ↓ Düşük	Temel Parçalar (Leverage Items) - Standart, ikame edilebilir - Alternatif tedarikçiler - Yüksek miktar ve maliyet	Stratejik Parçalar (Strategic Items) - Stratejik olarak önemli - İkame edilmesi zor - Kısıtlı alternatif tedarikçi
	Kritik Olmayan Parçalar (Non-critical) - Standart, ikame edilebilir - Alternatif tedarikçiler - Düşük miktar veya maliyet	Darboğaz Parçalar (Bottleneck Items) - İkame edilmesi zor - Tekel piyasa - Kritik parça
	→ Tedarik riski → Yüksek	

Şekil 5.2: Satınalma matrisi (Kraljic, 1983)

İkamesi zor olan ve alternatif tedarikçi konusunda çok seçeneğin olmadığı parçaların tedariği için üretici ve tedarikçi arasındaki işbirlikleri kritiktir. Bu tarz parçaları Kraljic (1983) stratejik parçalar ve darboğaz (bottleneck) parçalar olarak nitelemiştir. Özellikle otomotiv endüstrisinde bu parçalara sıklıkla rastlanır ve bu gibi parçaların tedariği noktasında üretici ve tedarikçi arasındaki işbirliği maliyetleri düşürme, kaliteyi artırma ve piyasaya sürme zamanı noktalarında çok önemli bir boyut kazanır (Kraljic, 1983).

Kamath ve Liker (1994) ürün geliştirme süreçlerinde ortak(partner), yetişkin(mature), çocuk(child) ve sözleşmeli(contractual) olmak üzere dört farklı

tedarikçi rolü tanımlamıştır. Buna göre bir “ortak” tedarikçi ürün geliştirme süreçlerinde aktif rol alır ve üretici firmanın harici bir departmanı gibi çalışır. “Yetişkin” bir tedarikçi temel sorumluluklar alır ancak bu sorumluluğu üretici firmanın rehberliği eşliğinde yürütür. Bir “çocuk” tedarikçi yalnızca talep ve gerekliliklere cevap verecek şekilde çalışırken, “sözleşmeli” tedarikçi ise geleneksel anlamdaki tedarikçileri temsil eder.

Kraljic ile Kamath ve Liker’in ardından Bensou (1999) da üretici-tedarikçi ilişkilerinde “tutsak satınalmacı”, “trampa”, “tutsak tedarikçi” ve “stratejik ortaklık” olmak üzere dört ana tipten bahsetmiştir. Bu ilişki tiplerinde üretici ve tedarikçilerin yatırımları, tedarik edilen ürün tipi, tedarikçinin teknik bilgi ve yetenek düzeyi, ilişki sıklığı, güven gibi kavramlar üzerine kurgulanmıştır. Her tipin kendine özgü karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikler Şekil 5.3’te gösterilmiştir.

Kraljic (1983), Kamath ve Liker (1994) ve Bensaou (1999)’nun modellerinde de görüldüğü gibi üretici tedarikçi ilişkilerinde, tedarikçinin ürün geliştirme süreçlerine katılımı aşamasında üretilen parçanın özellikleri, tedarikçi ve üreticinin durumu ve projelere bağlı olarak tedarikçi ve üretici arasındaki ilişkiler değişiklik göstermektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde yeni ürün geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımının avantajları, dezavantajları ve diğer boyutları irdelenecektir.

Satin almacya özgü yatırımlar		
	Tutsak Satınalmacı	Stratejik Ortaklık
	Ürün özellikleri: - Teknik olarak karmaşık - İyi anlaşılmış, olgun bir teknolojik altyapıya sahip, - Düşük inovasyon ve geliştirme Piyasa özellikleri: - Kısıtlı büyüme ve sabit talep - Yerleşik aktörlerle yoğun piyasa Tedarikçi özellikleri: - Büyük, gelişmiş üretim tesisleri, - Tedarikçiye özgü teknolojik altyapı, - Az rakip, - Yüksek pazarlık gücü, - Teknoloji ve yeteneklerine üretici bağlılığı	Ürün özellikleri: - Satın almacı firmaya özgü yüksek seviyede uyarlama, - Satın almacının ana rekabet gücüne yakınlık, - Karşılıklı sağlam güven ilişkileri, - Teknik olarak karmaşık altyapı sistemleri, - Yeni teknoloji ve inovasyonlara dayalı, - Sık tasarım değişiklikleri, - Güçlü mühendislik uzmanlığı gereklidir, - Büyük sermaye yatırımları gereklidir Piyasa özellikleri: - Rekabetçi ve büyüyen piyasa, - Rekabetçiler arasında tasarım kaynaklı sık değişiklikler, - Tasarım ve test süreçleri satın almacı firma tarafından sürdürülür, Ortaklık özellikleri - Tedarikçinin büyük tesisleri vardır, - Tedarikçi sağlam bir teknolojik altyapıya sahiptir, - Araştırma geliştirme faaliyetlerinde etkindir, - Tasarım, mühendislik ve üretim alanlarında ciddi yetenek ve yeterliliklere sahiptir
	Trampa	Tutsak tedarikçi
	Ürün özellikleri: - Büyük oranda standartlaşmış ürünler, - Olgun bir teknolojik altyapı, - Ufak inovasyon ve tasarım değişiklikleri, - Teknik olarak basit veya iyi organize edilmiş karmaşık üretim teknikleri - Satın almacı firmaya özgü çok az veya sıfır değişiklik - Düşük mühendislik ve uzmanlık gereksinimi, - Düşük sermaye yatırımı Piyasa özellikleri: - Sabit veya azalan talep, - Rekabet yoğun bir piyasa, - Çok sayıda tedarikçi alternatifi, Tedarikçi özellikleri: - Küçük aile şirketleri, - Özel bir teknolojik altyapı gereksinimi olmayan, - Düşük maliyetler, - Düşük pazarlık gücü	Ürün özellikleri - Teknik olarak karmaşık ürünler, - Yeni teknoloji ve inovasyona dayalı, - Ürün fonksiyonlarında sık ve önemli değişiklikler, - Ciddi mühendislik ve uzmanlık tecrübesi gerektirir, - Büyük sermaye yatırımları gerektirir, Piyasa Özellikleri: - Sürekli büyüme halindedir, - Ağır rekabet şartları vardır, - Kalifiye alternatif azdır, Tedarikçi özellikleri: - Güçlü teknolojik altyapı, - Güçlü finansal durum ve Ar-Ge yetenekleri - Düşük pazarlık gücü - Satın almacı firmaya yüksek bağlılık
		Tedarikçiye özgü yatırımlar

Şekil 5.3: Üretici-tedarikçi ilişkilerinde dört ana tip (Bensaou, 1999)

5.2.1 Ürün geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımı

Üretici-tedarikçi işbirliği basitçe karar verme süreçlerine tarafların katılımı olarak tanımlanabilir. Ürün geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımı ise tarafların Ar-Ge kaynak ve yeteneklerinin belirli bir amaç uğruna işbirliği içerisinde ortak kullanımı gibi daha karmaşık bir süreçtir (Wagner ve Hoegl, 2006).

Ürün geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımının ana amacı tedarikçinin yetenekleri ile müşterinin gereksinimlerini eşleştirerek, tasarım süreci ile üretim sürecini örtüştürmek, bu sayede geri-izleme ihtiyacını minimuma indirmek, bu sayede daha etkin ve etkili bir ürün geliştirme sürecine erişmektir (Kamath ve Liker, 1994). Ürün geliştirmede tedarikçi katılımı, tedarikçinin tasarım süreçlerine katılımıyla başlar. Tasarım son derece meşakkatli bir süreç olduğu için sürecin en başlarında dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Tasarım; yüksek maliyet, düşük kalite, süreçlerin zorluğu gibi birçok genel problemin temelindeki neden olabilir. Bu bakımdan, tasarım ve mühendislik süreçlerinin paralel bir şekilde yürütülebilmesi açısından tasarımcıların üretim mühendislerinden süreçlere ve üretim tekniklerine dair kapsamlı bilgi almaları önemlidir (Dowlathahi, 2010).

5.2.2 Yeni ürün geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımının faydaları

Langner ve Seidel (2009)'e göre eşzamanlı mühendislik yöntemlerini uygulayarak tedarikçilerini yeni ürün geliştirme süreçlerine, özellikle ürün tasarım safhalarına dahil eden üretici firmalar, tedarikçilerinden mümkün olan en yüksek düzeyde verim alırlar. Bu tarz bir işbirlikçi ürün geliştirmenin teslim sürelerini kısalttığı, toplam maliyeti düşürdüğü, ürün kalitesini arttırdığı ve inovasyonu teşvik ettiği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Ürün geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımının faydaları aşağıda sıralanmıştır:

- Geliştirme maliyetlerini düşürür,
- Parçaların standartlaşmasını sağlar,
- Tasarım ve üretim aşamalarında tutarlılık sağlar,
- Üründe meydana gelebilecek teknik değişiklikleri azaltır,
- Az kusur ve yüksek kaliteli ürünler ortaya çıkmasını sağlar,
- Tedarikçilerin üretim süreçlerini iyileştirmesine sebep olur,
- Teslim sürelerini düşürür (Jayaram, 2005).

Bu sıralanan faydaların yanısıra, Echtelt (2004) de tedarikçi katılımının uzun ve kısa vadede faydalarından bahsetmiştir. Buna göre;

Tedarikçi katılımının kısa vadede olumlu etkileyeceği faktörler:

- Tedarik edilen parçanın teknik performansı,
- Parça maliyeti,
- Parça geliştirme maliyeti,
- Parça teslim süresi.

Tedarikçi katılımının uzun vadede etkileyeceği faktörler ise:

- Daha etkili ve etkin işbirliği,
- Tedarikçinin hakim olduğu teknolojiye erişim imkânı,
- Teknoloji ve inovasyon dair uzun vadeli yol haritası çizebilme,
- Daha önce geliştirilmiş projelerden bilgi ve çözüm akışı sağlayabilmek.

Bu çalışmalara ek olarak, Mikkola ve Skjoett-Larsen (2003), ürün geliştirme süreçlerine tedarikçilerin erken safhalarda katılımın getirdiği avantajların yanısıra, kimi dezavantajları da içinde barındırdığını ortaya atmışlardır. Buna göre;

Geliştirme süreçlerine tedarikçilerin erken safhalarda katılımının avantajları:

- Daha kısa ürün geliştirme süreçleri,
- Artırılmış ürün kalitesi,
- Maliyetlerden kazanç,
- Daha iyi üretilebilirlik,
- Bilgi paylaşımı ve kolektif öğrenme,
- Yeni ürün geliştirme süreçlerinin verim ve etkinliğinin artması,
- Tedarikçinin teknik imkânlarına erişebilme imkânı,

Bu olumlu yönlerine ek olarak sıraladıkları olumsuz yönler ise şu şekildedir:

- Sahip olunan özgün bilgi birikimini kaybetme riski,
- İçsel yeteneklerin körelmesi,
- Sahip olunan anahtar teknolojik bilgilerin rakiplere yayılma riski,
- Stratejik ortak olarak görülen tedarikçilere aşırı bağımlılık (Mikkola ve Skjoett-Larsen, 2003)

Geliştirme süreçlerine tedarikçi katılımı üretici ve tedarikçi firmaların tasarım ekiplerinin karşılıklı sorumluluk anlayışlarıyla gerçekleşir. Daha açık bir ifade ile, bu

süreç maliyet ve teslim sürelerinde önemli düşüşlere sebep olarak ürün mimarisi tanımına yeni bir yaklaşım getirir. Yapılan bir araştırmaya göre birim maliyeti %75 düşerken, teslim sürelerinde %33'lük bir azalma görülmektedir (Bozdoğan ve diğ., 1998). Yukarıda sayılan avantajlarına ek olarak tedarikçi katılımı inovasyon için bir kaynak oluşturabilir (Echtelt, 2004). Bu sürece katılan tedarikçiler teknik yeterliliklerini artırmaları için bir şans elde ederler, bu sayede yeni teknoloji arayışlarına girebilir ve daha yüksek standartlara ulaşmayı hedefleyebilirler. Tedarikçilerin şartlarındaki iyileşmeler ise doğrudan üretici firmanın performansını olumlu yönde etkiler.

Üretici tedarikçi ilişkileri çift taraflıdır ve bu ilişkiden üretici firma kadar tedarikçi firma da faydalanır. Bu tarz işbirlikçi bir ilişkiden yalnızca üretici firma değil, tedarikçiler de projeleri daha iyi yönetmeyi öğrenerek, hatalar yapıp bu hataları bir öğrenme biçimi olarak algılayıp kendilerini geliştirme yolunda ilerleyebilecekleri şekilde faydalar sağlarlar (Burt ve diğ., 2010). Tasarım süreçlerine dahil olmak tedarikçiler için büyük avantajlar sağlar. Sıfırdan bir ürün tasarlayabilen bir tedarikçi sahip olduğu üretim tekniklerini kalite standartlarını yakalamak, başarılı sonuçlara imza atmak, maliyetleri düşürmek için geliştirirken, üretici firmaların taleplerine daha hızlı cevap verebilen bir yapıya bürünür.

5.2.3 Yeni ürün geliştirme süreçlerinde tedarikçi seçim kriterleri

Üretici firmalar, aynı anda çok sayıda tedarikçi ile çalışıyor olsalar da bu tedarikçilerin tamamı stratejik bir partner konumunda değildir. Aynı şekilde tedarikçilerden birçoğu, temel malzeme tedariklerinden sorumlu, üretici firmanın standart malzeme taleplerine cevap verebilecek bir konumda çalışıyor olabilirler. Yalnız, ihtiyaç duyulan parçanın niteliğine göre kimi tedarikçilerle daha stratejik ilişkiler kurulması gerekebilir. Bir tedarikçi ile nasıl bir ilişki kurulacağı bütünüyle çalışılan projenin yapısıyla ilgilidir. Bu açıdan, daha önemli parçaların geliştirilmesi ve tedarikçisinde çalışılacak tedarikçilerin seçimi üretici firmalar için önemli bir mevzudur. Bu süreci daha iyi yönetebilmek adına Handfield ve diğerleri (1999) dünya genelinde 134 firmayı inceleyerek yaptıkları çalışmanın sonucunda tedarikçi seçimi için 10 temel kriter belirlemişlerdir. Bunlar şu şekildedir:

- Tedarikçinin ürün bilgi ve kabiliyeti,
- Tedarikçinin süreç bilgi ve kabiliyeti,

- Tedarikçinin üretim kabiliyet ve sertifikası,
- Tedarikçinin tasarım alanındaki uzmanlığı,
- Tedarikçinin iletişim becerileri,
- Tedarikçinin inovasyona yatkınlığı,
- Tedarikçinin, tasarım değişikliklerine karşılık verebilme yeteneği,
- Tedarikçinin sürekli iyileşmeye olan bağlılığı,
- Tedarikçinin maliyetleri düşürülebilme ve kontrol altında tutabilme yetenekleri.
- Tedarikçi ve üretici arasındaki yüksek seviyedeki güven ilişkisi (Handfield ve diğ., 1999)

Durum bu kriterler üzerinden değerlendirildiğinde, hangi tedarikçilerin yeni ürün geliştirme süreçlerine katılacağı, stratejik olarak diğerlerinden daha önemli bir konum temsil edeceği ve daha çok sorumluluk alacağı firmalar tarafından titizlikle incelenilerek karara bağlandığı sonucuna varılabilir. Bu açıdan, bir projede hangi tedarikçi ile ne gibi ilişkiler kurulacağı çalışılan projeyle ilgili bir durum olsa da tedarikçilerin karakteristikleri de bu konuda önemli bir yer tutmaktadır.

5.3 Mobilya Endüstrisinde Yeni Ürün Geliştirme Süreçleri

Clark ve diğerlerine göre (1987) ürün geliştirme; farklı disiplinlerden uzmanların belli bir zaman diliminde bir araya gelerek problem çözme döngüsü içerisinde belirsiz bir çevrede farklı performans parametrelerini optimize etmeye çalışan mühendisler tarafından yürütülen aktivitelerin toplamıdır. Mobilya endüstrisi için yeni ürün geliştirme sürecinin performans ölçütü kalite, teslim zamanı ve ürün maliyetidir: süreçteki ana hedefler teslim süresi ve maliyetleri minimuma indirirken kalite kısıtlarını karşılamaktır.

Üretici bir firmanın üretim için gerekli parçaları dışkaynak kullanımı yoluyla tedarik etmesinin temel sebebi belirli bir alandaki uzmanlık veya kaynak eksikliğinden kaynaklanır (Coronado ve Coronado, 2006). Mobilya üretimine bakıldığında son üründe kullanılan her bir parçanın farklı uzmanlık alanı gerektirdiği ve her bir uzmanlık alanı için farklı parça tedarikçilerinin var olduğu görülür. Tedarikçiler kendi ilgi alanlarına göre uzmanlaşmışlardır ve farklı müşteriler için benzer ürün geliştirme süreçleri yürütürler. Bu süreç içerisinde ilgi alanlarında daha iyi ve etkili performans gösterebilmek için kendilerini geliştirme imkanları vardır (Echtelt,

2004). Hızlı gelişen teknolojik ilerlemeler ve kısalan ürün yaşam döngüleri içerisinde üretici firmalar tedarikçilerini yeni ürün geliştirme süreçlerinin en önemli bileşenleri olarak görürler (Chien ve Chen, 2010).

Parça tedariki tedarikçilerle olan işbirlikçi birlikteliğin idari olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Aynı şekilde parça tedarikçilerinin tasarım süreçlerine dahil olması, veya bu alandaki etkinliğinin artırılması da üretici-tedarikçi ilişkilerinde önemli bir konudur. Günümüzde mobilya üreticileri ve bunların tedarikçileri birbirlerini tamamlayıcı durumdadır. Bir mobilya üreticisi, bir mobilyayı oluşturan tüm parçaları kendi başına üretemez, tedarikçilerinin üretim ve mühendislik yeteneklerinden faydalanmak durumundadır. Aynı şekilde bir parça tedarikçisi de yalnızca kendi kriterlerine göre ürün tasarlayıp üretme şansına sahip değildir, mobilya üreticilerinin kriter ve kısıtlarını göz önünde bulundurarak ürün geliştirir. Kalite kriterlerini karşılayarak, müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerine doğru cevap veren ve zamanında piyasaya sürülen bir mobilya ürününü başarılı kılan etkenlerden biri ana üretici firma ve tedarikçi firmaların ortak çabasıdır. Carr ve diğ. (2008)'nin yaptığı araştırma, üretici firmaların bu başarıdaki tedarikçi ortaklığının önemini kavradıklarından beri üretici-tedarikçi ilişkilerine çok büyük önem verdiklerini ortaya koymuştur. Üretici bir firmanın ürettiği bitmiş ürünün kalitesini belirleyen etkenlerden biri tedarikçilerinden satın aldığı parçaların kalitesidir. Bu anlamdaki bir kalite anlayışı ürün geliştirme süreçlerinin en başından itibaren tedarikçilerle kurulan bağ ve bilgi alışverişi sayesinde mümkün olabilir (Chung ve Kim, 2003). Bu durum tedarikçi ve üretici arasında güçlü bir ilişki kurulmasını gerektirir.

Dünyadaki bütün gelişmiş sektörlerin ortak özellikleri rekabete paralel olarak yan sanayinin de gelişmişlik düzeyi bakımından ileride olmasıdır. Bu sektörlerde üretici gereksinimlerini iyi anlayabilen, aynı tarzda düşünebilen, teknik ve yönetsel kapasitesi gelişmiş, taleplere hızlı yanıt verebilen, kalitesini sürekli arttıran güçlü işbirlikleri dikkat çekmektedir. Örneğin otomotiv sektöründe ana sanayi ve yan sanayi arasındaki ilişkiler bu temellere dayandırılarak ele alınmaktadır. Kitlesel üretim sürecinde ana sanayi ve yan sanayi arasındaki ilişkiler başlangıçta, ana sanayinin gücü ile doğru orantılı olarak yan sanayiden düşük fiyatla ürün almak şeklinde kurulmuşken, uluslararası rekabetin hızla yayılması ve kitlesel üretim yerine esnek/yalın üretim sürecine geçiş ile birlikte işbirliğine farklı bir boyut

kazandırmıştır. Bu boyutta, ilişkiler basit ve dar kapsamlı ticari ilişkiler yerine, tasarım da dahil olmak üzere tüm üretim süreçlerinde işbirliği ve entegrasyonu kapsayacak bir şekle bürünmüştür (TAYSAD, 2013).

Bu noktada, mobilyaların gerek üretiminde gerekse kullanımında kalite, işlevsellik, estetik ve rahatlık bakımından son derece önemli bir konumda bulunan mobilya aksesuarları ve bunların üreticileri ile mobilya üretici firmaların arasındaki ilişkiler irdelenmeye değer bir konu olarak göze çarpmaktadır. Geleneksel olarak zanaatkarlık temelli bir ürün olan mobilya, geçmiş yıllarda marangozhanelerde zanaatkarın el becerisi ile üretimi yapılan bir ürünken, endüstriyellemenin tüm imalat sektörlerinde sebep olduğu köklü değişimden payını alarak günümüzde makinalar vasıtasıyla seri üretim teknikleri ile üretilir hale gelmiştir. Bu değişim, mobilya ürünlerinin çok parçadan oluşan bir yapıya bürünmesine ve her parça için uzmanlaşmış alt sektörlerin oluşmasına sebep olmuştur. Ayaklar, tekerlekler, PVC profiller, bağlantı elemanları, menteşe sistemleri, alüminyum ürünler, ray sistemleri, kapı kolları, kulp çeşitleri, ankastre mutfak ürünleri, metal kiler sepetler, kilit sistemleri, tutkal ve yapıştırıcılar, boya ve renklendiriciler, ahşap fitiller, sunta vidaları ve muhtelif hırdavat ürünleri gibi çok çeşitli mobilya aksesuarları ile üretimi mümkün kılınan mobilya sektöründe artık aksesuarsız bir mobilyadan söz etmek mümkün değildir. Aksesuarların böylesine önemli bir konuma sahip olduğu sektörde, ürünün kalitesini kullanan malzemelerin kalitesinin belirlediği bir noktaya gelinmiştir (DİTAM, 2014).

Bilgi teknolojilerindeki ilerleme, tüketicilerin bilinçlenmesine ve dünyadaki gelişmelerden anında haberdar olabilmesine imkan tanırken satın alma tercihlerinde ürünlerin kalitesini, dayanıklılığını, estetik özelliklerini ve markasını sorgular hale gelmesine neden olmuştur. Günümüzde müşteriler hayatı kolaylaştıran, emniyet özelliklerine sahip, dayanıklı ve farklılık yaratan ürünleri tercih etmektedirler. Bu tarz ürünler ise mobilya sektöründe kullanılan aksesuarların nitelikleriyle doğrudan ilgilidir. Bu yüzden rekabetçi ortamda farklılık yaratmak ve müşteri taleplerine karşılık vermek isteyen mobilya firmaları ürünlerinde nitelikli aksesuarlar kullanma eğilimindedir.

Bu noktada mobilya üreticileri ve mobilya aksesuar üreticileri arasındaki ilişkinin önemini ifade edebilmek ve bir mobilya ürününde kullanılan aksesuarların çok yönlü olduğunu gösterebilmek adına ileriki bölümde bir mobilya firmasının ürettiği bir

yatak odası takımında kullanılan aksesuarların türü, tedarikçisi ve kullanım yerleri açıklanacaktır.

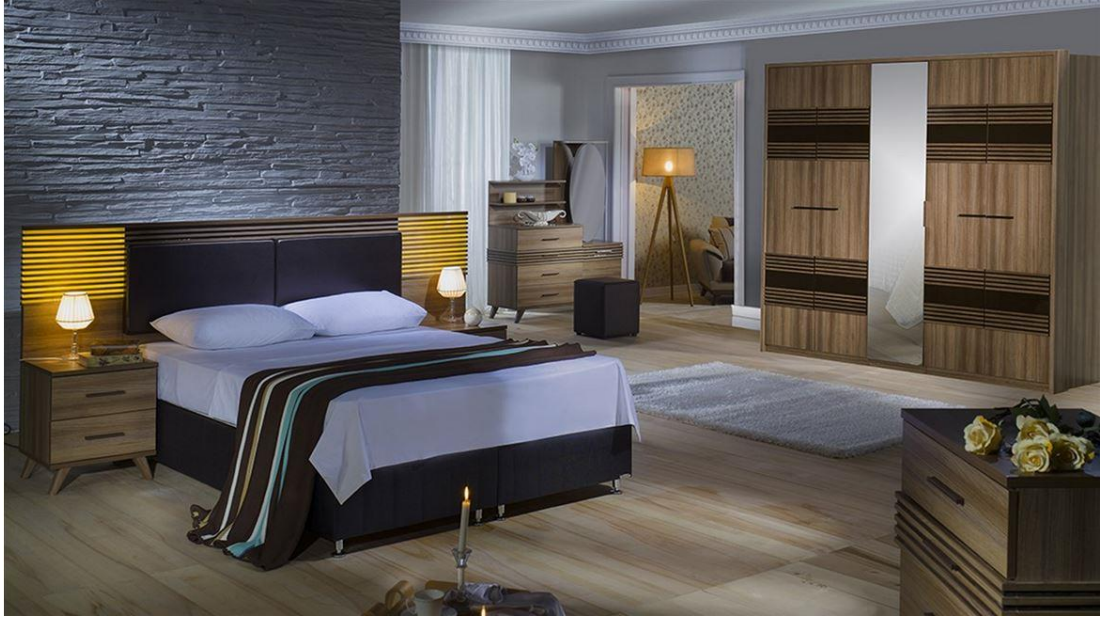
5.3.1 Bir Mobilya Ürünüde Kullanılan Aksesuar ve Donanımlar

Araştırma kapsamında görüşme yapılan firmalardan biri olan Bellona markasının 2012 yılında üretime alarak günümüzde halen üretimine ve satışına devam etmekte olduğu bir yatak odası takımını oluşturan üniteler ve bu üniteler üzerinde kullanılmakta olan temel aksesuar ve donanımlar bu bölümde sunularak bir mobilya ürünüde aksesuarların ne denli önemli bir yer tuttuğu ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Mobilya ürünlerinde kullanılan aksesuar ve donanımların bir kısmı ürüne görsel olarak katkıda bulunurken, bir kısmı donanımsal olarak katkıda bulunarak mobilyanın fonksiyonlarını yerine getirmesini sağlar. Görsel olarak katkıda bulunan aksesuarlar kulplar, aydınlatma elemanları, ayaklar, profiller vb.'dir ve bu aksesuarların mobilyada kullanımı tasarım kararları gerektirmektedir. Ürün ile bütünlük sağlayacak, ürünün ortaya koyduğu tarz ve tasarım çizgisini yansıtır destekleyecek bu gibi aksesuarlar, mobilyanın müşteriye ilk sunumu sırasında kalite ve prestij konusunda ön fikir sunarak satın alma kararlarını doğrudan etkileyebilme potansiyeline sahiptir.

Donanımsal olarak katkıda bulunarak mobilyanın fonksiyonlarını yerine getirmesini sağlayan donanımlar ise bağlantı elemanları, menteşeler, sürgü ray vb. Daha çok teknik anlamda mobilyaya katkı sunan, müşterinin ilk aşamada çok farkında olmadığı ancak uzun kullanım süreleri sonrasında satın alınan mobilyanın sunduğu fonksiyonellik ve kalite ile marka algısına bağlılık kazandırabilecek nitelikte ürünlerdir.

Bu bölümde incelenecek olan yatak odası takımına ait görsel Şekil 5.4'de verilmiştir. Bu yatak odası takımı bir yatak bazası, bir karyola başlığı, iki adet komodin, bir adet şifonyer, bir adet tuvalet masası ve bir adet 5 kapılı gardroptan oluşan bir mobilya ürün grubudur.



Şekil 5.4: Yatak odası takımı genel görünüş

Bu bölümde Şekil 5.4’te verilen yatak odası takımını oluşturan her bir ünite, bu ünite üzerinde kullanılan aksesuarlar ve bu aksesuarların tedarik edildiği tedarikçiler ile birlikte verilecektir.

5.3.1.1 Yatak bazası

Bu yatak odası takımında kullanılan yatak bazası, döşeme yatak bazası olarak adlandırılan, bazayı oluşturan iskeletin dolgu süngeri ile çevrelendikten sonra deri veya kumaş ile kaplanması ile meydana gelen türden bir yatak bazasıdır. Şekil 5.5’de görüldüğü gibi kahverengi bir suni deri ile kaplanmış, 4 ayak ve sandık benzeri depolama alanının açılıp kapanmasını sağlayan bir mekanizmadan oluşmaktadır.



Şekil 5.5: Yatak bazasının kapalı ve açık hali

Esas olarak yatak için bir karyola görevi gören bu baza da kullanılan mekanizma sayesinde fonksiyon olarak bir depolama alanı eklenmiş. Ayaklar ile hem temizlik için kolaylık sağlaması açısından bir yükseklik kazandırılırken görsel olarak da

bazanın diğer ünitelerle uyum sağlaması hedeflenmiş. Bu bazada kullanılan aksesuarlar ve bunların tedarikçileri Çizelge 5.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.1: Yatak bazasında kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri

Aksesuar ismi	Tedarikçisi	Tedarikçinin konumu
Baza mekanizması	Metaks	İstanbul
Ayaklar	Net Plastik	Kayseri
Suni deri	Flokser	İstanbul
Sunta	Kastamonu Entegre	Kastamonu
Bağlantı elemanları	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul

5.3.1.2 Komodin

Yatak odası takımında, yatağın sağında ve solunda olmak üzere iki adet komodin bulunmaktadır. Şekil 5.6’te görüldüğü gibi bu komodinler depolama alanı olarak iki çekmece ve komodinin arkasına monte edilmiş aydınlatma elemanlarından oluşmaktadır. Her çekmece için bir adet plastik kulp ve dört adet de plastik ayak kullanılmıştır.



Şekil 5.6: Komodin

Komodinlerde kullanılan aksesuar ve tedarikçileri Çizelge 5.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 5.2: Komodinde kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri

Aksesuar İsmi	Tedarikçisi	Tedarikçinin Konumu
Çekmece kulpları	İzaks	İzmir
Ayaklar	Net Plastik	Kayseri
Aydınlatma elemanları	Çelik Design	İstanbul
Sunta	Kastamonu Entegre	Kastamonu
Kağıt folyo	Interprint	Almanya
Çekmece rayları	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul
Bağlantı elemanları	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul

Yatağın her iki tarafına yerleştirilen komodine, kullanıcının gece kullanımında ihtiyaç duyabileceği, dokunmatik olarak açılıp kapatılabilen aydınlatma elemanı ile

fonksiyonellik kazandırılmış olup, çekmecelerde kullanılan yavaşlatıcı gizli raylar ile ürünün kullanıcı gözündeki cazibesi ve kalite algısı artırılmaya çalışılmış. Kullanılan plastik ayaklar yatak odasındaki diğer ürünlerle dil birliği sağlaması açısından komodinlere eklenmiştir.

5.3.1.3 Şifonyer

Komodinin ile aynı yapısal özellikler ve aksesuarlara sahip olan şifonyer ünitesinde depolama fonksiyonu komodine göre daha ağır bastığı için toplam beş adet çekmece kullanılmıştır ve bu üründe herhangi bir aydınlatma elemanı bulunmamaktadır. Şekil 5.7’te görüldüğü gibi her çekmece için bir plastik kulp ve toplam dört adet plastik ayak kullanılmıştır.



Şekil 5.7: Şifonyer

Şifonyer ünitesi kullanıcının yatak odasındaki çekmece ihtiyacını karşılaması için, çorap, iç çamaşırı, havlu vs. ürünlerin rahatça depolanabileceği bir ünedir. Şifonyer ünitesinde kullanılan aksesuar ve tedarikçileri Çizelge 5.3’te verilmiştir.

Çizelge 5.3: Şifonyerde kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri

Aksesuar İsmi	Tedarikçisi	Tedarikçinin konumu
Çekmece kulpları	İzaks	İzmir
Ayaklar	Net Plastik	Kayseri
Sunta	Kastamonu Entegre	Kastamonu
Kağıt folyo	İnterprint	Almanya
Çekmece rayları	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul
Bağantı elemanları	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul

5.3.1.4 Tuvalet masası

Tuvalet masası yatak odalarında kullanıcının makyaj yapması, bunun için gerekli olan malzemelerini depolaması amacıyla kullanılan, ihtiyaç duyduğu ayna ve raflarla fonksiyonellik kazandırılmış bir ünedir. Bu ürün Şekil 5.8’te görüldüğü gibi bir dört adet çekmece, bir adet kapaklı dolap, iki adet raf, bir adet döner ayna ve arkasında bulunan askılıklardan oluşmaktadır.



Şekil 5.8: Tuvalet masası

Tuvalet masasında kullanılan raflar ile kullanıcı için bir sergi alanı oluşturulmuş, günlük hayatta ihtiyaç duyabileceği ürünlerini rahatlıkla kullanabileceği bir yüzey yaratılmıştır. Tuvalet masasındaki aynanın kendi etrafında dönebilmesi ile kullanıcının ayna kullanımında esneklik sağlanırken, bu aynanın arka tarafındaki askılıklar ile kolye vb. takıların asılabilmesi imkanı tanınmıştır. Bu tarz detaylar satın alma kararlarında ürünlere avantaj sağlamaktadır (Çolak, 2015). Tuvalet masasında kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri Çizelge 5.4’te verilmiştir.

Çizelge 5.4: Tuvalet masasında kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri

Aksesuar İsmi	Tedarikçi	Tedarikçinin Konumu
Çekmece kulpları	İzaks	İzmir
Ayaklar	Net Plastik	Kayseri
Sunta	Kastamonu Entegre	Kastamonu
Kağıt folyo	Interprint	Almanya
Çekmece rayları	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul
Bağlantı Elemanları	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul
Dolap kapak menteşeleri	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul
Ayna	Okandan Cam	Kayseri
Aynada askılıklar	Timpeks	İstanbul

5.3.1.5 Beş kapılı gardrop

Yatak odası takımının en büyük parçasını oluşturan gardrop, toplam beş kapaktan oluşmakta ve bu kapaklardan bir tanesinin üzerinde boy aynası bulunmaktadır. Gardrobun iç düzeni kullanıcı ihtiyaçlarına göre çekmeceler, askılıklar ve raflar ile donatılmıştır. Şekil 5.9 gardrobun iç görüntüsünü göstermektedir.



Şekil 5.9: Beş kapılı gardrop iç görünüşü

Gardrop iç düzenini kullanışlı hale getirebilmek adına aydınlatmalı askı boruları, pantolonluk aksesuarı, çekmece ve raflar kullanılmıştır. Aydınlatmalı askı boruları pil ile çalışmakta olup, kullanıcı dolap kapağını açtığı anda üzerindeki ışığa duyarlı sensörler vasıtasıyla yanarak gardrop içini aydınlatmaktadır. Hem gece kullanımında, hem de dolap içlerinin az ışık alması dolayısıyla gündüz kullanımında avantaj sağlamaktadır. Çizelge 5.5 gardrop ünitesinde kullanılan aksesuarlar ve bunların tedarikçilerini göstermektedir.

Çizelge 5.5: Gardropta kullanılan aksesuarlar ve tedarikçileri

Aksesuar İsmi	Tedarikçi	Tedarikçinin Konumu
Kapak kulpları	İzaks	İzmir
Sunta	Kastamonu Entegte	Kastamonu
Kağıt folyo	Interprint	Almanya
Çekmece rayları	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul
Bağlantı elemanları	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul
Dolap kapak menteşeleri	Samet Kalıp A.Ş.	İstanbul
Ayna	Okandan Cam	Kayseri
Aydınlatmalı askı boruları	Staraks	İstanbul

Çizelge ve şekillerden görüldüğü gibi bir mobilya ürününde çok sayıda farklı aksesuar ve donanım kullanılmaktadır. Bir mobilya üreticisi bu aksesuar ve donanımların tedariki için çok sayıda farklı aksesuar üretici ile ticari birliktelikler kurmakta, bunlarla olan ilişkilerini belirli bir sistematığa göre ilerletmektedir. Burada verilen yatak odası takımı örneğinden yola çıkarak, tedarik edilen ürünlerin iki farklı ülke (Almanya ve Türkiye), dört farklı şehir (İstanbul, İzmir, Kastamonu ve Kayseri) ve toplamda onbir farklı tedarikçi (Flokser, Metaks, Net Plastik, Kastamonu Entegre, Samet Kalıp A.Ş., İzaks, Çelik Design, Interprint, Okandan Cam, Timpeks ve Staraks) vasıtasıyla tedarik edildiği görülmektedir. Kimi ürünlerde bu sayı çok daha büyük rakamlara ulaşabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, mobilya üreticilerinin yalnızca ürün tedarikinde dahi tedarikçileriyle sağlam ticari ilişkiler kurması gerekmektedir. Günümüzde rekabet şartlarının ağırlaştığı ve markaların farklılaşmak adına zorunlu olarak farklı teknikler geliştirdiği bir ortamda, tedarikçilerle olan ilişkilerin yalnızca ürün tedariki seviyesinden ziyade, iş ortaklığı ve süreçlerde birbirlerini farklı bilgi birikimi ve teknolojik altyapılarla besleyen, çok disiplinli bir çalışma seviyesine gelmesi beklenmektedir. Türkiye’de mobilya sektöründe bu ilişkilerin ve iş ortaklıklarının hangi seviyede olduğunu ve hangi şekillerle ilerlediğini anlayabilmek adına hem mobilya üreticisi hem de aksesuar üreticisi firmalar ile görüşmeler yapılmıştır. İleriki bölümlerde bu görüşmelerden elde edilen bulgular ve sonuçları paylaşılacaktır.

5.4 Mobilya Ürünlerinde Kullanılan Aksesuarların Önemi

Hafele firmasının ürün müdürü Phil Martin (1999)’e göre, aksesuarlar mobilyaya kişilik kazandıran elemanlardır. Martin; mobilya aksesuarlarının sektördeki önemini “moda sektöründe takılar kişinin kendini ifade etmek için kullandığı aksesuarlarken,

mobilya aksesuarları da mobilya sektöründe bu rolü üstlenir” (p. 68) şeklinde tanımlamaktadır. Dahası mobilya aksesuarları, mobilya kullanıcısının da kişiliğini yansıtarak, tüketicilerin satın alma kararlarına doğrudan etki eder (Wiltberger, 1999). Wiltberger (1999)’in yayınlamış olduğu makalede Amerika’nın ilk mobilya aksesuar üretici firması olan Amerock’un pazarlama müdürü David Cook’un bahsettiği şekilde, mobilya ürünlerinde kullanılan doğru aksesuarlar müşterinin daha fazla para ödemesini teşvik eden en önemli etmenlerden bir tanesidir. İki kapılı, son derece sade bir tasarıma sahip bir gardroba eklenen iki adet iyi tasarlanmış, kaliteli kulp sayesinde bu ürünü sahip olduğu tasarım ve görsel kalitesinden dolayı %30 veya %40 daha yüksek rakama fiyatlandırmak mümkün olmaktadır (Wiltberger, 1999). Bu durum, mobilya aksesuarlarının hem müşteriler açısından hem de üreticiler açısından önemini ortaya koymaktadır. Ürünün kalitesi, sağlamlığı ve müşteriye verdiği güvenin yanısıra, doğru aksesuar seçimleriyle görsel ve fonksiyonel olarak iyileştirilmiş mobilyalar kullanıcıya daha tatminkar bir kullanım sağlarken, mobilya firmaları da aksesuarlar sayesinde ürüne kazandırılan katma değer sayesinde daha yüksek fiyatlara satışlar yaparak, karlılıklarını artırmaktadırlar. Bunun yanı sıra, aynı üretim tekniklerine ve hammadde kaynaklarına sahip farklı mobilya üreticileri, mobilya aksesuarları vasıtasıyla rakiplerinden ayrılarak, piyasada farklı bir segmente konumlanabilmektedirler. Amerock’un pazarlama müdürü Cook (1999)’a göre, rekabetçi piyasada bir mobilya ürünü için belirlenmiş bir üst fiyat limiti vardır. Bir ürünü bu fiyat limitinin üzerinde satabilmenin yolu ise, mobilya ve aksesuar üreticilerinin fark yaratan ve müşterilerin talep ettiği aksesuar tasarımlarına odaklanmalarından geçmektedir. Müşteriyi cezbedecek görselde veya ürüne fark katan fonksiyonellikte aksesuarlar satış fiyatını ikinci plana iten önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.5 Mobilya ve Aksesuar Üreticileri Arasında Yapılan Bir Ortak Çalışma Örneği

Hagberg-Andersson ve Virtanen (2006) tarafından yapılan bir araştırma, Finlandiya’da 2000’li yılların başlarında bir mobilya üreticisi ve üç farklı aksesuar üreticisi firma arasında kurulan bir iş ağına ilişkin gelişme süreci ve süreç içerisindeki işleyişinden bahsetmektedir. Bu araştırma, bu tez kapsamında araştırılan mobilya ve aksesuar ilişkilerine ışık tutması açısından faydalı bir çalışmadır.

Bir mobilya üreticisi, mobilya aksesuarları endüstrisinde bir iş ağı kurmak için geliştirdiği bir proje kapsamında partnerler aramaktadır ve bunun için de finansör rolü üstlenmeyi taahhüt etmiştir. Halihazırda bu şekilde bir iş ağı arayışında olan bir aksesuar üretici firma yöneticisi bu teklifi değerlendirerek projenin üstlenicisi olma görevini almıştır. Proje kapsamında, daha önceden iş ilişkileri olan firmalarla görüşmeler yapılarak ahşap mobilya aksesuarı üreten bir firma ve mobilya aksesuarı üretmeyen ancak bunu yapabilme imkan ve becerisine sahip çeşitli endüstriler için alüminyum parça tedariki sağlayan bir firma projeye dahil edilerek toplam dört firmadan oluşan bir ağ kurulmuştur. Bu ağda mobilya üreticisi finansör, üstlenici firma proje sahibi ve yönetici, diğer iki firma ise partner rollerini üstlenmiştir. Proje mobilya firmasının fonlarıyla yürütülen bir proje olsa da taraflar arasında yazılı bir anlaşma imzalanmamıştır.

Proje başladığında üstlenici firma kompozit aksesuarlara odaklanmış ve aksesuar imalat aletleri konusunda sahip olduğu yetenekler vasıtasıyla ağ kapsamında üretilen aksesuarların yapımında kullanılacak makinaların yapımı görevini üstlenmiştir. Diğer partner ahşap aksesuar üretimine yönelirken, üçüncü partner yüksek standart metal ve alüminyum aksesuar üretimine yönelmiştir. Projenin amacı, mobilya firmasının sağladığı fon ve bilgi birikimi ile, bir aksesuar çeşitliliği yaratarak, alüminyum, ahşap, kompozit gibi farklı malzemeler ile çok çeşitli mobilya aksesuarları üreterek mobilya üreticilerinin kullanımına sunmaktır. Bu sayede mobilya üreticileri farklı aksesuar tedarikçileriyle ilişki kurmak yerine bu ağ vasıtasıyla ihtiyaç duyduğu tüm aksesuarların tedarikini sağlayabileceklerdir. Üstlenici firma yöneticisi bir ürün geliştirme uzmanı olduğu için, ağda üretilip satılması planlanan ürünleri mobilya firmasının tasarımcıları ile birlikte geliştirmiştir. Tüm tarafların bu ağdan beklentileri bu aşamada çok yüksektir. Partnerler yaptıkları hesaplamalarda cirolarının anlamlı bir artış göstereceğini ortaya koymuştur. Bu proje kapsamında üstlenici firma ağda üretilen ürünler için müşteri bulma ve ürünlerin pazarlanması rolünü üstlenmiş ve bu rol için diğer partnerlerden komisyon alması kararlaştırılmıştır.

Üstlenici firma diğer partnerlere kıyasla daha küçük bir firmadır ve yeterli üretim kaynak ve kapasitesine sahip değildir. Bu ağda üstlenici firmayı motive eden etken daha kapsamlı kaynak ve yetkinlikleri olan diğer partnerlerin yüksek üretim kapasitesine erişim imkanı sağlamasıdır. Üstlenici firma yöneticisi ürün geliştirme

uzmanı olduğu için, birçok yeni ürün fikri olmasına rağmen bunları hayata geçirecek imkanlara sahip değildir. Diğer partnerleri motive eden etken ise, bu projeyi gelir ve cirolarını artırabilmek için iyi bir fırsat olarak görmeleridir. Bu açılardan bakıldığında taraflar için tamamlayıcı yönleri olan bir proje olarak görünmektedir.

Proje niyetlendiği gibi başlayarak, partnerlerin geliştirdiği yeni ürünler en önemli mobilya endüstrisi fuarında sunulurken, yeterli müşteri potansiyeline ulaşmış ve bu kapsamda üretim faaliyetleri başlamıştır.

Ahşap aksesuarlar üreten partner, projenin ortasında, üstlenici firma tarafından geliştirilen ürünleri, ağ vasıtasıyla kazanılan müşterilere doğrudan satmaya başlayarak ağın çökmesine ön ayak olmuştur. Dahası üretilen ürünleri, ağın öngördüğü fiyatların daha altından satarak fiyat kırmıştır. Satılan ürünler, proje kapsamında üstlenici firma tarafından geliştirilen, ve aynı firmanın ürettiği imalat makinaları ile üretilen ürünlerdir. Bunun neticesinde alüminyum aksesuarlar üreten üçüncü partner de zamanla doğrudan müşterilerle temasa geçerek, ürünleri ağ üzerinden satmamaya başlamıştır. Dahası, bu partner zaman içerisinde kendi mobilya aksesuarlarını geliştirmeye başlamıştır. Üstlenici firma ağın çökmesine engel olamamakla birlikte, kendisine bir de rakip yaratmıştır çünkü daha önce bahsedildiği gibi alüminyum parçalar üreten firma daha önce mobilya sektörüne yönelik üretim yapmamaktaydı.

Hagberg-Andersson ve Virtanen (2006)'e göre ağın çökmesinin farklı sebepleri bulunmaktadır. Öncelikle, üstlenici firma finansör mobilya üreticisinin problemler oluşmaya başladığında müdahale etmesini beklemiş ve arzulamıştır. Ancak mobilya üreticisi bu noktada pasif kalmıştır. Yazılı bir anlaşmanın eksikliği partnerler arasında fırsatçı yaklaşımlar oluşmasına sebep vermiştir. Diğer bir önemli sebep ise, ağdaki partnerlerin motivasyonları ve beklentileri ile alakalıdır. Üstlenici firmanın uzun vadeli hedefleri varken, diğer partnerler bir an önce satışlarını artırarak kara geçmeyi hedeflemişlerdir. Bu partnerlerin daha büyük olması, büyük üretim tesis ve kaynaklarına sahip olmaları dolayısıyla ağ onlar için o kadar da önemli bir anlam teşkil etmemekte ve kendi başlarına da bu faaliyetleri yürütebilmektedirler. Partnerler arasında geçmiş ilişkilere dayalı bir güven ilişkisi olmaması da problemlerin doğmasına bir başka sebep olarak gösterilebilir.

Proje, üstlenici firma için büyük hayal kırıklığıyla sonuçlanmış olsa da, bu deneyimin kazandırdığı kimi birikimlerle yeni partnerlerle yeni bir ağ kurulmuştur. Yeni ağ da benzer motivasyonlarla kurulmuş, ancak üstlenici firma kazandığı deneyimler sayesinde bu yeni ağ girişimde risk görmemiştir. Diğer ağda olduğu gibi yine yazılı bir anlaşma imzalanmamış ancak aksesuar ve üretim makinalarıyla ilgili yasal sahiplik anlaşmaları yapılmıştır. Yeni ağ, tarafların birbirini tamamlayan motivasyon kaynakları, karşılıklı güven ve bağlılık temellerinde kurulmuştur.

Ağın bugün geldiği noktada, bir mobilya için ihtiyaç duyulabilecek her türlü aksesuar üretilebilmekte, mobilya firmasının ve tasarımcılarının verdiği destek ile mobilya üreticilerinin ihtiyaçları ve talepleri daha önceden belirlenerek buna yönelik ürün geliştirme çalışmaları yapılmakta ve mobilya firmaları ağ ile verimli ticari ilişkiler kurmaktadır. Yeterli üretim kapasitesine sahip olunmadığı için, artan taleplere cevap verilememesine rağmen ağ, kurulduğundan bu yana büyümeye devam etmektedir. Bunun yanı sıra ilk projedeki partnerler olan ahşap ve alüminyum aksesuar üreticileri, ağ sayesinde kazanmış oldukları müşterilerini kaybetmişlerdir.

Bu vaka çalışmasında görüldüğü gibi, mobilya ve aksesuar firmalarını ortak paydada buluşturan, ürün geliştirme ve pazarlama süreçlerini birlikte gerçekleştirmelerine imkan sağlayan projeler, doğru planlamalar ve stratejiler ile uzun vadede başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. İlk projede yaşanan kimi aksaklıklar ve problemlere rağmen, bu aşamadaki olumsuzluklardan elde edilen bilgi birikimi ve tecrübe ile projenin ikinci denemesi başarıya ulaşmış, bir mobilya üreticisinin ihtiyaç duyabileceği tüm aksesuarları nitelikli ve doğru tasarım detayları ile üretebilen bir ağ kurulmuş, bu ağın hem tedarikçi firmalara hem de mobilya üreticisi firmalara dikkate değer bir getirisi olmuştur.

Vaka çalışmasından çıkarılabilecek sonuçlardan bir tanesi de bu gibi birlikteliklerde tarafların ortak beklentiler içerisinde olmasının uzun vadede daha sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkilerin kurulmasına sağlamasıdır. Taraflardan birinin kısa vadede karlılığını artırması beklentisi içerisindeyken, diğerinin uzun vadeli ve sağlıklı ilişkiler ile sürdürülebilir bir birliktelik beklentisi içerisinde olması, henüz projenin başlarında tarafların anlaşmazlığa ve sürecin verimsiz bir şekilde sona ermesine sebep olabilmektedir.

6. YÖNTEM

6.1 Araştırma Yöntemi

Bir araştırmada amaç ve sınırlar ile ne yapılmak istendiği ortaya konurken, bu araştırmanın nasıl yapılacağını ise araştırma yöntemi gösterir. Bir araştırmanın sonucunda ortaya çıkan verinin güvenilirliği kullanılan yöntemin doğruluğuna bağlıdır. Sorunun hangi yaklaşımla ele alındığı, nasıl bir yolla çözümlendiği, bu çözüme uygun olarak hangi tekniklerin kullanıldığı yöntemle açıklanır (İslamoğlu, 2003). Bir konu üzerindeki araştırma sorusuna nitel veya nicel yöntemler ile cevap aramak mümkündür. Önemli olan aranan cevaba en doğru hangi yol ile ulaşılabileceğinin belirlenmesidir. Bunun için nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin özelliklerini incelemek doğru olacaktır.

Nitel araştırma yöntemlerinde tümevarımsal bir yol izlenirken, nicel araştırma yöntemlerinde tümdengelsel bir yaklaşım uygulanır. Nitel araştırmada araştırma yapılan örneklemin özel durumlarını ve deneyimlerini anlayıp tanımlamak asıl hedeftir. Diğer yandan nicel araştırmada örneklem üzerinden tahminler yürütülerek bunların geçerliliği sınanır (Büyüköztürk ve diğ., 2012). Nitel araştırma yönteminde ortaya çıkan olgu ve olaylara dışarıdan müdahale edilemezken, nicel araştırma yöntemlerinde koşullar ve durumlar amaca yönelik olarak değiştirilebilir (Devers ve Frankel, 2000). Nicel araştırma yöntemlerinin amacı genelleme, tahmin ve nedensellik ilişkilerini açıklamak iken, nitel araştırma yöntemleri derinlemesine betimleme, yorumlama ve aktörlerin bakış açısını anlamayı amaçlamaktadır. Nicel araştırmada veriler sayısal göstergelere indirgenirken, nitel araştırmada veriler derinlik ve zenginlikleri içinde değerlendirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Bu çalışmanın sayısal veri elde etme kaygısından ziyade olayların doğal ortamında incelenmek istenmesi, derinlemesine bilgi edinmek ve katılımcıların görüşlerinin değerlendirilmek istenmesi gibi sebepler bu çalışmanın yönteminin nitel araştırma yöntemi olarak belirlenmesini sağlamıştır.

Nitel araştırma ise kendi içinde görüşme (interview), odak (focus), gözlem, döküman incelemesi ve örnek olay (case study) olarak farklı şekillerde gerçekleştirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Bu çalışmada, mobilya sektöründe mobilya ve aksesuar üreticilerinin yeni ürün geliştirme süreçlerindeki ilişkileri incelenmek istenmiştir. Veriler toplanırken, araştırma gereği derinlemesine analiz yapma gerekliliği olduğu için taraflarla birebir görüşülmesi gerekir. Soruların yüzyüze sorulmadığı durumlar soru sorma fırsatlarını ve sağlıklı cevaplar almayı sınırlandırmakta, araştırmayı zorlaştırmakta ve katılımcılardan geri dönüşü azalmaktadır (Tuckman, 1999). Bu açıdan araştırma yöntemi görüşme yöntemi olarak belirlenmiştir.

6.1.1 Görüşme yöntemi

Görüşme yöntemi, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Konu hakkında bilgi sahibi olduğu düşünülen kişilerle yapılır, kişisel iletişime dayalıdır ve bu özelliği ile bilinen en eski araştırma yöntemlerinden biri olarak kabul edilir (Büyüköztürk ve diğ., 2012). Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç tür görüşme yöntemi vardır.

Yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenmiştir ve genellikle görüşme yapılan kişiler belirli seçeneklere yönlendirilir. Nicel bir niteliğe sahip olmakla beraber standart cevapların alınabilmesi, önyargı gibi sorunlarla az karşılaşılması, verilerin karşılaştırılmasına daha çok imkan vermesi ve uygulama kolaylığı gibi avantajları mevcuttur.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde de sorular daha önceden belirlenmiştir ancak yapılandırılmış görüşmelerde olduğu gibi soru listesi çok katı değildir. Görüşmeyi yürüten kişi gerekli yerlerde doğaçlama sorular sorarak derinlemesine bilgi edinebilir. Bu yöntemden tecrübeli ve görüşme konusunda yetenekli araştırmacılar verimli bir şekilde faydalanabilir.

Yapılandırılmamış görüşmede ise daha önceden belirlenmiş sorular yoktur. Sorular ikili bir diyalogun doğal seyri esnasında sorulur ve görüşme yapılan kişi çoğunlukla bir araştırma yapıldığının farkına bile varmayabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu görüşme türü araştırmacının bilgi ve yeteneğine doğrudan bağlıdır ve görüşmenin amacından sapma, eksik ve yanlış bilgi alma gibi bir dezavantajı mevcuttur (Büyüköztürk ve diğ., 2012). Fakat beklenmedik bilgiler almak, araştırmacının

farkında olmadığı bilgileri su yüzüne çıkarma gibi avantajları ve derinlemesine bilgi alma imkanı bu görüşme yöntemi ile mümkün kılınmaktadır.

Bu çalışmada ise sorular önceden hazırlanmasına rağmen, görüşme yapılan kişiye yönlendirmeler yapılmamış, konunun akışına göre ek sorularla konunun derinlerine inilmeye çalışılmıştır. Bu açıdan araştırmanın yöntemi yarı-yapılandırılmış görüşme olarak ortaya çıkmaktadır.

Görüşme yönteminin avantajlı ve dezavantajlı yönleri Bailey (1994) tarafından ortaya konumuştur. Buna göre görüşme yönteminin avantajları:

- Esnek olması,
- Yanıt oranının yüksek olması,
- Katılımcının beden dilini gözlemlemeye imkân tanınması,
- Görüşmenin yapıldığı kişi ve mekânın kontrol altında tutulabilmesi,
- Soru sırasının anlık olarak değiştirilebilmesi,
- Katılımcının anlık tepkisinin ölçülebilmesi,
- Veri kaynağının doğrulanabilmesi,
- Görüşmenin görsel veya işitsel olarak kaydedilebilmesi,
- Derinlemesine bilgi sağlayabilecek yapıda olması gösterilebilir (Bailey, 1994)

Dezavantajlı yönleri ise;

- Maliyetli olması,
- Uzun zaman gerektirmesi,
- Araştırmacının yanlı yaklaşabilme ihtimali,
- Yazılı kaynakların kullanılmaması, bu yüzden hileli yönlendirmeye açık olması,
- Gizliliğin ortadan kalkması,
- Standart bir soru kalıbının olmaması,

Bireylere ulaşım güçlüğü yaşanabilmesi şeklinde sıralanmıştır (Bailey, 1994)

6.2 Evren ve Örneklem

Evren genel anlamda, araştırmanın genellemek istediği elemanlar bütünüdür (Karasar, 1999). Herhangi bir araştırma alanına giren obje ve bireylerin tümüne birden evren denilmektedir. Araştırmaların değeri sonuçların genellediği kitlenin

büyüklüğüne göre artar. Bir başka ifade ile evren büyüklüğü araştırmalara değer kazandırmaktadır. Kimi zaman araştırmaların, evrenin tamamı üzerinde yapılması mümkün olmaz. Bu nedenle evrenin yerine örneklem üzerinde çalışılması ve evrenin geneline ilişkin genellemelere ulaşılması tercih edilir. Örneklem ise, belirli bir evrenden belirli kurallar çerçevesinde seçilen küçük gruptur. Evrenden örneklem alma işlemine ise örnekleme denir. Örneklemin taşıması gereken en önemli özellik, evreni temsin edebilmesidir. Örneklemin evreni temsil edebilmesi ise, evrenin tüm niteliklerini taşıyan bir grubun belirlenmesi anlamına gelmektedir (Büyüköztürk ve diğ., 2012; İslamoğlu, 2003; Yıldırım K. , 2010).

Nitel araştırmalarda örneklemin “temsil edicilik” özelliği yerine “orjinallığı” önemlidir. Bu nedenle nicel araştırmalarda örneklem alabildiğince geniş tutulurken, nitel araştırmalarda örneklem geniş tutulmayıp orjinallik özelliği yükseltilmeye çalışılır (Kıncal, 2013).

6.2.1 Araştırma evreni

Çalışma kapsamında evren mobilya üreticileri ile mobilya aksesuar üreticileri olarak ele alınmıştır. Bu evren mobilya üreticilerinde büyük ölçekli işletmeler olarak sınırlandırılmıştır. KOSGEB’in yaptığı KOBİ tanımına göre çalışan sayısı 250’den az olan ve yıllık net hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını geçmeyen tüm işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (KOSGEB, 2012). Bunun dışında kalan işletmeler büyük işletme sınıfına girmektedir. Çalışmada örneklem bu tanım üzerinden büyük ölçekli mobilya üreticileri olarak belirlenmiştir.

6.2.2 Görüşme yapılan firmaların belirlenmesi

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’nın yayınladığı rapora göre (2006) Türkiye mobilya sektöründeki büyük ölçekli firmalar Çizelge 6.1’de gösterilmiştir. Bu firmalar ile iletişime geçilerek, zaman ve maliyet sınırları da göz önünde bulundurularak, uygun olan firmalarla yüzyüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan firmalar çizelgede kırmızı ile işaretlenmiştir.

Büyük ölçekli mobilya üreticileri ile yapılan görüşmeler sırasında, bu firmaların ağırlıklı olarak hangi aksesuar üreticileri ile çalıştıkları sorulmuştur. Firmaların verdikleri yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan aksesuar üreticisi firmalar da

araştırmanın ikinci örneklemini oluşturmuştur. Bu oluşan listeye göre aksesuar üreticileri ile iletişime geçilerek, görüşmeler yapılmıştır.

Çizelge 6.1: Türkiye mobilya sektöründe büyük ölçekli işletmeler (DPT, 2006)

Kuruluş Adı	Yer	Çalışan Sayısı	Kuruluş Yılı
İstikbal	Kayseri	4000	1992
Bellona	Kayseri	4000	1995
Yataş	Kayseri	1350	1987
Tepe	Ankara	1224	1993
Kilim	Kayseri	1200	1977
İpek	Kayseri	753	1991
Doğtaş	Çanakkale	600	1987
Kelebek	Düzce	550	1935
Alfemo	İzmir	550	1989
Mondi	Kayseri	500	1995
Aldora	Kayseri	500	1998
İdaş	İstanbul	500	1960
Konfor	İzmir	475	2003
Çilek	Bursa	474	1995

6.3 Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Görüşme soruları belirlenirken yeni ürün geliştirme süreçlerine dair yapılan literatür araştırmasından faydalanılmıştır. Buna göre yeni ürün geliştirme süreçlerinde ana üretici firma ile aksesuar üreticisi firma arasında bilgi alışverişi, tasarım süreçlerine katılım, ürün geliştirme süreçlerinin erken safhalarında dahil olma konuları büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan hem mobilya üreticisi firmalara, hem de aksesuar üreticisi firmalara sorulacak sorular hazırlanırken bu süreçleri aydınlatıcı nitelikte sorular sorulmuştur.

Tedarikçi kavramı mobilya sektöründe fason üretimi de kapsayabildiği için, görüşme sırasında tedarikçi kavramının üretici firmalar için ne ifade ettiği, kimleri tedarikçi sınıfına koydukları sorularak iki kavram arasındaki farktan kaynaklanan yanlış anlaşılmanın önüne geçilmiştir.

Araştırmada kullanılan görüşme yöntemi yarı-yapılandırılmış görüşme olarak belirlendiği için her ne kadar bir soru listesi hazırlanmış olsa da, konunun gidişine göre farklı sorular ile derinlemesine bilgi alınmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde soruların sorular Ek-1 ve Ek-2’de verilmiştir.

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ

Çalışma boyunca yapılan literatür taraması ve belirlenen üretici firmaların temsilcileriyle yapılan görüşmelerin sonucu ışığında bu bölümde mobilya üreticileri ile mobilya aksesuarı üreten firmaların yeni ürün geliştirme süreçlerine katılımları, tasarım konusunda kurdukları karşılıklı ilişkiler, bu ilişkilerin taraflara sağladığı avantajlar ve süreçteki aksayan yönler ortaya konmaya çalışılacaktır. Hem mobilya üreticilerinin hem de mobilya aksesuarı üreticilerinin bu süreçlerde birlikte rol almalarından dolayı iki tarafın da sürece bakış açısını görebilmek adına mobilya üreticileri ve mobilya aksesuar üreticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Literatür araştırması ile kazanılan bilgi birikimi, endüstrinin aktörlerinden alınan pratik bilgi ile harmanlanarak Türkiye ev mobilya sektöründeki yeni ürün geliştirme süreçlerinde mobilya ve aksesuar üreticisi firmaların ilişkilerine ışık tutulmaya çalışılacaktır.

7.1 Araştırma Kapsamında Yapılan Görüşmelerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma kapsamında mobilya ve aksesuar üreticisi firmalarla yapılan görüşmelerin değerlendirmesi yapılacaktır. Yapılan görüşmeler, literatür araştırması sonucunda ortaya çıkan üretici ve tedarikçi ilişkilerinin varlığını destekler niteliktedir. Bu ilişkiler ağının taraflara sağladığı faydalar ilerleyen bölümlerde kapsamlı bir şekilde açıklanacaktır.

7.1.1 Mobilya üreticileri ile yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında görüşme yapılan mobilya firmaları ve bu firmalarda görüşülen yetkilileri gösteren tablo Çizelge 7.1’de verilmiştir. Bu firmalar genel olarak her biri büyük işletme sınıfına giren, seri üretim teknikleri ile ev mobilyası üreten firmalardır. Firmalar genel olarak 20 yılı aşkın süredir bu sektörde faaliyet göstermekte olup kendi alanlarında tecrübe sahibi firmalardır. Bu firmalar tasarım faaliyetlerini firma içerisinde yürütmekte olup, bünyelerinde endüstriyel tasarımcı istihdam etmektedirler. Firma yetkililerinden toplanan veriler doğrultusunda

tasarlanıp geliştirilen ürünlerin, firmaların kendi üretim tesislerinde üretilerek, tüketime sunulduğu ortaya çıkmıştır.

Çizelge 7.1: Görüşme yapılan firmalar ve görüşülen kişilerin pozisyonları

	Firma Adı	Kuruluş Yılı	Çalışan Sayısı	Görüşülen Kişi	Pozisyonu
BOYTAŞ MOBİLYA GRUP FİRMALARI	Bellona	1997	4035	Fatma Çolak	Tasarım Müdürü
	İstikbal	1957	4035	Savaş Öztaş	Tasarım Müdürü
	Mondi	1995	4035	Yalçın Çelikbaş	Tasarım Müdürü
DOĞANLAR MOBİLYA	Doğtaş	1972	1450	Sevcan Ekmekçioğlu	Tasarım Uzmanı
	Kelebek	1978	1450	Burak Gürmeriç	Tasarım Müdürü
	Yataş	1976	1400	Necdet Karaman	Tasarım Uzmanı
	Kilim	1975	1200	Savaş Kipöz	Tasarım Müdürü
	Aldora	2001	1100	Savaş Yılmaz	Tasarım Müdürü

Görüşme yapılan firmaların uzun yıllardır tasarım faaliyetlerini sürdürdükleri anlaşılmaktadır. 1990'lı yıllarda ağırlık verdikleri tasarım çalışmalarını başlarda bir öğrenme süreci olarak gören firmalar, bu yıllarda özellikle yurtdışından getirdikleri bazı modeller üzerinde kimi değişiklikler yaparak, Türkiye piyasasına uygun hale getirerek üretime almışlardır. Bu süreç içerisinde mobilyayı, trendleri, mobilya tasarlamının yöntemlerini öğrenerek özellikle son 10 yıllık süreçte tasarım faaliyetlerine profesyonel olarak ağırlık vermiş durumdadırlar. Her bir firmanın kendi tasarım departmanları olmakla beraber bu departmanlarda endüstriyel tasarımcı, mimar veya iç mimar gibi farklı meslek gruplarından tasarımcılar çalıştığı anlaşılmaktadır.

Bu firmaların göze çarpan bir diğer ortak noktası konsept belirleme aşamasında gözlemlenmiştir. Yeni ürün konseptleriyle ilgili briefler öncelikle pazarlama

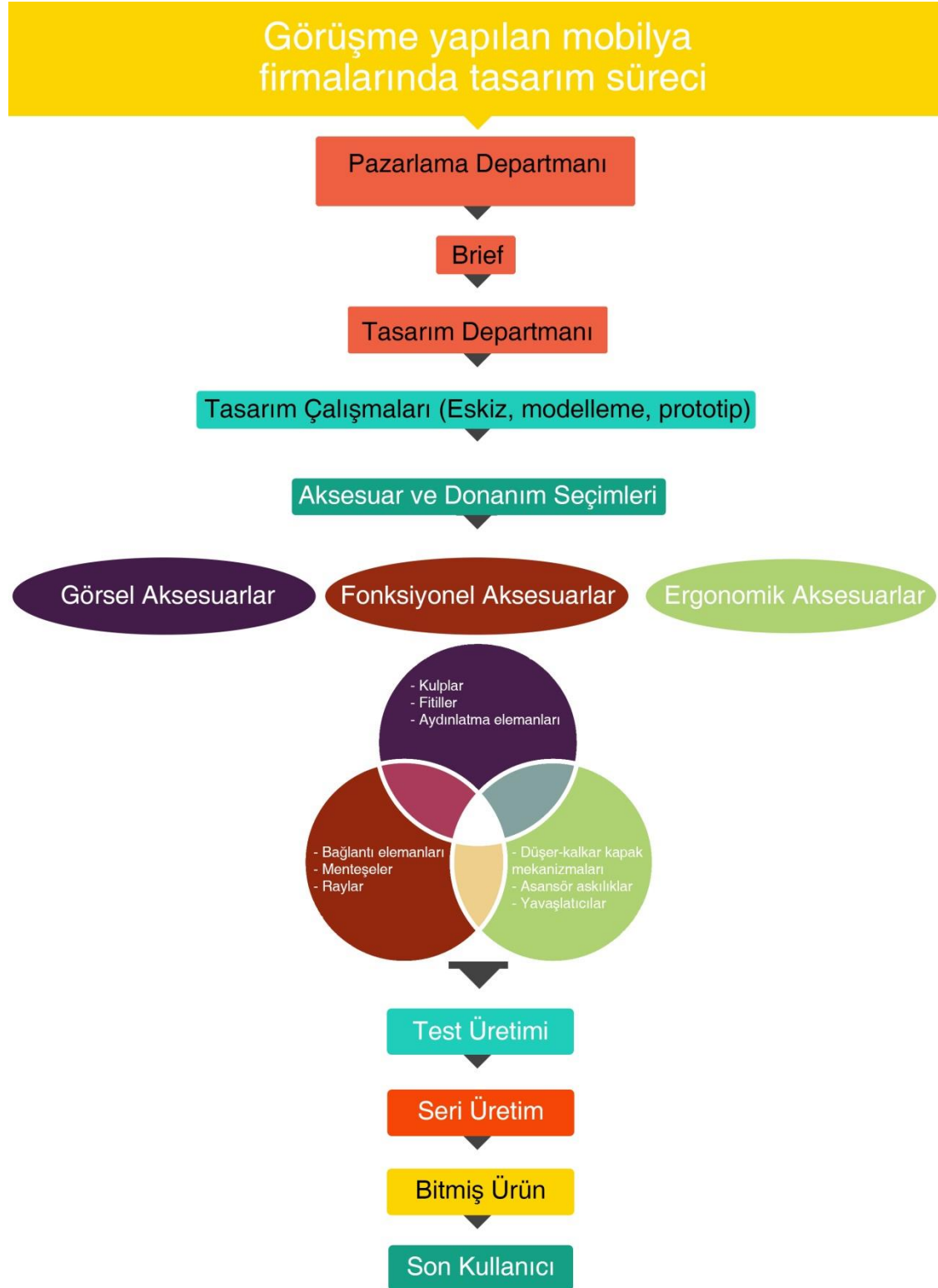
departmanları veya ürün müdürlükleri tarafından hazırlanarak tasarım departmanlarına yönlendirilmektedir. Bu briefler hazırlanırken pazarlama departmanlarının yapmış olduğu piyasa ve müşteri araştırmaları dikkate alınmaktadır. Bir sonraki yılın ürün konseptini belirleyen pazarlama departmanları, buna uygun olarak hazırlamış oldukları tasarım proje briefini tasarım departmanlarına iletir ve tasarım departmanları buna göre tasarım faaliyetlerini başlatır. Bunun yanı sıra İstikbal ve Bellona firmalarında “özgün tasarım” diye adlandırılan ve tasarım departmanlarının kendi tasarım anlayışlarına göre, pazarlama departmanlarından herhangi bir yönlendirme gelmeden yapmış olduğu tasarım çalışmaları da mevcuttur. Bu firmalardaki tasarım departmanları kendi yürütmüş oldukları piyasa ve müşteri araştırmalarına dayanarak her yıl ortalama 1 veya 2 ürün grubu (yatak odası, yemek odası, oturma grubu) tasarlayarak pazarlama ve şirket üst yönetiminden oluşan “tasarım doğrulama heyeti”ne bu ürünleri sunarlar. Ortak bir beğeni oluşması ve ürünlerin kabul görmesi durumunda ürünler üretime alınarak firmanın kataloğuna dahil edilir. Kelebek ve Doğtaş’ta ise bu tarz özgün ürün tasarlama faaliyetleri genel olarak puf, sehpa, sandalye gibi tekil ürünlerle sınırlı kalmaktadır. Görüşme yapılan firmaların benzer özellikler taşıyan ürün tasarım süreci Şekil 7.1’deki gibi görselleştirilmiştir.

Şekilde gösterilen süreç, Er ve diğ. (2007) tarafından yayınlanan “Endüstriyel Tasarım Kılavuzu”nda bahsi geçen Endüstriyel Tasarım Süreci ile benzer bir yapıdadır. Bu kılavuza göre endüstriyel tasarım süreci şu şekilde tanımlanmıştır:

Endüstriyel tasarım süreci, firmada endüstriyel tasarıma yönelik bir ihtiyacın oluşmasıyla başlar. Tasarım ekibinin oluşturulması, Tasarım İş Tanımı’nın yazılması, bu tanım kapsamında ürün konsept seçeneklerinin yaratılması, görselleştirilen ürün seçeneklerinin değerlendirilerek nihai tasarım kararının verilmesi sürecin diğer temel aşamalarıdır. Nihai tasarım kararı geliştirilecek ve üretilecek ürünün temel niteliklerini belirler. Bu kararının verilmesiyle beraber, endüstriyel tasarımcının da içinde yer aldığı tasarım geliştirme süreci başlar. Geliştirme sürecinin sonunda firma yönetimi, üretim konusunda kararını belirler. Aslında tüm tasarım süreci; proje konusunun (veya problemin) anlaşılması, çözüm seçeneklerinin araştırılıp yaratılması ve bunlar arasından en uygun olanların seçilerek geliştirilmesi olarak özetlenebilir. (s.11)

Endüstriyel tasarım sürecinin bu tanımından yola çıkarak, araştırmanın örneklemini oluşturan firmaların tasarım süreçlerini belirli bir sistematığe dayandırarak sürdürdükleri, bilinçli bir tasarım faaliyetinin uygulandığından söz edilebilir. Tanım ve şekil incelenirse; endüstriyel tasarıma yönelik ihtiyacın yeni mobilya ürünlerini, firmaların bünyelerinde görev verdikleri tasarımcılar tasarım ekibini, pazarlama departmanları tarafından hazırlanan brieflerin tasarım iş tanımını, tasarım

departmanlarının eskiz, modelleme ve prototip çalışmalarının ürün konsept seçeneklerinin yaratılmasını temsil etmektedir ki bu durum görüşme yapılan firmalarda endüstriyel tasarım sürecinin kılavuza uygun bir şekilde işlediğini göstermektedir.



Şekil 7.1: Görüşme yapılan mobilya üreticilerinde tasarım süreci

Yapılan görüşmelerde mobilya üreticilerinin aksesuar üreticisi firmalarla olan ilişkilerine dair sorular sorulmuş ve bu sorulara alınan cevaplar doğrultusunda bu firmalarla olan ilişkileriyle ilgili tespitler çıkarılmaya çalışılmıştır. Aksesuar üreticisi firmalar “tedarikçi” olarak tanımlanarak sorular bu doğrultuda sorulmuştur. Görüşme yapılan firma yetkililerinin de aksesuar üreticisi firmalardan tedarikçi olarak bahsettiği ortaya çıkmıştır. Diğer bir tedarikçi sınıflandırmasına giren fason üreticiler ile genelde satın alma veya tedarik zinciri yönetimi departmanları ilgilendiği için tasarım departmanları için tedarikçi kavramı aksesuar üreticilerini betimlemektedir.

“Tedarikçi firma” kavramı tüm firmalar için partnerlik anlamı taşımakta. Ancak bunun ideal çalışma koşullarının sağlandığı durumlarda bu partnerlik ilişkisinin tam manasıyla karşılık bulduğunu belirtmişlerdir. Görüşme yapılan firmalar, tedarikçiler ile ideal ilişkilerin birlikte yeni ürün geliştirebilme, sahip olunan kaynakları ortak bir bilinç ile kullanarak inovatif ve yaratıcı ürünler ortaya koyma şeklinde olması gerektiğini dile getirmişlerdir. Firmalar, mevcut durumu bu ideal partnerlikten biraz uzak bir yapıda olduğunu, her iki tarafın da faydacı ilişkiler içinde olduğu ticari bir ortaklık seviyesinde olduğunu belirtmektedirler. Özellikle yurtdışındaki tedarikçi firmalar firmaya vizyon belirleyen, firmayı ileri taşıyan tedarikçiler olarak tanımlanırken, yerli tedarikçiler “birlikte yürüdüklerimiz” ve “sırtımızda taşıdıklarımız” olarak tanımlanmaktadır (Öztaş, 2015).

Bu noktada “vizyon belirleyen”, “birlikte yürüdüklerimiz” ve “sırtımızda taşıdıklarımız” şeklinde tanımlanan tedarikçileri daha açık ifade etmek gerekebilir. Yurtdışındaki tedarikçiler, AR-GE yatırımlarına önem veren, uzun yıllardır kendi alanlarında köklü ve lider firmalar konumunda oldukları için genellikle yenilikçi fikirler bu firmalardan çıkmaktadır. Bu bakımdan, yurtiçi piyasaya göre her zaman birkaç yıl ileriden giden bu firmalar, ülkemizdeki mobilya üreticileri ile yaptıkları görüşmelerde bu çalışmalarından bahsetmekte, bunlara dair sunumlar yapmakta ve dünyadaki gelişmeler noktasında mobilya üreticilerinin çağı yakalayabilmesine olanak tanımaktadırlar. Özellikle “konsept tasarım” olarak adlandırılan, bugünün değil, yarının ürünlerini ve teknolojisini ortaya koyan tasarım anlayışı sayesinde bu firmalar gelecek 3-4 yıla ışık tutarak, o zaman mobilya piyasasının hangi trendlerde olacağını, müşteri kitlesinin hangi alanlara yöneleceğini öngörebilmektedirler. Bu durum, yerli mobilya üreticilerine vizyon belirleme noktasında büyük fayda sağlamaktadır. Bu tarz tedarikçiler “vizyon belirleyen” tedarikçi sınıfına girmektedir.

“Birlikte yürüdüklerimiz” sınıfına giren tedarikçiler ise genellikle yerli, işinde uzman uzun yıllardır sektörde faaliyet gösteren, mobilya üreticileri ile uyumlu bir şekilde çalışabilen, tasarımcı ve AR-GE kadrosu bulunan, ihtiyaçlara çözümler sunabilen firmalardır. Bu firmalar ile mobilya üreticileri faydacı ilişkiler kurarak her iki tarafı da bir adım ileriye taşıyabilecek yapıdaki firmalardır. Son olarak “sırtımızda taşıdıklarımız” tedarikçi sınıfını açıklamak gerekirse, bunlar üretim tesisleri olan, belirli ürünleri üretebilme kapasitesine sahip, daha çok küçük, aile işletmeleri şeklinde olan firmalardır. Bunlar genelde maliyet konusunda rekabetçi olup, piyasada var olan yerli veya yabancı ürünlerin muadillerini daha ucuz maliyete üreterek satma yolunu seçmektedirler. Rekabetçi bir üstünlükleri olmadığından dolayı, İstikbal, Bellona gibi büyük mobilya üreticileri bu gibi tedarikçilerle olan ticaretlerini genelde “sosyal sorumluluk” projesi olarak görmekte ve yerelde hizmet veren bu firmaları geliştirmek için çaba sarfetmektedirler.

Görüşme yapılan firmalara sorulan sorulardan bir diğeri özel tasarım taleplerinde bulunup bulunmadıkları ile ilgilidir. Alınan cevapların ortak özelliği, gerekli durumlarda tedarikçilerden özgün tasarım taleplerinde bulundukları yönündedir. Özellikle yüzey kaplama, kumaş, cam, ayna gibi kalıplama ve yatırım maliyeti yüksek olmayan ve fazla geliştirme zamanı gerektirmeyen ürünlerde bu taleplere sıklıkla rastlanmaktadır. Kulp, aydınlatma gibi seri üretim tekniklerine dayalı ürünlerde bu durum biraz güçleşmekte. Özellikle menteşe, mekanizma gibi mekanik aksamlar içeren ürünler de ise bu tarz talepler neredeyse yok denecek kadar az. Bunun temel sebebi mobilya sektöründe trendlerin ve modanın çok hızlı bir şekilde değişmesi, iyimser bir tablo ile yılaşırı yeni bir tarzın moda olmasında yatmaktadır. Bu hıza ayak uydurabilmek hem mobilya üreticileri hem de aksesuar üreticileri için hızlı hareket edebilme gerekliliğini doğurmaktadır. Özellikle, Türkiye’de mobilya sektörü trend belirleyen değil, trend takip eden konumda olduğu için ülkemizde bu durum daha güç bir hal almaktadır. Öztaş (2015)’ın belirttiğine göre, yurtdışındaki firmalarda bu tarz işbirlikleri yapılabilmekte, ancak bunlar uzun vadeli ve büyük yatırımlarla gerçekleşmektedir. Yine de kimi durumlarda mobilya üreticisinin talebi üzerine aksesuar üreticisi firma tarafından, bu firmaya özgü tasarımlar yapıldığı durumların olduğu vurgulanmıştır. Bu gibi çalışmalar yapıldığında, bu tasarıma ait fikri haklar mobilya üreticisine ait olarak, bu ürünün satışı anlaşma dahilinde yalnızca bu mobilya üreticisine satılabilmektedir. Bu durum da tedarikçilerin firmaya

özgü tasarım yapma hevesinin önüne geçen başka bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü yapılan yatırım maliyetleri ile örneğin üretilen kulpun satış adeti ile ancak karşılanabiliyorken, tedarikçiler için karlı bir yatırım olmaktan uzak olmaktan görülmektedir.

Mobilya üreticilerine sorulan sorulardan bir diğeri tedarikçilerin tasarım süreçlerine katılımları ile ilgiliydi. Firmalardan bu soruya alınan cevaplar, bu gibi çalışmalarda birlikteliklerin mümkün olduğunca erken safhalarda başlamasının süreci daha verimli hale getirdiği yönündedir. Örneğin Bellona ve İstikbal firmalarının tasarım müdürleri, yıllık tasarım planları belli olduğunda tedarikçiler ile bir araya gelerek bu tasarım planlarıyla ilgili bilgi paylaşımında bulunarak tedarikçilerin bu yönde çalışmalar yapmalarını teşvik etmektedirler. Hem mobilya firmasının hem de tedarikçinin aynı tema üzerinde, önceden belirlenmiş bir konsept üzerinde çalışmalarını yürütmeleri, henüz tasarımın erken safhalarında iki tarafın da faydasına olmaktadır. Çünkü bu aşama fikirlerin, eskizlerin ön planda olduğu, henüz yatırım maliyetlerinin gündeme gelmediği bir aşamadır ve burada her türlü esneklik imkanı vardır. Bu esneklik imkanlarından faydalanabilen firmalar kendilerini tedarikçileriyle olan ilişkilerinde avantajlı bir konuma getirmiş olmaktadırlar. Kelebek ve Doğtaş firmalarının temsilcileriyle yapılan görüşmelerde edinilen bilgiye göre, bu firmalarda tedarikçilerle olan iletişim daha çok süreç içerisinde, fikir alışverişleri şeklinde var olmaktadır. Ancak görüşme yapılan tüm firmaların tedarikçilerin tasarım süreçlerine katılmaları ile ilgili görüşleri, yerli tedarikçilerin bu konuda son derece amatör olduğu, senkronize biçimde çalışma konusunda sıkıntılar yaşadıkları yönündedir.

Görüşmelerde sorulan bir diğer soru ise mobilya üreticilerinin tedarikçilerinin ürünlerden hangi yollarla haberdar oldukları yönündeydi. Bu noktada birkaç farklı yöntem uygulanmaktadır. Birincisi tedarikçilerin mobilya üreticilerine tanıtım toplantıları düzenleyerek ürünlerini tanıtmak yöntemidir. Bu toplantılar kimi zaman mobilya üreticisinin tesislerinde olurken, kimi zaman tedarikçi firmanın tesislerinde gerçekleşebilmektedir. Bu tanıtım toplantıları ile hem ürünlerin tanıtımı sağlanırken, hem de tedarikçi firmanın üretim teknikleri, yeterlilikleri, makina hatları gibi sahip olduğu firmaya özgü yatırımların mobilya üreticisine sunulması ve bilgi sahibi olması hedeflenmektedir. Mobilya üreticisi taleplerini bu imkan ve yeterliliklere göre belirleyebilmektedir. Kimi tedarikçilerin, henüz üretime almadığı tasarımlarına ait prototiplerini mobilya üreticilerine göstererek, bu tasarımları oylamalarını ve bunun

sonucunda oluşan eğilime göre ilgili aksesuarların üretime alınıp alınmayacağına karar vermektedirler. Yukarıda bahsedilen erken safhalarda tasarım çalışmalarına katılımının tam tersi bir uygulama görülmekle birlikte bunu uygulayan tedarikçiler bu yöntemden verim aldıklarını belirtmektedirler. Bu toplantılar dışında, ulusal ve uluslararası fuarlar tedarikçiler ve mobilya üreticileri açısından çok önemli bir etkileşim sahası olarak görülmektedir. Mobilya tasarımcılarının tedarikçilerle, daha da önemlisi tedarikçilerin tasarımcılarıyla bir araya geldikleri yerler genellikle fuar alanları olmaktadır. Katalog ve numune gönderme yolu ile de tedarikçi firmalar yeni ürünlerinden haberdar edebilmektedirler.

Mevcut durumun analizinin yapılması istenen ve tedarikçilerle olan ilişkileri tanımlaması istenen soruya mobilya firma temsilcilerinin verdiği cevaplar neticesinde Türkiye’de mobilya sektöründe, özellikle yeni ürün tasarlama süreçlerinde zayıflıklar olduğu ortaya konmuştur. Bunun temel sebebi, tedarikçilerin güçlü ekonomik altyapıya sahip olmaması olarak görülmektedir. Kendisini ticari olarak garanti altına almak isteyen tedarikçi, daha garanti ve daha az riskli ürünler üretme yoluna gitmektedirler. Bunu da en yaygın yöntem olarak, yurtdışındaki rakip firmaların piyasada rağbet görmüş ürünlerinin daha ucuz kopyalarını üreterek yapmaktadırlar. Bu şekilde ayakta kalmaya çalışan tedarikçi firmalar tasarım ve AR-GE çalışmalarına gerekli yatırımı yapacak gücü kendilerinde bulamamakta ve süreç bir döngü halinde kendini tekrar etmektedir. Bu durum mobilya üreticileri ile uzun vadeli, daha sağlıklı stratejik partnerlikler kurulmasının önünde engel teşkil etmektedir.

7.1.2 Aksesuar üreticileri ile yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi

Aksesuar tedarikçileri yeni ürün tasarlama sürecini genelde iki boyutlu olarak görmektedirler. Bunun birincisi mobilya üreticileri ile ilgili iken diğer boyutu son kullanıcı yönüdür. Çünkü aksesuar tedarikçisinin mobilya üreticisi ve son kullanıcı olarak iki farklı müşteri kitlesi bulunmaktadır. Bu noktada tedarikçiler marka kimliği ve tasarım dili yaratma konusunda kaygılar yaşamaktadırlar.

Tedarikçiler de mobilya üreticileri gibi ulusal ve uluslararası mobilya fuarlarını takip ederek trend öngörüsünde bulunmaktadır. Bu öngörüler mobilya üreticileri ile tedarikçileri ortak paydada buluşturmaktadır. Her ne kadar tedarikçi firmalara kendi tasarım planlarına göre tasarım faaliyetlerini sürdürse de önemli bir müşteri kitlesini

oluşturan mobilya üreticilerinin trend yönelimlerine göre tasarım planlarında değişikliğe gidebilmektedirler. Örneğin görüşme yapılan tedarikçilerden Çebi A.Ş.'nin tasarım yetkilileri (Kişisel görüşme, Mart, 2015) bu durumu şöyle açıklamaktadırlar:

Önümüzdeki yıl ki tasarım planlarımızda klasik ürün çıkarma düşüncemiz yok, ancak mobilya trendinin bu yönde olduğunu ve mobilya üreticilerinin bu yönde çalışmalar yapacağı öngörüsü üzerine klasik tarzda kulp tasarımları yapıyoruz. Eğer kendi tamamen kendi algımıza yönelik ürünler tasarlama yoluna gidersek bu sefer mobilya üreticisinin ihtiyaçlarına karşılık verememiş oluyoruz.

Yapılan görüşmelere göre tedarikçilerin mobilya üreticileri ile yaşadıkları sorunların temelinde fiyat baskısı yatmaktadır. Tedarikçi firmaların satış-pazarlama departmanları mobilya üreticilerinin satın alma departmanlarıyla iş ilişkisi halindedirler. Satın alma departmanlarının iş yapma stratejisi fiyat odaklı olduğu için yapılan tasarım veya AR-GE çalışmalarının değeri genel olarak karşılık bulmamaktadır. Burada dikkat çekici bir durum, kimi mobilya üreticilerinin üretilen aksesuarları tartıya koyarak, ağırlığı üzerinden bir değer belirlemesi olarak gösterilebilir. Örneğin üretilen plastik bir kulpun ağırlığına göre hammadde fiyatları, işçilik vs. kriterler hesaba katılarak mobilya üreticisinin algısında oluşan bir kulp maliyeti mevcut. Bu algıya göre satın alma yapmak istendiğinde tedarikçi firmanın tasarım harcamaları, AR-GE çalışmalarına yaptığı yatırımlar karşılığını bulamamaktadır. Bu gibi durumlarda tedarikçi firmalar, mobilya üreticilerine bahsi geçen aksesuarın hikayesini, bu aksesuardaki tasarım değerinin önemini anlatma çabasına girmektedirler. Bu değer karşılığını bulduğu mobilya üreticileri mevcutsa da, birçoğunun bu algıda olmadığını belirtilmiştir. Fiyat konusunda istediği rakamları alamayan kimi mobilya üreticilerinin “merdiven altı” şeklinde nitelenebilecek atölyelerde bu tasarımların kopyasını ürettirmekte olduğu ve tedarikçilerin bundan ciddi zarar gördüğü belirtilmiştir. Bu noktada yasal düzenlemelerin eksik olması veya tam uygulanamıyor olmasının önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca yasal düzenlemeler dışında, birçok tedarikçi gelecek iş ilişkilerinin zarar görmemesi adına bu tarz faaliyetlere göz yummak durumunda olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum tedarikçi firmaların yeni ürün geliştirmek yerine, imitasyon ürünlere yönelmesine yol açmaktadır.

Yapılan görüşmelerde, tedarikçiler ile mobilya üreticilerinin yeni ürün geliştirme süreçlerinde birlikte hareket etmesinin günümüz Türkiye'sinde zor olduğu

belirtilmiştir. Bunun temel sebebi şirketlerin kısa vadeli planlar ve ilişkiler üzerinden iş yürütmeleri olarak görülmektedir. Ayrıca güçlü iş ilişkilerinin kurulmasının tamamen güvene dayalı bir süreç olduğu belirtilmekte ve tedarikçilerden birlikte yeni ürün geliştirme konusunda teklifler gelse de birçok mobilya üreticisinin kapılarını dış kaynaklara açma konusunda çekingen davrandığı belirtilmiştir. Bu noktada diğer önemli bir etken, mobilya üreticileri yalnızca bir tedarikçiye bağlı kalmayı tercih etmemekte, her tedarikçiden mümkün olduğunca faydalanmayı hedeflemektedirler.

Yapılan görüşmelerde ortaya çıkan bir başka unsur, mobilya üreticilerinin tedarikçileri geliştirme ve onlara bir vizyon yaratma konusunda çok hevesli olmadıkları yönündedir. Mevcut durumda kendini iyi geliştirmiş ve alanında hakim bir tedarikçinin her talebe karşılık vermesi beklenmekte, bu durum gelişmekte olan daha küçük ölçekli tedarikçileri olumsuz etkilemektedir.

Samet Kalıp A.Ş. ile yapılan görüşmede ortaya çıkan bir başka konu ise, Türkiye’de stratejik birliktelik kurulabilecek mobilya üreticisinin çok az sayıda olduğu yönündedir. Bu az sayıdaki vizyon sahibi firmalar ise, bu gibi birliktelikler için yurtdışındaki firmaları tercih etmekte, onlarla birlikte çalışmaktadırlar. Samet Kalıp A.Ş. bu durumu bir engel olarak görerek ciddi bir yatırım maliyetinin altına girerek Almanya’da bir tasarım merkezi açmıştır ve geleceğe yönelik çalışmalarını buradaki tasarım merkezinde, köklü mobilya firmaları ile yürütmektedir (Çil, 2015). Burada yaptığı çalışmalar neticesinde firma, dünya çapındaki büyük rakipleri olan Hettich, Blum, Hafele gibi firmalarla rekabet edebilmeyi amaçlamaktadır.

Görüşmeler sonrasında, tedarikçilerin mobilya üreticileri ile ortak ürün geliştirme çalışmalarına sıcak baktıkları, ancak bunun mevcut şartlarda çok sağlıklı yürümediği ortaya çıkmıştır. Bunun sebeplerini kapsamlı bir şekilde ele almak gerekmektedir. Öncelikle aksesuar sektörü çok yönlü bir sektör olduğu için bu gibi çalışmalara uygun olan alanlar ve uygun olmayan alanlar bulunmakta. Örneğin renk, doku, kaplama, desen gibi çalışmalar aksesuar sektörünün tamamında üretilen ürünlere kolayca uygulanabilen, mobilya üreticilerinin talepleri doğrultusunda şekillenebilmesi mümkün olan detaylardır. Bunun yanı sıra sadece yalnızca kalıp maliyeti gibi bir ek getirisi olan, kulp, ayak, profil gibi ürünlerde de mobilya üreticisi ve tedarikçinin oluşan maliyeti birlikte karşılamaları veya belirtilen satış kotasına ulaşılması kaydıyla özel tasarım yapma imkanı mevcuttur. Firmalar mevcut durumda bu gibi çalışmaları yapmakta, hem mobilya üreticileri hem de tedarikçiler bu

durumdan karşılıklı fayda sağlamaktadırlar. Ancak menteşe, mekanizma gibi teknik aksamlar içeren ürünlerde bu imkanlar çok daha kısıtlıdır. Çünkü bir menteşenin geliştirme ve üretime alınma süresi çoğu zaman 3 ila 5 yıl arasında değişmektedir (Çil, 2015). Geliştirme sürelerinin çok uzun olması dolayısıyla ve Türkiye’de bu kadar uzun vadeli yatırım planları yapılmadığı için bu alanda mobilya ve tedarikçi ilişkilerinin daha kısıtlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu gibi ürünler mobilyanın kullanımına yeni anlayış ve fonksiyonlar kazandıran çok önemli yapısal elemanlardır. Katma değerli, özgün ve inovatif ürünler bu gibi donanımlarda yapılan gelişmelerle ortaya çıkmaktadır. Ancak yatırım maliyetleri ve geliştirme süreçlerinin uzunluğu dolayısıyla tedarikçiler bu alanlara çok fazla yönelmemekte, daha çok kulp, ayak vb. çok fazla bilgi birikimi gerektirmeyen plastik ürünlerin üretimine yönelmektedirler. Bu ürünlerde trendler çok hızlı değişmekte, neredeyse her 6 ayda bir yeni ürün konseptleri ortaya çıkmaktadır, dolayısıyla katma değeri düşük aksesuarlardır. Tedarikçilerin bu alana fazla yönelmeyişinin sebebi, mobilya üreticilerinden veya devlet organlarından destek alınamayışı, tedarikçinin doğru şekillerde teşvik edilmeyişi olabilir.

7.2 Mobilya ve Aksesuar Üreticilerinin Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Birlikte Çalışmalarının Firmalara Katkıları

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde mobilya üreticilerine tedarikçi seçim kriterleri ile ilgili sorular sorulmuş, bu sorulara alınan cevaplar neticesinde mobilya üreticilerinin birlikte çalıştığı tedarikçilerin sahip olmasını bekledikleri kriterler araştırılmıştır.

Bu sorulara alınan cevaplar doğrultusunda mobilya üreticilerinin, birlikte çalıştığı firmaların üretim teknikleri, sahip oldukları teknolojik imkanlar, kalite algıları ve tasarım alanındaki yetkinliklerinin bir tedarikçi ile uzun vadeli birliktelikler kurma noktasında önem verdikleri başlıca unsurlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Mobilya üreticilerinin, yukarıda sayılan unsurlarda yetersizliği olan tedarikçilerinin bu alanlardaki şartlarını iyileştirmek için çalışmalar yaptığı gözlemlenmiştir. Mobilya üreticileri gerek kendi üretim tesislerinde, gerekse tedarikçilerinin üretim tesislerinde yaptıkları birtakım yenilikler ve iyileştirmeler vasıtasıyla sürecin daha verimli ve profesyonel yürümesi adına çalışmalar yapmaktadırlar.

7.2.1 Kalite yönünden katkısı

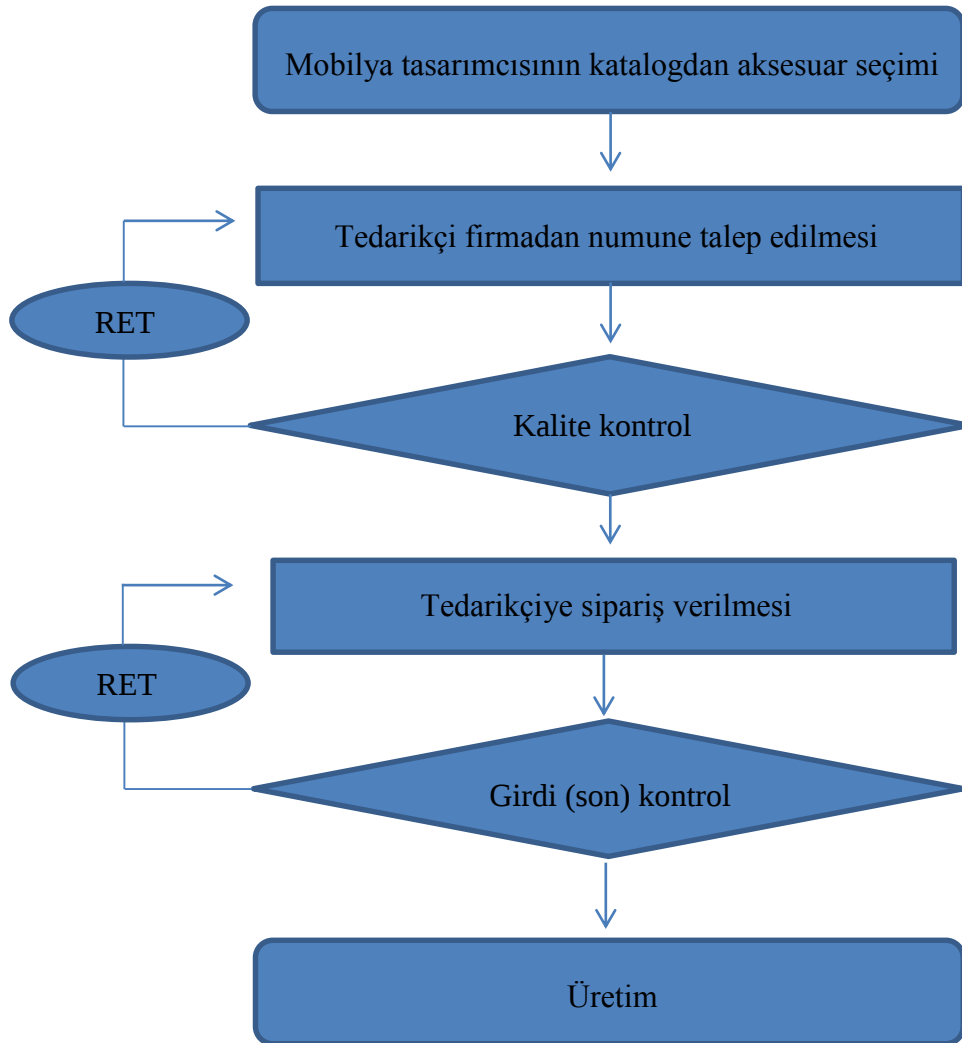
Araştırmanın örneklemini oluşturan büyük ölçekli mobilya üreticileri, yurtiçi pazara olan ürün satışının yanısıra, Türkiye'nin mobilya ihracat yükünü de büyük ölçüde sırtlayan firmalardır. Bu bakımdan, yurtdışı piyasalara mobilya satışı gerçekleştirmek isteyen mobilya üreticileri, belli başlı kalite standartlarına sahip ürünler üretmek durumundadırlar. Bu kalite standartlarına ulaşabilmek ise, ancak bu alanda yetkin tedarikçiler sayesinde mümkündür. Yapılan görüşmeler ışığında küresel piyasada rekabetçi olmak isteyen büyük ölçekli mobilya üreticilerinin bu alanda güçlü bir motivasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktada mobilya üreticisinin varolan kalite politikaları, tedarikçi firma için karşılanması gereken ve zamanlar tedarikçinin de yerleşik bir kalite politikası haline gelen bir olgu konumundadır (Aykurt, 2014). Görüşme yapılan firmalardan biri olan Boytaş Mobilya'nın satın alma sorumlusu Erkan Tuzcuoğlu (Tuzcuoğlu, 2015) tarafından anlatılan satın alma süreci şu şekilde yürümektedir: Aksesuar üreticisi firmanın kataloglarından mobilya tasarımcısı tarafından seçilen ürünlerden numune istenmektedir. Tedarikçi tarafından gönderilen numuneye, Boytaş Mobilya'nın yüksek standartlara sahip, TSE belgeli kalite laboratuvarlarında firmanın kalite kriterlerine göre gerekli kalite testleri uygulanmaktadır. Kalite testleri sonucu kapsamlı bir kalite raporu hazırlanarak bu rapor tedarikçi firma ile paylaşılmaktadır. Bu rapor numunenin aldığı kalite değerleri ile Boytaş Mobilya'nın kalite standartlarını içermektedir. Bu kalite standartlarını karşılayamayan kriterler üzerine tedarikçi firmanın çalışma yaparak, gerekli iyileştirmeleri sağlaması beklenmektedir. Gerekli iyileştirmeler yapıldıktan sonra yeniden kalite testleri uygulanan numuneler istenen standartları sağlayana kadar bu süreç tekrarlanmaktadır (Şekil 7.2). Aynı görüşmede belirtildiği üzere, geçmiş yıllarda bu gibi iyileştirmeleri tedarikçi firmanın doğrudan kendi imkanları ile yapması beklenirken, son yıllarda Boytaş Mobilya bünyesinde görev alan uzman malzeme mühendisleri vasıtasıyla, firmanın bu iyileştirme süreçlerinde aktif rol almaya başladığı, tedarikçinin kalite şartlarında iyileştirme yapılabilmesi için gerekli desteğin Boytaş Mobilya tarafından sunulduğu vurgulanmıştır. Bu sayede tedarikçi firma süreçte yalnız kalmazken, Boytaş Mobilya da bu alanda yetkinliğini geliştirme fırsatını yakalamıştır.

Yine Boytaş Mobilya firması ile yapılan görüşme neticesinde, firma bünyesinde kurulan “Tedarikçi Geliştirme Departmanı” ile, tedarikçilerin sürekli olarak

gelişimlerinin gözlemlendiği, gerekli destekler çerçevesinde bu gelişime katkıda bulunulduğu, örneğin İş Sağlığı ve Güvenliği noktalarında tedarikçilerin gerekli adımları atarak, belirli standartları yakalamaları konusunda teşvik edici nitelikte faaliyetlerde bulunulduğu ortaya konmuştur. Bu kriterlere uymayan tedarikçilerle ise yapılan çalışmaların sonlandırıldığı belirtilmiştir.

Görüşme yapılan diğer firmaların da kalite konusunda benzer eğilimler gösterdiği, bir aksesuar veya donanımın üretilecek mobilya üzerinde kullanılmadan önce kalite testlerine tabi tutulduğu, firma standartlarını karşılamadan ürünün görseli, yapısı, özelliği ne olursa olsun üretime alınmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu anlamda mobilya üreticileri ile aksesuar tedarikçilerinin ürün geliştirme süreçlerinde birlikte aktif şekilde rol almalarının toplam kaliteye katkıları ortaya konmuş, bütün olarak kaliteli mobilya üretiminin üretici-tedarikçi ilişkilerindeki tutarlı ve devamlı ilişkileri ile mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.



Şekil 7.2: Mobilya - Aksesuar Üreticisi Çalışma Süreci (Aykurt, 2013'ten uyarlanmıştır)

7.2.2 Üretim ve teknoloji yönünden katkısı

Mobilya ve aksesuar üreticilerinin yeni ürün geliştirme süreçlerinde birlikte çalışmalarının uzun vadede hem üretici hem de tedarikçi firmaların üretim tekniklerine ve kullandıkları teknolojik altyapıya katkı sağladığı ortaya konmuştur. Seri üretim tekniklerinin mobilya endüstrisinde yaygınlaşmasının doğal bir sonucu olarak geleneksel yöntemlerle yapılan üretim, gerekli kalite standartlarını sağlayamamakta, bunun yanı sıra yüklü sipari rakamlarına cevap verememektedir. Bu bakımdan, zaman içerisinde mobilya üreticilerinin, tedarikçi firmaları taleplerine tam karşılık alabilmeleri için üretim tekniklerinde değişikliğe ittiği, yeni üretim makinalarını ve tekniklerini kullanıma almaya zorladıkları gözlemlenmiştir.

Bu duruma örnek olarak, ahşap oyma teknikleri ile masif ağaçtan üretilen oyma ayak, kulp ve dekoratif panellerin, günümüzde poliüretan döküm ile üretiliyor olması verilebilir. Bu noktada Boytaş Mobilya, maliyet ve zaman açısından dezavantajlı konumda olduğu oyma tekniklerini, birlikte çalıştığı tedarikçileri üretim tekniklerinde değişim yapmaya zorlayarak, poliüretan dökümü öğrenmelerini ve buna uygun makine teçhizatlarını satın almalarını sağlayarak çalıştığı firmaların bu anlamda teknolojik bir yeniliği yakalamalarına imkan tanımıştır.

Bu şekilde tedarikçi firmaların hem üretim tekniklerinde değişikliğe gidilmiş, bu teknik değişiklik sayesinde zaman ve maliyet kazanımları sağlanmış, hem de tedarikçi firmanın üstün teknolojik üretim olanaklarına ulaşması, günü yakalaması sağlanmıştır. Tedarikçilerin üretim şartlarındaki bu değişiklik, o an için zorlayıcı olsa da, uzun vadede faydalı kazanımlara sebep olmaktadır. Çağdaş üretim tekniklerine sahip, kaliteli ve düşük maliyete üretim yapabilen bir tedarikçi, rahatlıkla yurtiçindeki mobilya üreticilerine hizmet verebilmekte, dahası ihracat yapabilecek konuma ulaşarak, uluslararası piyasada da rekabetçi bir avantaj elde etmektedir.

7.2.3 Tasarım kabiliyeti yönünden katkısı

Firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda, mobilya üreticileri ile aksesuar üreticilerinin birlikteliklerinin tarafların tasarım algı ve yeteneklerinde gelişmelere yol açtığı ortaya çıkmıştır. Genel olarak farklı disiplinler olarak nitelenebilecek mobilya ve aksesuar endüstrileri, kullanılan malzeme, üretim teknikleri, ürün geliştirme süreçleri bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Nihayetinde aynı ürün üzerinde buluşan farklı tasarımlar, tarafların süreçte birlikte rol almaları ve

aralarındali etkileşim aracılığıyla farklı bilgi birikimi ve tecrübe kazanımlarına yol açmaktadır. Tarafların farklı alanlarda uzmanlaşmış tasarımcı ve mühendislerinin, ürün geliştirme safhalarında bir araya gelerek fikir alış verişlerinde bulunmaları ufuk açıcı bir aktivite konumundadır.

Mobilya firmalarının birlikte tedarikçiyi seçim kistaslarında, söz konusu tedarikçinin bünyesinde bir tasarım bölümünün bulunmasının, profesyonel tasarımcılara sahip olmasının önemli bir yer tuttuğu gözlemlenmiştir. Doğtaş ve Kelebek mobilya tasarımcısı Sevcan Ekmekçioğlu (Ekmekçioğlu, 2015), “Tedarikçinin bünyesinde tasarımcı bulundurması karşılıklı daha iyi anlaşmamızı ve hızlı bir şekilde geri dönüş alabilmemizi sağlıyor. Tabi tasarım kriterlerimize uygun ürünler üretebilmelerinde de bir tasarımcıyla birlikte çalışmalarının önemi büyük oluyor” diyerek tasarımcı ile çalışan tedarikçiler ile daha yakın ilişkiler kurabildiklerini vurgulamıştır. Geleneksel olarak mevcut ürünlerin kopyalanması veya benzerlerinin üretilmesi şeklinde faaliyet gösteren aksesuar üreticisi firmalar, mobilya üreticileri ile kurdukları daha yakın ilişkiler ve bu firmaların talepleri neticesinde ürün tasarımının öneminin farkına vararak bünyelerinde tasarımcı istihdam etmeye başlayarak süreci daha özgün ve profesyonel olarak yönetme eğilimine girmişlerdir. Bu durum hem tedarikçilerin daha rekabetçi ürünler ortaya çıkarmasına imkan tanımış, hem de mobilya üreticilerinin faydasına olmuştur.

Zaman içerisinde tasarım kültürüne sahip olan tedarikçi firmalar ile mobilya üreticileri yeni ürün geliştirme süreçlerinde daha sağlam birliktelikler kurarak, ihtiyaca yönelik, yenilikçi, kalite algısı yüksek ve düşük maliyetli ürünler üretebilir duruma gelmişlerdir.

7.3 Mobilya ve Aksesuar Üreticilerinin Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Birlikte Çalışmalarının Ürün Özelliklerine Katkısı

Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi tedarikçilerin yeni ürün geliştirme süreçlerine birçok farklı fayda sağladığı görülmektedir. Genel olarak tedarikçi katılımının ürün geliştirme maliyet ve sürelerini önemli ölçüde düşürdüğü sonucu ortaya konmuştur (Primo ve Amundson, 2002). Gupta ve Sauder (1998)’e göre ürün geliştirme süreçleri nispeten kısa olan firmalar, uzun olan firmalara göre tedarikçilerini daha etkili bir şekilde ürün geliştirme süreçlerine dahil etmektedirler. Kessler (2000)’in yaptığı bir araştırma parça tedarikçilerinden gelen harici fikir ve

teknolojik altyapının kullanılmasının geliştirme maliyetlerini ciddi bir şekilde düşürdüğünü ortaya koymuştur. Ayrıca Clark (1989) otomotiv sektöründe analize ettiği yeni ürün geliştirme projelerinde, tedarikçilerin geliştirme süreçlerine dahil olmasının son ürün teslim sürelerine pozitif etkilerini ortaya koymuştur.

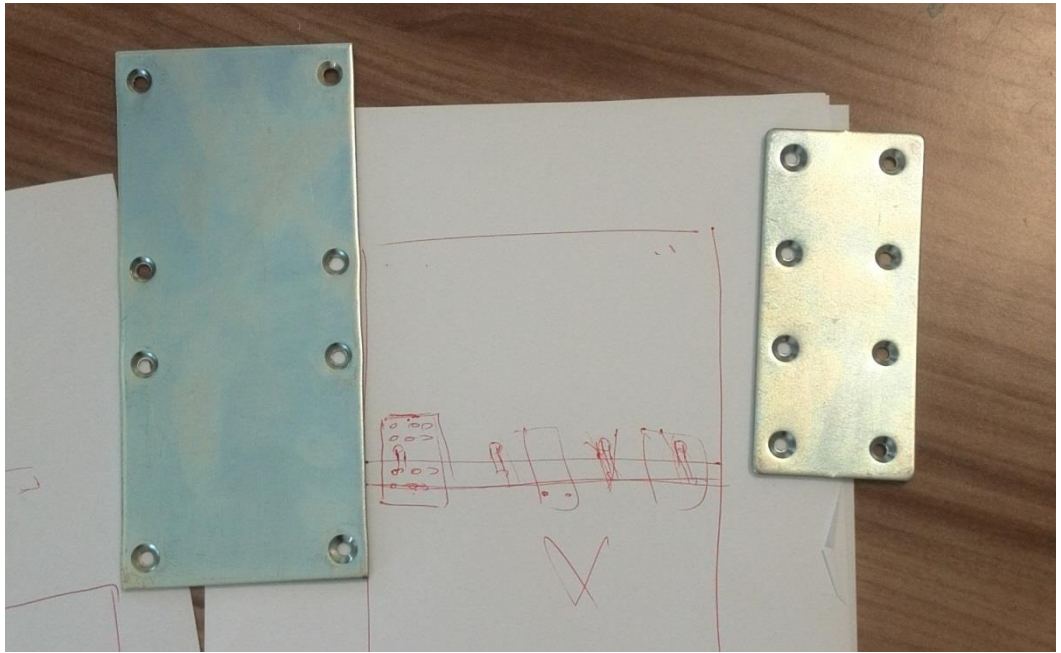
Bunların yanı sıra kimi araştırmacılar tedarikçilerin yeni ürün geliştirme süreçlerine dahil olmalarının kalite ve performans çıktılarını inceleyerek bunlarla ilgili sonuçlara ulaşmışlardır. McGinnis ve Vallopra (1998), tedarikçilerin bu süreçlere dahil olmalarının maliyet ve teslim sürelerini düşürmesinin yanı sıra ürün kalitesinde gözle görülür bir artış sağladığını ortaya koymuşlardır. Ragatz ve diğ. (1997) de, 60 firmayı dahil ettikleri araştırmanın sonucunda tedarikçilerin ürün geliştirme süreçlerine katılımının satın alınan parçaların kalitesinde, teknolojiye erişim imkanlarında, proje maliyet ve teslim sürelerinde pozitif etkilerini ortaya koymuştur.

Buna ek olarak yapılan araştırmalar tedarikçiler vasıtasıyla yeni ürünlerin daha iyi üretilebilirlik özelliklerine eriştiğini ortaya koymuştur. Wasti ve Liker (1999) yaptıkları araştırma ile tasarımcıların tedarikçi firmalarla birlikte çalışmalarında birlikte üretilebilirlik kriterlerini göz önünde bulundurma eğilimlerinin arttığını gözlemlemiştir. Swink (1999) ise yeni ürünlerin üretilebilirlik kriterlerinde tedarikçilerin son derece olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Swink (1999)'e göre iyileştirilmiş bir üretilebilirlik standartının; geliştirme zamanı, birim maliyetler, güvenilirlik ve toplam kalite gibi ürün özelliklerine doğrudan olumlu etkisi vardır.

Bahsi geçen çalışmalarda ortaya konan bulgulara göre tedarikçilerin aktif olarak ürün geliştirme süreçlerine katılmasının maliyet, kalite ve teslim süresine doğrudan olumlu etkileri ortaya konmuştur. Bu çalışmada yapılan saha araştırmasının sonuçları ile bu bulgular paralellik taşımaktadır. Ayrıca, bu bulgulara ek olarak, saha araştırmasından elde edilen bulgular tedarikçi ve üretici firmaların senkronize çalışmalarının müşteri memnuniyeti, farklı firmalardan tedarik edilen parçalar arasında bir standartlaşmaya imkan tanınması, üretilebilirlik anlamında farklı teknik ve malzeme kullanımlarına ön ayak olması gibi sonuçlara ulaşılmasını sağlamıştır. Bu bulgulara ait detaylı analizler çalışmanın bundan sonraki safhalarında paylaşılacaktır.

7.3.1 Maliyete katkısı

Mobilya üreticilerinin tedarikçileriyle ortak bir bilinç içerisinde çalışmaları, zaman içerisinde parça teknolojisi, üretim teknikleri ve yapılabilecek iyileştirmeler hakkında mobilya üreticilerinin bilgi birikimini artırmasına, bu bilgi birikiminin uygulama alanında sergilenmesine yol açmaktadır. Yapılan görüşmeler neticesinde bu birlikteliklerin mevcut durumda kullanılan aksesuar ve donanımlarda malzeme ve boyut anlamında farklılara gidilebildiği ortaya çıkmıştır. Bu duruma Şekil 7.3 bir örnek teşkil etmektedir.



Şekil 7.3: Sürgü kapaklı gardrop kapağı birleştirme aparatı

Yukarıdaki şekilde görülen metal parçalar, yatak odası takımlarında bulunan sürgü gardrop ünitelerinin sürgü kapaklarında kullanılan birleştirme aparatıdır. Bu kapaklar, laminasyon ve delik hatlarının boyut kısıtlarından dolayı yekpare olarak üretilmemekte, iki parçalı olarak üretilabilmektedir. İki parçadan oluşan kapak, uzun yıllardır şeklin sol tarafında görülen büyük metal aparat ve dübeller vasıtasıyla birleştirilirken, mobilya üreticisi ile tedarikçinin ortak çalışması sonucu boyutu küçültülerek ve dübeller kullanılmadan birleştirilme yöntemine gidilmiştir. Bu çalışma sonucu kapakların mukavemetinin daha da arttığı, bu birleştirmeden kaynaklı müşterilerden gelen şikayetlerin sayısında anlamlı bir azalma olduğu gözlemlenmiştir.

Yapılan görüşmede Ür-Ge sorumlusu personelin belirttiği üzere, bu metal aparatlardan 2014 yılı içerisinde toplam 725.000 adet satın alınmıştır ve mobilya üreticisine birim maliyeti 1.2 TL'ye mal olmaktadır. Yapılan iyileştirme sonucu ise aparatın birim maliyeti 0.6 TL'ye düşürülmüş, buna ek olarak kullanılan dübellerden kurtulunmuştur. Ayrıca boyuttaki küçülme, aynı aparatın tuvalet masalarında kullanılan aynanın üniteye bağlanmasında veya televizyon ünitelerinin arkalıklarının bağlanmasında kullanılmasına imkan tanıdığı belirtilmiştir. Bu çalışmadan firmanın karının kaba bir hesapla yıllık 750,000 TL civarında olduğu görülmektedir. Çizelge 7.1 bu çalışmanın mobilya üreticisine olumlu etkilerini göstermektedir.

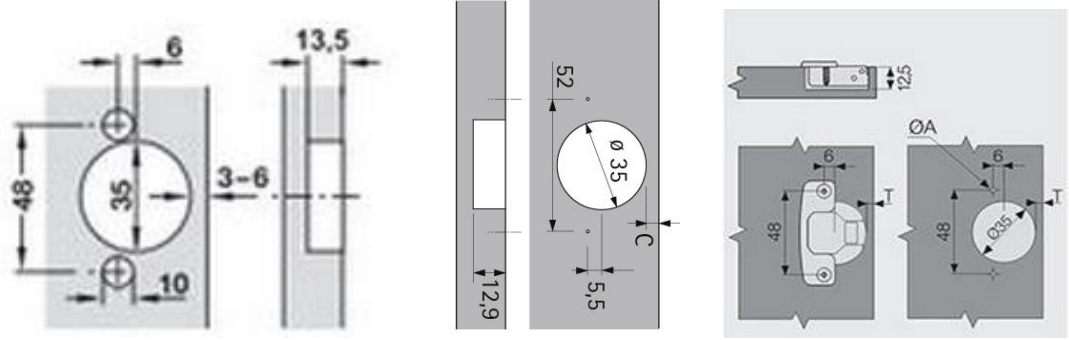
Çizelge 7.2: Bağlantı aparatında yapılan iyileştirme çalışmasının sonuçları

	Büyük aparat	Küçük aparat
Maliyet	1.2 TL	0.6 TL
Üretim	Kapaklar delik hattına giriyor	Kapaklar delik hattına girmiyor
Montaj	Dübelleri yerleştirildikten sonra iz deliklerine montaj	Doğrudan iz delikleri vasıtasıyla montaj
Müşteri memnuniyeti	Kapak ayarları ve sehim ile ilgili müşteri şikâyetleri	Şikâyetlerde anlamlı azalma

7.3.2 Standartlaştırmaya katkısı

Mobilya üreticilerinin birçok farklı tedarikçi ile ticari işbirliği içerisinde olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmiştir. Çok farklı sayıdaki tedarikçilerle işbirliği içerisinde olmak, farklı tedarikçilerden benzer nitelikte ürün tedariki sağlamak, mobilya üreticilerinin seri üretim envanterlerinde standartlaşma noktasında kimi problemlere sebep olabilmektedir. Örneğin, dolap kapak menteşesi üretimi yapan birden fazla tedarikçinin olması, mobilya üreticisini kimi durumlarda tedarikçiler arasında seçim yapma noktasında bırakabilmektedir. Ancak, belli bir menteşe modeline göre belirlenen üretim standartları diğer bir menteşe modeline geçildiğinde uyum sağlamıyorsa bu durum mobilya üreticisinin bu modeller arasında geçiş yapmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden sektörde belirlenen standartlara göre aksesuar ve donanımların teknik şartnameleri belirlenmektedir. Bu standardizasyon mevcut birçok üründe mevcut iken, diğer ürünlerde bu standardizasyonun olmaması, seri üretim teknikleriyle çalışan mobilya firmalarında sıkıntılara yol açabilmektedir. Bu bakımdan mobilya üreticileri ile tedarikçilerin ortak çalışmalar yürütmesi,

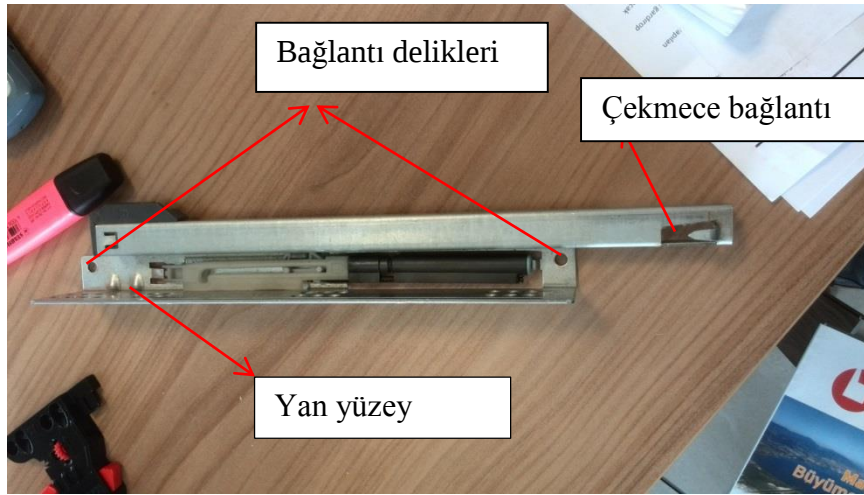
aksesuarlar arası geçiş imkanının sağlanması açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Şekil 7.4 bu standardizasyon için bir örnek teşkil etmektedir.



Şekil 7.4: Tedarikçi firmaların menteşe montaj kılavuzları

Şekilde görüldüğü gibi Samet, Hafele ve Hettich firmalarına ait üç farklı menteşenin montaj standartları aynıdır. Buna göre bir mobilya üreticisi Samet firmasının menteşesini kullandığı bir üründe istediği zaman değişikliğe giderek Hafele veya Hettich firmasına ait menteşeleri de kullanabilir. Üretim çizimlerinde ve spesifikasyonlarında herhangi bir değişikliğe gitmeden bu değişikliğe yapabilmesi mobilya üreticileri için büyük avantaj teşkil etmektedir.

Bu gibi standartlaştırma çalışmalarının mevcut olmadığı ürünlerde ise mobilya üreticileri ile tedarikçilerinin ortak çalışması bu ürünlerde de bir standartlaşmaya imkan tanımaktadır. Çekmece raylarında yapılan bir çalışma bu durum için güncel bir örnek durumundadır. Dahili yavaşlatıcıya sahip, bilyeli gizli çekmece rayı üreten üç firma bulunmaktadır. Blum firması bu alanda en uzman ve tecrübeli firmadır. Bu firmaya ek olarak yurtdışında Hettich firması ve yurt içinde Samet firması muadil ürünler üretmektedirler. Ancak bu raylar arasındaki bağlantı detayındaki farklılıklardan dolayı bir firmanın ürününü kullanan bir mobilya üreticisi diğerini kullanamamaktadır. Maliyet, lojistik ve depolama gibi unsurlardan dolayı zaman zaman farklı firmaların ürünlerini kullanma zorunluluğu olan mobilya üreticileri bu konuda sıkıntılar yaşamakta zaman ve maliyet kayıpları ile karşılaşmaktadırlar. Bu yüzden, Boytaş Mobilya, firmalarla yaptığı ortak çalışmalar neticesinde bu üç firmanın ürününün standart bağlantı detaylarına sahip olmasını sağlayarak bu konuda bir standart belirlemiştir. Bu çalışma sonucunda artık her üç firmanın çekmece rayları ortak olarak kullanılabilmekte, gerektiğinde ürünler arasında rahatlıkla geçişler sağlanabilmektedir. Şekil 7.5 çekmece raylarında yapılan, tüm üretici firmalarda bir ortaklaşma sağlayan iyileştirmeleri göstermektedir.



Şekil 7.5: Çekmece raylarında yapılan ortaklaşma çalışması

Bu gibi ortaklaştırma çalışmalarının hem üretici firmalara hem de tedarikçi firmalara sağlamış olduğu birçok avantaj mevcuttur. Ortaklaşma çalışmaları neticesinde sağlanan avantajlar Çizelge 7.2’de verilmiştir.

Çizelge 7.3: Ortaklaşma çalışmasının firmalara sağladığı avantajlar

	Mobilya üreticileri için sağladığı avantajlar	Tedarikçiler için sağladığı avantajlar
1	Farklı tedarikçilerle çalışabilme imkanı	Rakip tedarikçinin pazarına girme şansı
2	Lojistik, maliyet, stok gibi unsurlarda esneklik sağlaması	Mevcut durumda hizmet veremediği müşterilere ürün satabilme şansı
3	Oluşan standart ölçüler sayesinde üretim hatlarında seri olarak devam etmesi	

7.3.3 Üretilirlik katkısı

Mobilya üreticileri ile tedarikçilerin ortak çalışmalar yürütmesi üretirlik anlamında birçok olumlu sonucun meydana gelmesini sağlamaktadır. Tedarikçi firmanın sahip olduğu üretim teknikleriyle üretim yapıyor olması, bu firmalar tarafından üretilen aksesuarların mobilya ürünleri ile uyumlu çalışmasına kimi zaman engel teşkil etmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde bu konuda ortaya çıkan önemli bir bulgu bu konu için anlamlı bir örnek konumundadır.

Dekoratif profiller mobilya ürünlerine görsellik kazandırmak ve mobilyaya farklılık kazandırmak için sıklıkla kullanılan ürünlerdir. Geleneksel olarak masif ağacın kullanıldığı mobilya ürünlerine bu görsel detaylar oyma-kakma yöntemleri ile mobilyaya kazandırılırken günümüzde bu dekoratif öğeler de seri üretim teknikleri

ile üretilmekte ve kullanılmaktadır. Şekil 7.5 bir profil üreticisine ait dekoratif profil ürünlerini göstermektedir.

Şekil 7.6’da görülen dekoratif profiller mevcut durumda polistren malzeme kullanılarak, ekstrüzyon yöntemi ile üretilmekte ve silindirler vasıtasıyla üzerlerine folyo çekilerek farklı renk ve görselde olmaları sağlanmaktadır. Bu profiller mobilya üreticileri tarafından satın alınarak Şekil 7.7’da görüldüğü gibi mobilya ürünleri üzerinde dekoratif amaçlı kullanılmaktadır.

Mobilya sektöründe kendisine geniş bir kullanım alanı bulan polistren profiller, çekme katsayılarının yüksek olması ve zamanla dönme yapıyor olmasından dolayı mobilya üreticilerinin müşterilerinden sıklıkla şikayet almalarına sebep olmaktadır. Müşteri şikayetleri ile karşılaşan mobilya firmaları ise bu şikayetleri tedarikçilerine ileterek çözüm geliştirmesini talep etmektedirler. Bu noktada tek taraflı bir talep ve çözüm mekanizması çok olumlu sonuç vermemektedir. Tarafların bir araya gelerek, bilgi birikimlerini ve mühendislik becerilerini ortaya koymaları ile daha verimli süreçler meydana gelmektedir.



Şekil 7.6: Dekoratif polistren profil örnekleri



Şekil 7.7: Dekoratif polistren profilin mobilya ürünlerinde kullanım örneği

Boytaş Mobilya ve Dörtdivan Profil firması mühendis ekipleri, polistren profillerden kaynaklı müşteri şikayetleri üzerine bir araya gelerek bu şikayetlere bir çözüm bulmak maksadıyla bir çalışma başlatmışlardır. Bu çalışma kapsamında birçok kez karşılıklı firma ziyaretleri yapılmış, yazışmalar, telefon görüşmeleri gerçekleştirilmiş ve problem üzerine kollektif bir şekilde çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Çalışmalar neticesinde, polistren malzeme ile üretilen profiller, artık PVC malzeme kullanılarak, yine ekstrüzyon yöntemi ile üretilmekte ve polistren için uygulanan üretim tekniği olan silindirlerle üçüncü boyutta şekil verme detayı PVC malzemeye de uygulanmaya başlanmıştır. Bu noktada tedarikçi firma, PVC için yeni bir üretim bandı açarak, mevcut üretim tekniğini geliştirerek farklı bir kullanım alanı yaratabilmiştir. Bu örnek üzerinden bakıldığında mobilya üreticisi ve tedarikçi firmanın deneyim ve bilgi birikimlerini, mühendislik becerileriyle ortak bir şekilde çözüm odaklı kullanma hevesi neticesinde ortaya bir süreç inovasyonu çıkmış ve daha hızlı, daha seri ve daha düşük maliyet ile üretilebilirlik anlamında daha verimli bir ürün meydana gelmiştir. Şekil 7.8 PVC'den üretilen dekoratif profilleri göstermekte, Şekil 7.9 ise bu ürünlerin mobilya ürünlerindeki kullanım alanını göstermektedir.



Şekil 7.8: PVC dekoratif profil örnekleri



Şekil 7.9: PVC dekoratif profillerin kullanım alanı

7.3.4 Müşteri memnuniyetine katkısı

Mobilya ürünlerinde kullanılan aksesuar ve donanımlar, genellikle tedarikçi firmaların üretim ve teknik şartlarına göre tasarlanarak üretilmektedir. Bir aksesuarda kullanılacak malzemenin cinsi, onun üretim şekli tedarikçi firmanın sahip olduğu üretim tekniği ve bilgi birikimi ile alakalıdır. Ancak, bir mobilya ürününde kullanılmak üzere tedarikçi firmadan satın alınan bir aksesuar veya donanım, mobilya mağazalarında son kullanıcı tarafından satın alınarak kullanılmaya başlanıldığında anlam kazanmaktadır. Bu aksesuar ve donanımlardan kaynaklı

sorunlar ve şikayetler son kullanıcı tarafından mobilya üreticisine iletilmektedir. Bu anlamda son kullanıcıdan gelen geri dönüşler vasıtasıyla, mobilya üreticilerinin bu konuda daha fazla bilgi birikimine sahip olduğu söylenebilir.

Mobilya üreticilerinin, müşteri gelen şikayet ve talepleri tedarikçileriyle paylaşması, onlara bu konuda geri bildirimlerde bulunması, dahası meydana gelen problemleri birlikte çözme yoluna gitmesi dolaylı olarak müşteri memnuniyetini artıran, bir marka kimliğinin oluşmasına yol açan ve kaliteli marka imajı çizmesini sağlayan önemli faktörlerden birisidir.

Özellikle, uluslararası firmalardan tedarik edilen ürünler, farklı iklim koşullarında farklı davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, Alman Renolit firması PVC folyo üreten ve bu anlamda dünyada önemli bir konumda olan bir firmadır. Bu firmanın ürettiği PVC folyoları yerli suntalam imalatçıları satın alarak, mdf plakalar üzerine kaplayıp mobilya sektöründe kullanılmasını sağlamaktadırlar. Son yıllarda Orta Doğu ülkelerine yoğun mobilya ihracatı gerçekleştiren yerli mobilya firmaları, bu ülkelerdeki iklim şartlarından kaynaklı sararma şikayetleri almaya başlamışlardır. Renolit firmasının PVC kaplamalarını yoğun olarak kullanan Boytaş Mobilya, bu şikayetleri firmaya ileterek konu ile ilgili iyileştirme çalışmaları yürütülmesini talep etmiş ve bu süreçte aktif rol alacağını belirtmiştir. Kendi kalite laboratuvarları bünyesinde bir iklimlendirme tesisi kurarak bu PVC folyoları ağır şartlarda test etmiş, firmanın iyileştirme çalışmalarına hazırladığı kalite raporları ile destek vermiştir. Bir yıla yakın devam eden iyileştirme çalışmaları neticesinde ağır iklim şartları altında dahi sararma yapmayan PVC folyolar geliştirmeyi başaran Renolit firması, Avrupa'daki hava şartlarından dolayı farkında bile olmadığı bir problemi, Orta Doğu'ya mobilya ihracatı yapan Türk bir mobilya firması sayesinde keşfederek bu anlamda bir iyileştirme yapabilmiş ve hem kendi kalite standartlarını bir seviye yükseltmiş, hem de mobilya üreticisinin müşterilerinden gelen şikayetlerine karşı bir çözüm üretebilmiştir. Artık bu anlamda bir müşteri şikayeti almayan yerli mobilya üreticisi ise müşteri memnuniyetini sağlayarak, marka algısında avantajlı bir konum elde etmiştir. Şekil 7.10 müşterilerden gelen sararma şikayetine ait bir görseli temsil etmektedir.

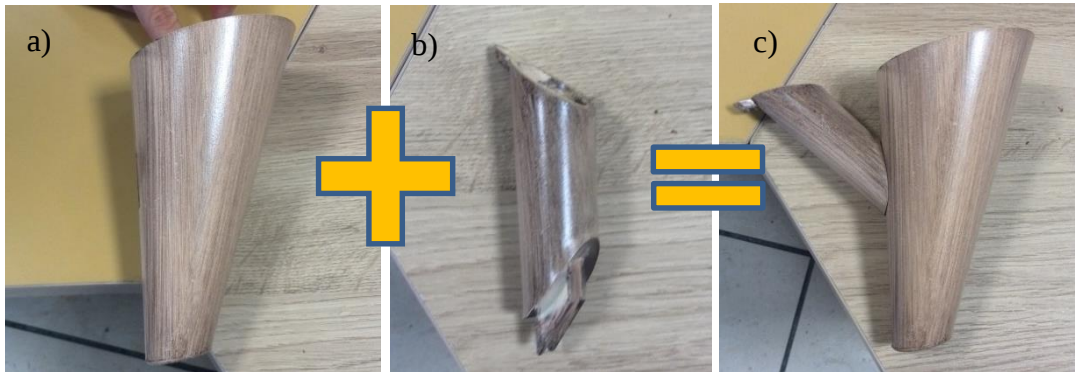


Şekil 7.10: Sararma şikayetlerine ait görsel

7.3.5 Yeni ürün geliştirmeye katkısı

Mobilya üreticileri kendi bünyelerinde görev verdikleri tasarımcıları ve mühendisleri vasıtasıyla yeni ürün geliştirme süreçlerini sürdürmekte, yenilikçi ürünler tasarlayıp üretebilmeyi hedeflemektedirler. Bu tasarımcı ve mühendisler, kimi zaman piyasada mevcut olmayan mobilya aksesuar ve donanımlarına ihtiyaç duyabilmektedirler. Kendi tasarladıkları bir mobilya aksesuarının tedarikçilerinin üretim imkan ve tekniklerini kullanarak üretilmesini sağlamaktadırlar. Bu gibi durumlarda, mobilya tasarımcısı aksesuarların üretim teknikleri ile ilgili detaylı bilgi birikimine sahip olmadıkları için, tedarikçilerin teknik personelleri ile karşılıklı görüşmeler yaparak, fikir alışverişleri neticesinde ortaya inovatif ürünler çıkabilmektedir.

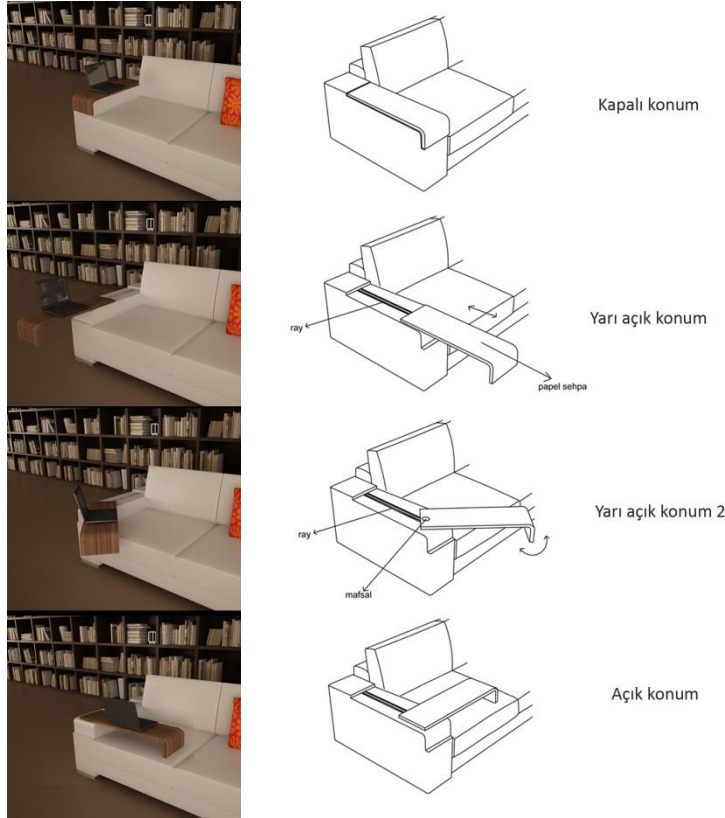
Plastik ayak üreticisi bir tedarikçi firmanın standart ürünü olan bir ayak üzerine, ağaç ve doğa temalı bir çocuk odası takımı tasarlayan bir mobilya üreticisinin yapmış olduğu tasarım iyileştirme çalışması tedarikçi firmaların ürün geliştirme süreçlerinde mobilya üreticileri ile birlikte çalışmasının tasarım ve inovasyona olan katkısı için örnek gösterilebilir (Şekil 7.11).



Şekil 7.11: Üretici ve tedarikçi birlikteliği ile geliştirilen plastik ayak

Şekil 7.11a’da gösterilen plastik plastik aksesuar üreticisi bir firmanın standart ürünü olan plastik ayaktır. Şekil 7.11b’de gösterilen parça ise, ağaç ve doğa temalı çocuk odası tasarlamakta olan bir mobilya üreticisi firmanın tasarımcısı tarafından bu standart plastik ayağa ek olarak tasarlanmış parçadır. Şekil 7.11c’de plastik ayak ve tasarlanan ek parçanın bir araya gelerek bir ağaç ve dalını temsil edecek şekilde oluşturulmuş plastik ayak görülmektedir. Bu örnekte, mobilya tasarımcısının ihtiyaç duyduğu bir mobilya aksesuarı, tedarikçinin koleksiyonunda mevcut olan standart bir aksesuarın zemin olarak kullanılarak, küçük bir tasarım detayı ile özelleştirilmesi ile, temaya uygun bir hale getirildiği gösterilmiştir. İhtiyaçlar doğrultusunda mobilya tasarımcılarının da aksesuar tasarımları yaptığı ve bu tasarımların tedarikçilerin teknik bilgi ve üretim imkanları kullanılarak üretilbildiği görülmektedir. Mobilya üreticisi firmalar ile aksesuar üreticisi firmaların kurduğu bu gibi birliktelikler ile, ihtiyaca yönelik, özgün ve inovatif ürünler hayata geçirilebilmektedir.

Şekil 7.12’de görülen, bir koltuk takımı için, mobilya üreticisinin tasarımcıları tarafından tasarlanarak, aksesuar üreticisi bir tedarikçi tarafından çalışır prototipleri yapılarak geliştirilen dizüstü bilgisayar sehpası da bu konu üzerine yapılan çalışmalar için bir başka örnek teşkil etmektedir.



Şekil 7.12: Dizüstü bilgisayar sehpası tasarımı

7.4 Araştırma Soruları Üzerinden Çalışmanın Değerlendirilmesi

Çalışmanın ilk bölümünde verilen araştırma sorusuna yeniden dönülecek olunursa, Türkiye’de ev mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren mobilya ve aksesuar üreticilerinin yeni ürün geliştirme süreçlerinde birbirleriyle kurdukları ilişkilerin kapsamının araştırılacağı belirtilmiştir. Bu konu mobilya literatüründe kapsamlı bir şekilde ele alınmamış olsa da, farklı imalat sektörlerinde konu ile ilgili detaylı bilgi birikimi ve araştırmalar mevcuttur ve bu araştırmalara çalışmanın ilgili bölümlerinde yer verilmiştir. Mobilya ve aksesuar üreticileri ile yapılan görüşmelerde de bu konunun sektördeki faaliyet alanının mevcut durumu ile ilgili bilgi sahibi olunmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde tarafların verdikleri cevaplar neticesinde mobilya endüstrisinde yeni ürün geliştirme süreçlerinde belirli bir seviyeye kadar mobilya ve aksesuar üreticileri arasında kurulu bir ilişkiler ağı olduğu ortaya çıkmıştır. Genel manada amatörce ve firmaların kendi içsel çabalarıyla yürütülen bu faaliyetler, ciddi bir şekilde ele alındığı takdirde kayda değer olumlu sonuçlar ortaya çıkabileceği gözlemlenmiştir.

Yapılan literatür araştırması ve saha çalışması neticesinde tarafların ürün geliştirme süreçlerinde işbirlikçi ilişkiler kurmamalarının sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Mobilya ürünleri, genel yapısı ve kullanılan ahşap esaslı hammadde kaynaklarından dolayı, form ve biçim olarak sınırlandırılmış imalat tekniklerine bağlı olduğu için, diğer sektörlerde olduğu gibi firmalar çok yakın ilişkiler kurmayı gerekli görmüyor olabilirler.
- Tek bir tedarikçi ile yakın ve uzun vadeli ilişkiler kurmak, üretici firmaların pazarlık gücünü olumsuz etkiliyor ve mobilya üreticileri bu açıdan tek bir tedarikçiye bağımlı konuma gelmeyi istemiyor olabilirler.
- Birçok mobilya üreticisi firma ile ticari ilişkileri olan tedarikçiler, ürün geliştirme maliyetlerini çok miktarda ürün satarak amorti etmek istiyor ve bu yüzden ürün geliştirme süreçlerinde kendilerine bir ortak seçmek yerine kendi iç kaynakları ile bu süreci yürütmek istiyor olabilirler. Karşılıklı güçlü güven ilişkileri ve her iki tarafın çıkarlarını koruyan yasal sözleşmeler ile bu düşüncenin üstesinden gelinebilir.

- Mobilya üreticileri tasarım aşamasında olan yeni ürünlerinin tedarikçileri vasıtasıyla rakip firmalara ulaşma ihtimalinden sakınıyor ve bu yüzden bu süreçleri gizli tutmak istiyor olabilirler.

Mobilya firmaları ve aksesuar üreticileri arasında kurulan partnerlik ilişkilerinde tedarikçi firmaların karşılaşma ihtimali bulunan bazı problemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Süreç içerisinde ortak mobilya üreticisinin başka bir tedarikçi ile çalışmaya başlaması veya kurulan ortaklığı sonlandırması durumunda tedarikçi ciddi batık maliyet rakamlarıyla karşılaşabilir.
- Bir mobilya üreticisi ile birlikte geliştirilen bir aksesuarın, süreç sonunda eğilim değişiklikleri, piyasa beklentileri veya kimi siyasi etkenlerden dolayı mobilya üreticisi tarafından kabul edilmeme riski.
- Tedarikçi tarafından yeni geliştirilen bir fikir veya özelliğin, mobilya üreticisi tarafından istismar edilmesi veya daha düşük maliyetler ile başka bir aksesuar üreticisinden tedarik edebilme ihtimali.

Tedarikçiler ve mobilya üreticileri arasındaki daha yakın ilişkileri teşvik edebilecek kimi faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- Tedarikçi firmanın, mobilya üreticisinin rakiplerini saf dışı bırakabilecek yeni eşsiz bir teknoloji, ürün veya bilgi birikimine sahip olması,
- Tedarikçi firmaların dikkate değer araştırma-geliştirme kaynaklarına sahip olması,
- Taraflar arasında kurulmuş olan uzun süreli ve güvene dayalı ilişkiler olması.

7.5 Gelecekte Yapılabilecek Çalışmalar

Çalışmanın ilk safhalarında bahsedildiği gibi mobilya endüstrisindeki üretici ve tedarikçi ilişkilerini konu edinen çok kısıtlı sayıda araştırma vardır ve bu çalışma bu alandaki önemli bir eksiği kapatmak için yapılmıştır. Elde edilen bulgular, ileriye dönük birçok araştırma için kaynaklık edebilecek niteliktedir. Zaman ve maddi kaynak kısıtlamalarından dolayı örneklem sınırlı tutulmuş olmasına rağmen görüşme yapılan firmalar, Türkiye mobilya endüstrisinde önemli yere sahip olan firmalardır. İlerleyen aşamalarda, bu çalışmanın kapsamı, Türkiye genelinde ev mobilyası

sektöründe faaliyet gösteren tüm mobilya ve aksesuar üreticisi firmaları kapsayan bir anket çalışması ile genişletilebilir.

Bu anket çalışmasının sonuçlarına dayanılarak, mobilya sektörünün mevcut yapılanmasında rol alan MOSDER, MAKSDER gibi dernek ve kuruluşlara bir çatı örneği teşkil edecek bir yapılanma ile, sektörde yürütülen faaliyetlerin daha profesyonel ve planlı bir şekilde yürütülmesini sağlayabilecek bir derneğe ihtiyaç olup olmadığı araştırılabilir. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak devlet teşviği ile bu faaliyetlerin yürütülmesi yolunda ilk adımlar atılabilir.

İlerleyen aşamalarda yapılacak böyle bir çalışma, literatürde eksikliği göze çarpan bu alana katkı sağlayan ilk çalışmalardan biri olacak ve literatürün zenginleşmesi adına önemli bir örnek teşkil edecektir.

Literatüre yapacağı katkının yanı sıra, sektörde faaliyet gösteren üretici firmaların mevcut yapılanmalarını geliştirebilmelerine imkan tanıyarak, sektörde yeni bir çalışma anlayışına ışık tutabilecektir.

7.6 Çalışmanın Bütünleyici Yönü

Aykurt (2014) tarafından yapılan, “Türk Mobilya Sektöründe Faaliyet Gösteren Büyük Firmaların Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Etkisinin Tasarım Perspektifinden İncelenmesi: Kayseri Örneği” başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile bu çalışma kapsamında yürütülen araştırma, yöntemi ve sonuçları bakımından benzerlikler, dahası bütünleyici özellikler taşımaktadır. Aykurt (2014) tarafından yapılan çalışmada, Kayseri ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli mobilya üreticilerinin büyük ölçekli firmalarla olan ilişkileri irdelenmiş, bu ilişkiler süresince karşılıklı etkileşimleri araştırılmıştır. Çalışmada bahsi geçen küçük ve orta ölçekli firmalar genellikle büyük ölçekli firmalara fason üretim yapan, büyük firmaların tedarikçileri rolündeki firmalardır.

Aykurt (2014)’un, araştırması sonucunda ulaştığı sonuçlara göre, tedarikçi rolündeki küçük ve orta ölçekli firmaların büyük çoğunluğu, mevcut konumlarından son derece memnun durumdadırlar. Bu memnuniyetin temel kaynağını büyük ölçekli firmalar ile etkileşimli bir öğrenme süreci içerisine girmeleri ve bu sürecin kalite, teknoloji, üretim ve tasarım gibi çeşitli firma fonksiyonlarında yükselmeye neden olması oluşturmaktadır. Kurulan iletişim ve bu iletişimin tetiklediği öğrenme süreci,

tedarikçi rolünü üstlenen firmaların uluslararası standartlarda bir kalite bilinci oluşmasına, yeni üretim teknikleri ve teknolojileri ile tanışmalarına ve belirli bir tasarım bilinci kazanmalarına yardımcı olmaktadır.

Aykurt (2014)'un yaptığı araştırmaya paralel olarak, bizim araştırmamızda da yine küçük ve orta ölçekli işletme sınıfına giren ve büyük ölçekli mobilya üreticilerine tedarikçilik rolünü üstlenmiş aksesuar üreticilerinin mobilya üreticileri ile olan ilişkileri araştırılmış, tasarım süreçlerindeki iletişim ve çalışma yöntemleri incelenmiş ve benzer sonuçlarla karşılaştırılmıştır.

Büyük ölçekli mobilya işletmelerine fason üretim vasıtasıyla tedarikçilik hizmeti veren ve mobilya aksesuarı üreterek tedarikçilik hizmeti veren firmaların, süreç içerisinde kurdukları ilişkilerden benzer şekilde faydalar sağladıkları, kalite, üretim, teknoloji ve tasarım alanlarında gelişmeler gösterdikleri saptanmıştır. Aynı sektörde hizmet veren üç farklı iş kolunun, birbirleri ile kurdukları sağlam iş ortaklıkları ile sektörde yaşanan problemlerin önüne geçilebileceği ve potansiyelin altında seyreden üretim ve ihracat rakamlarının önemli ölçüde arttırılabileceği gibi, Türkiye için büyük önem taşıyan mobilya endüstrisinin uluslararası arenada kalite ve iyi tasarım zemininde temellenerek marka algısına büyük fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda, doğru şekillerde yapılacak her türlü yatırım, verilebilecek her türlü destek, sektörde karşılığını bulacak, sektörün gelişmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Akbal, U.** (2013). *Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu*. İstanbul: MÜSİAD, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği.
- Avrupa Politika Çalışmaları Merkezi** (2014). *The EU Furniture Market Situation and Possible Furniture Products Initiative*. Brussel: Centre For Industrial Studies.
- Aykurt, M. E.** (2014, Mayıs). Türk Mobilya Sektöründe Faaliyet Gösteren Büyük Firmaların Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Etkisinin Tasarım Perspektifinden İncelenmesi: Kayseri Örneği. *Yüksek lisans tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bailey, K. D.** (1994). *Method of Social Research*. New York: Maxwell ve Macmillan.
- Bayazıt, N.** (2011). *Endüstri Tasarımı Temel Kavramları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Bensaou, M.** (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, 40(4), 35-44.
- Boote, D. N., ve Beile, P.** (2005). Scholars before researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *Educational Researcher*, 3-15.
- Boothroyd, G., Knight, W., ve Dewhurst, P.** (2002). New York: Marcel Decker.
- Bozdoğan, K., Deyst, J., Hoult, D., ve Lucas, M.** (1998). Architectural innovation in product development through early supplier integration. *R&D Management*, 28(3), 163-173.
- Burt, D., S.D.Petcavage, ve R.L.Pinkerton.** (2010). *Supply Management*. Boston: Mc GrawHill Irwin.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carr, A., Kaynak, H., Hartley, J., ve Ross, A.** (2008). Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance. *International Journal of Operations ve Production Management*, 28(9), 899-916.
- Ceylan, A.** (2009). Mobilya Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chien, S., ve Chen, J.** (2010). Supplier involvement and customer involvement effect on new product development success in the financial service industry. *The Service Industries Journal*, 30(2), 185-201.

- Chung, S., ve Kim, G. M.** (2003). Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: the supplier's standpoint. *Research Policy* Vol. 32, 587-603.
- Clark, K.** (1989). Project Space and Project Performance: The Effect of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science* Vol.35, 1247-1263.
- Clark, K., B.W.Chew, ve T.Fujimoto.** (1987). Product Development in the world of auto industry. *Brookings Papers on Economic Activity, Special Issue on Macroeconomics* 3, 729-778.
- Cordon, C., ve Vollman, T.** (2008). *The Power of Two*. New York: Palgrave Macmillan Ltd.
- Coronado, A., ve C.E.Coronado.** (2006). Ready to drive. *IEEE Manufacturing Engineer*, 85(1), 36-39.
- CSIL.** (2013). *World Furniture Outlook 2013*. Milano: Centre For Industrial Studies.
- Devers, K. J., ve Frankel, R. M.** (2000). Study Design in Qualitative Research - Sampling and Data Collection Strategies. *Education for Health*, 13(2), 263-271.
- Dilik, T.** (1992). Türkiye'de Yapı Elemanı ve Mobilya Aksesuarı Üretimi ve Sorunları Üzerine İncelemeler. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dilik, T.** (2005). Structural Analysis of Furniture Hardware Industry in Turkey. *American Journal of Applied Sciences*, 2(7), 1141-1145.
- Dilik, T., ve Erdinler, S.** (2003). Türkiye Mobilya Aksesuarları Üretim Sektörünün Yapısal Analizi ve Uluslararası Rekabet Gücünün Geliştirilmesi. *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 87-111.
- DİTAM.** (2014). *Mobilya Aksesuarları (Kulp, Kapı Kolu) Üretim Tesisi Fizibilite Raporu*. Diyarbakır: Dicle Toplumsal Araştırmalar Merkezi.
- DOĞAKA.** (2014). *TR63 Bölgesi Mobilyacılık Sektör Raporu*. Hatay: T.C. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı.
- Dowlatshahi, S.** (2010). The role of product design in designer-buyer-supplier interface. *Production Planning ve Control: The management of Operations*, 8(6), 522-632.
- DPT.** (2006). *9. Kalkınma Planı (2007-2013) Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- Dyer, J.** (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage:Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal* Vol.17/4, 271-292.
- Echtelt, V.** (2004). *New product development: shifting supplier into gear*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Ekmekçioğlu, S.** (2015, Nisan 24). Kişisel görüşme. (E. Tatlısu, Röportaj Yapan)
- Er, A., Er, Ö., ve Başer, S.** (2007). *Endüstriyel Tasarım Kılavuzu*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu.

- Erdem, T.** (2007). Mobilya Tarihine Genel Bakış ve Art Deco. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- European Commission.** (2008). *Furniture Background Report*. Barcelona: Green Public Procurement (GPP) Training Toolkit: Module 3-Purchasing Recommendations.
- Fakude, G.** (2001). International Competitiveness and Value Chains in Selected Manufacturing Sectors Study. *Trade and Industry Policy Support Programme*, 118-144.
- Gerritsen, J. L.** (1995). *Fasteners ve Builders Hardware: A survey of the Netherlands and other markets in the EU*. Rotterdam: CBI, Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries.
- Gupta, A., ve Souder, W.** (1998). Key drivers of reduced cycle time. *Research Technology Management*, 38-43.
- Gürpınar, K., ve Barca, M.** (2007). Türk Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü Düzeyi ve Nedenleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi*, 41-61.
- Hagberg-Andersson, A. M., ve Virtanen, H. L.** (2006). Factors Affecting Cooperation in Networks - Examples from structured and unstructured cases. *The IMP Journal*, 3(1), 41-52.
- Hamitoğulları, B.** (1986). *Çağdaş İktisadi Sistemler*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K. J., ve Monczka, R. M.** (1999). Involving Suppliers in New Product Development. *California Management Review*, 42(1), 59-82.
- Hartley, J. R.** (1992). *Concurrent Engineering: Shortening Lead Times, Rising Quality and Lowering Costs*. Portland: Productivity Press.
- İslamoğlu, A.** (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul : Beta Yayınları.
- İSO.** (2015). *Mobilya İmalatı Sektör Raporu*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası.
- Jayaram, J.** (2005). Supplier involvement in new product development projects: dimesionality and contingency effects. *International Journal of Production Research*, 46(13), 3717-3735.
- Kamath, R., ve J.K.Liker.** (1994). A second look at Japanese product development. *Harvard Business Review*, 72(6), 154-170.
- Karasar, N.** (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kessler, E.** (2000). Tightening the belt: methods for reducing development costs associated with new product innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 59-92.
- Kıncal, R.** (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KOSGEB.** (2012, Kasım 4). www.kosgeb.gov.tr. Mayıs 4, 2015 tarihinde www.kosgeb.gov.tr: <http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=606> adresinden alındı
- Kraljic, P.** (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.

- Küçükkalay, M.** (1997). Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(Güz), 51-68.
- Langner, B., ve Seidel, V. P.** (2009). Collaborative concept development using supplier competitions: Insights from automotive industry. *Journal of Engineering Technology and Management*, 26, 1-14.
- Lincoln, Y., ve Denzin, N.** (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- MAKSDER.** (2012). *Mobilya aksesuarla güzeldir*. İstanbul: Mobilya Aksesuar Sanayicileri Derneği.
- Maskell, P.** (1998). Low-tech Competitive Advantages and the Role of Proximity: The Danish Wooden Furniture Industry. *European Urban and Regional Studies*, 5, 99-118.
- McGinnis, M., ve Vallopra, R.** (1998). *Purchasing and Supplier Involvement: New Product Development and Production/Operations Process Development and Improvement*. Tempe: Center for Advanced Purchasing Studies.
- Mevzuat.net.** (2010). *Mevzuat Net*. Mayıs 8, 2015 tarihinde <http://www.mevzuat.net/fayda/gtip-nedir-nasil-tespit-edilir.aspx> adresinden alındı
- Mikkola, J. H., ve Skjoett-Larsen, T.** (2003). Early Supplier Involvement: Implications for New Product Development Outsourcing and Supplier-Buyer Interdependence. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(4), 31-41.
- MÜSİAD.** (2013). *Mobilya Sektör Raporu*. İstanbul.
- Nişanyan Sözlük.** (2002). *Nişanyan Sözlük*. Mart 21, 2015 tarihinde www.nisanyansozluk.com: <http://www.nisanyansozluk.com/?k=mobilya> adresinden alındı
- OAİB.** (2010). *Mobilya Sektör Raporu*. Ankara: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri.
- OAİB.** (2014). *Mobilya Sektörü Raporu*. Ankara: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri.
- Olpak, N.** (2013). *Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu*. İstanbul: MÜSİAD, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği.
- Özbay, T.** (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Öztaş, S.** (2015, Ocak 30). Kişisel görüşme. (E. Tatlısu, Röportaj Yapan)
- Primo, M. A., ve Amundson, S. D.** (2002). An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. *Journal of Operations Management*, 20, 33-52.
- Ragatz, G. L., Petersen, K. J., ve Monczka, R. M.** (1999). Involving Suppliers in New Product Development. *California Management Review Vol.42 No.1*, 59-82.
- Ragatz, G., Handfield, R., ve Scannell, T.** (1997). Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 190-202.

- Sakarya, S.** (2014). *Mobilya Sektör Raporu*. Ankara: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği.
- Swink, M.** (1999). Threats to new product manufacturability and the effects of development team integration processes. *Journal of Operations Management*, 17, 691-709.
- TAYSAD.** (2013). *Parça Sektörü (Otomotiv Yan Sanayi) 2023 Vizyonu*. Kocaeli: TAYSAD.
- TOBB.** (2012). *Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu*. Ankara: TOBB Yayınları.
- TOBB.** (2013). *Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu*. Ankara: TOBB Yayınları.
- TSEK.** (1985). *Ağaç Mobilya Terimler ve Tanımlar*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü Kurumu.
- Tuckman, B. W.** (1999). *Conducting Educational Research*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- TÜİK.** (2013). *GTİP 4'lü, Ülkelere göre mobilya ihracat değerleri*. Ankara: Bilgi İşlem Merkezi Veritabanı, Türkiye İstatistik Kurumu.
- Türk Dil Kurumu.** (2006, Eylül 26). *Türk Dil Kurumu*. Mart 21, 2015 tarihinde [www.tdk.gov.tr:](http://www.tdk.gov.tr/)
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.550d6203a95cc7.84313129 adresinden alındı
- Tuzcuoğlu, E.** (2015, Haziran 18). Kişisel Görüşme. (E. Tatlısu, Röportaj Yapan)
- Ulrich, K., ve S.D.Eppinger.** (2004). *Product Design and Development*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Wagner, S., ve Hoegl, M.** (2006). Involving suppliers in product development: insights from R&D directors and project managers. *Industrial Marketing Management*, 35, 936-943.
- Wasti, S., ve Liker, J.** (1999). Collaborating with suppliers in product development: a US and Japan comparative study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(4), 444-460.
- Wiltberger, C.** (1999). Profiting from decorative hardware. *FDM Hardware*, 71(1), 68-73.
- Wynstra, F., Weele, A. V., ve Weggemann, M.** (2011). Managing Supplier Involvement in Product Development: Three Critical Issues. *European Management Journal*, 19(2), 157-167.
- Xu, M., Cao, X., ve Hansen, E.** (2003). China's wood furniture industry. *Asian Timber*, 35-39.
- Yeh, T.-M., Pai, F.-Y., ve Yang, C.-C.** (2010). Performance improvement in new product development with effective tools and techniques adoption for high-tech industries. *Springer Science+Business Media*, 44, 131-152.
- Yıldırım, A., ve H.Şimşek.** (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, K. (2010). Nitel Araştırmalarda Niteliği Artırma. *İlköğretim Online*, 79-92.

Yılmaz, N. N. (2013). Türkiye Ev Mobilyası Sektörünün Değer Zinciri Yaklaşımıyla İncelenmesi. *Planlama Uzmanlığı Tezi*. Ankara: İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.

Url-1 <http://www.kaymobodasi.org/Kayseri.aspx>

Url-2 <http://inegolmobilyasi.co/haberdetay.php?id=49>

Url-3 http://epanel.vspsteknoloji.com/resimler/urunler/15_20121110145535.jpg

Url-4 <http://i.ebayimg.com/images/i/251136170066-0-1/s-l1000.jpg>

Url-5 http://www.kazdalaksesuar.com/media/catalog/product/cache/2/image/9df78eab33525d08d6e5fb8d27136e95/l/e/leta_3.jpg

Url-6 <http://www.kazdalaksesuar.com/media/catalog/product/cache/2/image/9df78eab33525d08d6e5fb8d27136e95/s/p/spotzeybek.jpg>

EKLER

EK A: Yapılan görüşmelerde mobilya üreticilerine sorulan sorular

EK B: Yapılan görüşmelerde aksesuar üreticilerine sorulan sorular

EK C: İstikbal firması ile yapılan görüşmenin tam metni

ED D: Kelebek-Doğtaş firması ile yapılan görüşmenin tam metni

EK A: Yapılan görüşmelerde mobilya üreticilerine sorulan sorular

Bu görüşme İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü'nde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın amacı Türkiye ev mobilya sektöründe faaliyet gösteren mobilya ve aksesuar üreticilerinin yeni ürün geliştirme süreçlerindeki ilişkilerini araştırmaktır. Yaklaşık bir saat sürecektir olan bu görüşmede vereceğiniz cevaplar yalnızca akademik amaçlı kullanılacak olup firma ve görüşme yapılan firma yetkilisinin ismi istenildiği takdirde gizli tutulacaktır.

Yapılacak görüşme ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacak olup, gerekli görülen yerlerde talep edilmesi halinde kayıt durdurulabilir, görüşme sonrasında iptal edilebilir.

Enver TATLISU

İTÜ EÜTB

Yüksek Lisans Öğrencisi

Firma Adı:

Kuruluş Yılı:

Çalışan Sayısı:

Görüşülen Kişi:

Görevi:

1- Endüstriyel Tasarım'ın firmanızdaki geçmişinden bahseder misiniz?

- İlk tasarım faaliyeti ne zaman başladı?
- Tasarım bir şirket politikası halinde mi yürütülüyor?

2- Firmanızın Endüstriyel Tasarım'a yaklaşımını anlatabilir misiniz?

- Tasarım bölümü var mı?
- Tasarım ekibi kimlerden oluşuyor? Kaç endüstriyel tasarımcı var?

3- Konsept aşamasından üretim aşamasına kadar endüstriyel tasarım süreci nasıl yürüyor? Süreçle ilgili detaylı bilgi verir misiniz?

- Herhangi bir yeni ürün tasarımı için talep kimden geliyor? Süreç nasıl işliyor?
 - Herhangi talep gelmese de yeni ürün tasarım çalışmalarınız oluyor mu? Süreç nasıl işliyor?
 - Süreçte kimler aktif rol alıyor?
- 4- Tedarikçinin firmanız için anlamı nedir? Tedarikçi denilince ne anlıyorsunuz?**
- Aksesuar tedarikçisi ile fason üreticiyi farklı mı konumlandırıyorsunuz?
- 5- Tedarikçilerinizden ürün tedarik ederken uyguladığınız kıstaslar nelerdir?**
- Tedarikçilerinizin kalite, üretim ve teknoloji gibi kaynaklarını denetliyor musunuz?
- 6- Tedarikçilerinizi tasarım süreçlerinize dâhil oluyor mu?**
- 7- Tedarikçilerinizle olan iletişiminiz yeni ürün geliştirme sürecinin hangisi safhasında başlıyor?**
- 8- Tasarım süreçlerinde tedarikçilerin rolü nedir? Tedarikçilerden özel olarak tasarım talepleriniz oluyor mu?**
- 9- Tedarikçilerinizle birlikte yürüttüğünüz ortak tasarım çalışmalarınız var mı?**
- 10- Tedarikçilerinizin ürünlerinden hangi yollarla haberdar oluyorsunuz?**
- 11- Tedarikçi seçiminizi yaparken dikkate aldığınız hususlar nelerdir?**
- Birlikte çalıştığınız tedarikçileri neye göre seçiyorsunuz?
 - Uyguladığınız belirli bir metot var mı?

EK B: Yapılan görüşmelerde mobilya aksesuar üreticilerine sorulan sorular

Bu görüşme İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü'nde yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın amacı Türkiye ev mobilya sektöründe faaliyet gösteren mobilya ve aksesuar üreticilerinin yeni ürün geliştirme süreçlerindeki ilişkilerini araştırmaktır. Yaklaşık bir saat sürecektir olan bu görüşmede vereceğiniz cevaplar yalnızca akademik amaçlı kullanılacak olup firma ve görüşme yapılan firma yetkilisinin ismi istenildiği takdirde gizli tutulacaktır.

Yapılacak görüşme ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacak olup, gerekli görülen yerlerde talep edilmesi halinde kayıt durdurulabilir, görüşme sonrasında iptal edilebilir.

Enver TATLISU

İTÜ EÜTB

Yüksek Lisans Öğrencisi

Firma Adı:

Kuruluş Yılı:

Çalışan Sayısı:

Görüşülen Kişi:

Görevi:

1- Endüstriyel Tasarım'ın firmanızdaki geçmişinden bahseder misiniz?

- İlk tasarım faaliyeti ne zaman başladı?
- Tasarım bir şirket politikası halinde mi yürütülüyor?

2- Firmanızın Endüstriyel Tasarım'a yaklaşımını anlatabilir misiniz?

- Tasarım bölümü var mı?
- Tasarım ekibi kimlerden oluşuyor? Kaç endüstriyel tasarımcı var?

3- Konsept aşamasından üretim aşamasına kadar endüstriyel tasarım süreci nasıl yürüyor? Süreçle ilgili detaylı bilgi verir misiniz?

- Herhangi bir yeni ürün tasarımı için talep kimden geliyor? Süreç nasıl işliyor?
 - Herhangi talep gelmese de yeni ürün tasarım çalışmalarınız oluyor mu? Süreç nasıl işliyor?
 - Süreçte kimler aktif rol alıyor?
- 4- Yeni ürünlerinizi tasarlarken mobilya üreticileri ile herhangi bir temas, fikir alışverişinde bulunuyor musunuz?**
- 5- Yeni bir ürün veya ürün serisi tasarlarken tasarım konseptinizi neye göre belirliyorsunuz?**
- 6- Mobilya üreticileri ile ortak yürüttüğünüz tasarım çalışmalarınız var mı?**
- 7- Mobilya üreticilerinin ürünlerinizden haberdar olması ve aktif olarak kullanabilmesi için izlediğiniz yöntem ve teknikler nelerdir?**

EK C: İstikbal firması ile yapılan görüşmenin tam metni

Enver TATLISU: Endüstriyel tasarımın firmanızdaki geçmişinden bahsedermisiniz?

Savaş ÖZTAŞ: Ben 16 yıldır buradayım. İlk geldiğim zaman özellikle yurtdışından bazı konseptler, bazı modeller beğenilirdi, bunlar tabir-i caizse ameliyat edilirdi, ya Türkiye pazarına uygun ahle getirilir ya da olduğu gibi kullanılırdı. Bu bir öğrenme süreciydi zannedersem. Dolayısıyla ordaki endüstriyel tasarım daha çok işin teknik kısmıyla, makinalarda üretilip üretilmemesiyle alakalıydı. İşin estetik boyutunu Avrupa'daki firma zaten üstlenmiş oluyordu, estetik boyutunu sağlamış oluyordu. Belli bir süre sonra Türkiye'deki mobilya sektörü farklılaşmaya ve büyümeye başladı. Alternatif üreticiler türemeye başladı. Artık sadece sermayesi olan değil, geçmişten gelen, zanaatkarlık birikimi olan firmalar da sektörde rol almaya başladı. Sermaye gücü arttı. Bir anlamda estetik anlamda da rekabet artmaya ve markaların ürün kimlikleri, tasarım kimlikleri oluşmaya başladı. Hedef kitleler ayrılmaya başladı. Buna en güzel örneklerden bir tanesi, Doğtaş'ın sahibinin kendi söylemidir, biz İstikbal ve Bellona'nın segmentine hitap edemediğimiz, o gücü kendimizde görmediğimiz için hedef kitlemizi değiştirdik. Endüstriyel tasarım daha sonra da iç bünyedeki verimlilikler(makinda verimlilik, işçilikte verimlilik) çok fazla düşünülmezdi. Sonrasında kitle üretim olup, miktarlar artınca iç bünyedeki verimlilikler düşünölmeye başlandı. Yani endüstriyel tasarım hem estetik anlamda, hem de üretim anlamında verimlilik artırılmış oldu. Böyle bir süreçten geçtik. Şu anda hem endüstriyel, hem estetik tasarımlar, her noktada robust ya da evrensel tasarımlar yapmaya çalışıyoruz.

E.T.:Tasarım departmanınız kimlerden oluşuyor?

S.Ö.: Sadece tasarım grubu olarak benimle beraber 9 kişiyiz. 7 tane tasarımcımız var ve bir tasarım memurumuz var. Tasarımcıların arasında 2 endüstriyel tasarım mezunu, 2 iç mimar, 2 mimar ve 1 şehir bölge planlama mezunu arkadaşımız var.

E.T.: Konsept aşamasından üretim aşamasına kadar ki endüstriyel tasarım süreci nasıl yürüyor? Size brief nasıl geliyor?

S.Ö.: Özellikle konsept aşamasında bence büyük bir eksiklik var. Ürün yönetimi kadrosunun ya da pazarlama kadrosunun tasarım menşeli olmamasından kaynaklanan problemler var. Sadece fiyat odaklı veya pazar şartları göz önünde bulunduruluyor. Dolayısıyla konsept oluşturma aşamasında problemlerle karşılaşılıyor. Bu firmamızda iki şekilde aşıılıyor. Birincisi, Ar-Ge'nin kendi doğruları vardır. Ar-Ge bu doğrularına göre bazı konseptler sunabilir, özgün çalışmalar yapabilir. İkincisi ise pazarlamanın veya üst yönetimin ar-ge'den beklentileri olabilir. Yani pazarın dinamiklerinin getirdiği farklı tasarımlar, trendler olabilir. Yani konsept oluşturma aşaması bu iki girdiden oluşuyor. Ve bu konseptleri oluştururken hem pazarı değerlendiriyor, hem de ürettiğimiz ürünleri yeniden yorumluyoruz. Stratejik olarak. Örneğin bazı ürünler, klasik ürünler genelde A segmentasyonunda bulunuyor. Biz bunu B veya C sınıfına çekersek buradan kazanç elde ederiz diye düşünüyoruz. Yani mevcutu değerlendirip ona göre kategorize ettiğimiz konseptler de oluyor.

E.T.: Tedarikçinin firmanız için anlamı nedir?

S.Ö.: Mevut durumda yarı yarıya söyleyeceğim. Birincisi tadarikçi kendi ürününü pazarlayan, kuruluş gibi, üretici firma gibi geliyor. İkincisi, olması gereken, ideali

olan partnerimiz olması gerekiyor, birlikte birşeyler geliştirmemiz gerekiyor. İdeali bu aslında. Bu iki mantık da aslında doğru ya da yanlış denilemez. Bazı tedarikçiler var, seni sürükler, ileriye götürür, önüne bir vizyon koyar. Bunlarla birlikte birşeyler geliştirme yoluna gidersin. Bazı tedarikçiler ise, nasıl denir, sosyal sorumluluk adına yerli firmaları desteklemek adına bir etkileşim de olabiliyor. Tedarikçi diyince aslında 3 temel başlıkta toplayabilirim: sırtımızda taşıdıklarımız, birlikte yürüdüklerimiz ve bizi bir yerlere çeken.

E.T.: Peki bu üç gruba dair verebileceğiniz örnekler var mı?

S.Ö.: Var tabi. Bir yerlere çeken firmalar ağırlıklı olarak yurtdışında görülüyor. O firmalar hem estetik hem de teknik malzemeler noktasında öyle ürünler yapıyorlar ki, özellikle de insan odaklı oluyor bunlar, daha kolay montaj yapılan bir ray yapıyor mesela, o zaman onu kullanma hevesi doğuyor. Bu noktayı da düşünmüş diyorsun. Veya öyle bir kulp ile karşılaşıyorsun ki bu tarz moda olacak gibi bir hisse kapılıp sırf o kulpa uygun bir tasarım yapma noktasında ilham verici oluyor. Bunu folyo firmalarında da görüyoruz. Son gittiğimiz Almanya fuarında siyah rengin moda olacağını tedarikçiden duyuyoruz. Ya da konsept geliştirme aşamasında şu şekilde konsept geliştiriyoruz, veya süreç noktasında bazı tüyolar verebiliyor. İsim olarak verecek olursam Alman folyo üreticisi SchattDecor olabilir, bağlantı elemanları konusunda İtalyan firma İtalianaFerramente bağlantı elemanları noktasında, montaj konusunda çok ciddi sondajlar vuruyor. Bosetti Marella diyebiliriz, Pamar diyebiliriz. Bu firmalar hem teknik hem estetik açıdan çok ciddi tedarikçiler.

E.T.: Yerli firma var mı peki bu noktada örnek verebileceğiniz?

S.Ö.: Yerli firma pek yok. Yerli firmaları beraber yürüdüklerimiz kategorisine alabileceğimiz firmalar var. İşte örneğin raylarda fiyat olarak pahalı olan modelleri hedef fiyata düşürmek için yaptığımız çalışmalar var yerli firmalarla. Örneğin Array, bunlardan bir tanesi. Bir hedef maliyet verimiz bu firmaya ve firmanın tesislerini ve yetkinliklerini kendi çıkarlarımız doğrultusunda kullanarak, tabir-i caizse ürünü birlikte geliştiririz. Dolayısıyla burada burada bir birlikte yürüme durumu söz konusu. Bir kazan-kazan durumu söz konusu. İthal bir ürünün, ülke ve firma şartlarına uygun hale getirilmesi çalışması diyebiliriz buna.

E.T.: Peki sizden geliyor mu böyle talepler? Yani benim şöyle bir ürüne ihtiyacım var, bunu birlikte geliştirebilir miyiz şeklinde?

S.Ö.: Tabi, geliyor. Bir inovasyon departmanı kurmuştum ben Ar-Ge'miz bünyesinde. Türkiye'de, hatta dünya da öyle bir eksiklik var. Elindeki konforun, fonksiyonun inovatif bir şekilde ürüne dönüşmesi atlanıyor. Ya gereğinden fazla endüstriyel olabiliyor ya da gereğinden fazla teknolojik olabiliyor. Ancak bu işi konfora ve estetiğe döken bir mantık yok. Dolayısıyla orada kişisel hayallerimiz gerçekleştirmek için şartları zorlayabiliyoruz. Örneğin, pratiklikten yola çıkarak, yemek odalarının pratik olması gerekiyor. Günümüzde evli çiftler çalışıyor ve çalışan kadın eve geldiğinde yemeğini bir şekilde hızlıca yapması ve hızlıca toparlaması gerekiyor. Zamanının çoğu bu hazırlık süreciyle geçiyor. Dolayısıyla bu dar vakit kavramından yola çıkarak buna imkan verecek mobilyalar olması gerek diye düşünüyoruz. Buradan yola çıkarak, ısı iletken bir boya bularak bunu cama uyguladık. Yemeğinizi alıp, cam masanın üzerine koyduğunuzda yemeğiniz daima sıcak kalıyor. Böylece hem muhabbet ederken, hem de çayınızı, çorbanızı tüketebilirsiniz.

E.T.: Bu noktada bu boyayı, veya teknolojiyi siz buluyorsunuz...

S.Ö.: Tabi, Güney Afrika'dan bulduk boyayı. Cam tedarikçimizi ikna ettik boyayı getirtmesi konusunda, tekniğini ve olası kullanım imkanlarını araştırdık birlikte. Bu tabi direk bir anlam ifade etmeyebilir. Ancak bu tarz düşünceler, pratikliğin ürüne dönüşmesi nasıl olur diye düşündüğünüzde, bu bugün camdır boyadır, yarın başka birşey olur. Dolayısıyla bunu tedarikçilerimizle birlikte yürütmeliyiz. Uzmanlık alanlarına göre tedarikçilerimizle sık sık böyle çalışmalar yapıyoruz. İstikbal biliyorsun, Kayseri'de bir firma, yerel üreticileri de desteklememiz lazım, onlara hem teknik olarak hem vizyon olarak ekstra değer kattığımızı düşünüyoruz. Bunu da üçüncü gruba, yani sırtımızda taşıdıklarımız kategorisinde gösterebiliriz.

E.T.: Aslında bu anlattıklarınız şu soruya bir cevap vermiş oluyor sanırım. Tedarikçileriniz tasarım sürecine dahil oluyor mu?

S.Ö.: Evet oluyor. Tedarikçilerimiz tabi tasarım süreçlerimize dahil oluyor. Bu noktada tedarikçi ile olan bağınızı ne kadar öne çekerseniz işimiz de o kadar kolaylaşıyor. Şunu söylemek istiyorum, bazı firmalarla, yıllık tasarım planlarımız belli olduğunda, onları çağırıyoruz, konseptlerimi sunuyor, ve bu konseptlerde kullanmak istediğim ürünler hakkında brief veriyorum. Örneğin diyorum ki, C segmentinde klasik bir ürüne ihtiyacım var, ama mevcuttaki klasik ürünlerimin hepsi beyaz, hem pahalı hem ucuz üründe beyaz kullanırsam yanlış olur diyorum ve C segmentinin algısına yönelik, hafif krem, dokulu bir folyo istiyorum senden diyorum. O da buradan yola çıkarak, ya kendi ürünlerinden bana öneriler sunuyor, ya da bana özel bir renk ve doku çalışarak yeni bir ürün gamı oluşturuyor. Ya da kulp firmasına diyorum ki, bana C segmentinde kullanabileceğim, plastik, düşük maliyetli bir kulp yapmalısın diyorum. O zaman o tedarikçi bu firma bu şekilde çalışacak şeklinde bir fikre sahip oluyor, demek ki bu firmanın bu yıl ki tasarım planı bu diyerek çalışmalarını ona göre yönlendiriyor. Biz tedarikçilerimizle ne kadar önceden bu tarz birlikteliklere başlar isek, bu iş o kadar planlı gidiyor ve verimi de ona göre artmış oluyor birlikteliğin. Eş zamanlı mühendislik diyoruz bu çalışmaya. Bu durumda ortaya çıkan teknik problemler de zamanında çözülüyor ve iş bir o kadar sıkıntısız yürüyor. Ve nokta atışlar yapmış oluyoruz.

E.T.: Yani hem sizin hem de tedarikçinin ürün geliştirme süreçlerinden birbirinden çok da kopuk değil, sürekli bir iletişim halindesiniz?

S.Ö.: İşte bu noktada firmalar çok amatör, özellikle yerli firmalar hayli amatör. Ben buna “senkronize çalışamama problemi” diyorum. Sektörde bu çok önemli bir problem. Yani, atıyorum folyocu, kendi doğrularını sana dikte etmeye çalışıyor. Ama senin ihtiyacın o değil. Örneğin budaklı, çatlamış efektli folyolar var. Ancak bu benim müşteri kitleme göre hata olarak algılanıyor. Ama folyo firmasının trendi bu. Bir de bu noktada bazen evrensel, zamansız tasarımlar yapma ihtiyacımız oluyor. Trendlerden bağımsız, her zaman geçerliliğini koruyacak, İstikbal'in algısına uygun özgür alanlar yaratabilmeliyiz. İşte bu noktadaki taleplerimiz onlara anlamlı gelmeyebiliyor. Örneğin benim kuş gözü konseptli bir tasarım yapma planım vardı, gezdiğimiz fuarlarda buna uygun hiçbir ürün göremedim, ne yerli ne yabancı. Bu benim ihtiyacım, kendi marka doğrularına kendi tasarım anlayışına göre hareket etmem gerekiyor. Diva isimli bir ürünümüz vardı, o dönemde beyaz trend olmasına rağmen, Diva'nın rengi simsiyah bir guayana rengiydi ancak her yıl en çok satan ürün Diva'ydı. Bu bizim doğrumuzdu, marka algımıza göre ortaya koyduğumuz , müşterimizin talebini karşılayacak bir üründü ve herhangi bir trende ait değildi. İstikbal'in kendi özüne uygun yapılmış bir tasarımdı. Kendi özüne uygun tasarım yaparken de, çok farklı malzemeler, aksesuarlar bulmak istiyorsun. Ama tedarikçiler

kendi doğrularına göre, trende göre ürün düşünüyor olabilirler. Bu noktada benim doğrularımı tedarikçinin doğruları çakışırsa ne ala, çakışmıyorsa geçmiş olsun, sıkıntı orada başlıyor.

E.T.: Bu konuda otomotiv sektörünü örnek alacak olursak orada tedarikçinin yeni ürün geliştirme sürecine ciddi bir dahiliyeti ve ana sanayi firmasının tedarikçileriyle muazzam bir uyumu söz konusu.

S.Ö.: O noktada söyle diyebiliriz. Biz Boytaş olarak, ilk başta sektörün tam anlamıyla gelişmediğinden dolayı daha entegre tesisler kurduk. Strafor tesisi, karton tesisi, döşeme tesisi, kalınlaştırma tesisi gibi birçok tesis kurduk. Bunların yapma sebebimiz sektör gelişmemişti ve bizim bunlara ihtiyacımı vardı. Örneğin lake boyaya ihtiyacım vardı ve bizim üretim hacmimizi ve kalite anlayışımızı karşılayacak bir firma yoktu sektörde. O yüzden lake tesisi kurduk. Zamanla gereğinden fazla entegre bir işletme haline geldi Boytaş. Sektör büyümeye başladığı zaman, örneğin Kayseri’de 6 tane strafor firması açıldı şu an. Artık bizim strafor üretmemiz kadar angarya bir iş yok. İtalya’da bir bölge var mesela sandayeden örnek vereyim (yazarın notu: bahsettiği yer: Friuli Venezia Giulia) ben o bölgeyi, oradaki fabrikaları falan çok gezdim. Oradaki sandalye firmaları entegre değil. Yan komşusu döşemede uzman, diğrei boyada, diğeri iskelette uzman. Buradaki firma diğer firmalardan gelen parçaları birleştiriyor, son halini veriyor paketliyor ve gönderiyor. Sadece bir sandalyede bile sektör uzmanlaşmaya yönelmiş. Ancak Türkiye’de bu böyle değil, ancak ona doğru evrilecek zamanla. Otomotivdeki mantığa doğru gidecek zamanla.

E.T.: Tasarım süreçlerinde tedarikçilerin rolü nedir? Özel tasarım talepleriniz nasıl oluyor mu? Oluyorsa nasıl karşılıyor?

S.Ö.: Bu iş hayal ile ve inandırmayla alakalı. Hayal ettiğin şeyi tedarikçiye inandırsan, onun da kazanacağına ikna edersen herşey olabiliyor.

E.T.: Sizin için özel geliştirilmiş, örneğin bir kulp, bunun satın alınma süreci nasıl oluyor? O ürünün satın alma hakkı yalnızca sizde mi oluyor?

S.Ö.: Evet, eğer tasarım bize özelse satın alma hakkı, sözleşme dahilinde bize ait oluyor. Ancak bazı yurtdışı firmalarla yaptığımız çalışmalarda, ortaya çıkan ürün firmanın çok hoşuna gidebiliyor ve bizim rekabet etmediğimiz bazı pazarlara da ürünü sunabilmek için izin istiyorlar. Bu noktada esnek davranabiliyoruz.

E.T.: Tedarikçiniz tarafından yalnızca sizin için tasarlanmış veya geliştirilmiş bir ürün örneği var mı?

S.Ö.: Sadece bizim için yapılmış bir örnek vereyim. Çok basit ama enteresan, endsütriyel anlamda değeri olan bir üründür. Mücevher kutularının flock kaplı iç yüzeyinden yola çıktım. Orada zemin fon ilişkisi vardır. Tek taşın değerini, o değeri gösterecek, anlamlı kılacak bir şekilde sunmak önemli oluyor. Ben endüstriyel anlamda çekmece içlerini nasıl flock kaplayabilirim gibi bir düşünce oluştu buradan yola çıkarak. Çekmeceyi açtığınızda içindeki tüm mücevherler sanki kadife kaplı bir kutuda izlenimi nasıl verilebilir diye düşündüm, ama bunu yaparken el işçiliğinden, zamandan ve maliyetten tasarruf etmeliydim. Biliyorsunuz bizim çekmece kutularımızda pvc folyolar var, bu pvc folyo üzerine nasıl flock atılabilir. Bu ar-ge çalışması kapsamında folyo üzerine flock nasıl atılacak, atılan flock yüzeye tutunabilecek mi, ve ben bu flock kaplı pvc’yi profil hattında çekebilecek miyim? Profil hattında bir sıcaklık var, kirli tozlu bir ortam var, flock bu şartlarda yüzeye tutunamaya devam edebilecek mi, veya ortam şartlarında kirlenecek gibi kapsamlı

bir ar-ge çalışmasına dönüştü bu fikir. Tedarikçimizle birlikte çalışarak 6 ay gibi bir sürede bu ar-ge çalışmasını tamamladık, şu an endüstriyel olarak bir büyük boylu bir kapağı flok kaplayabilecek durumdayız ve bu çalışmanın patentini de alarak bunu gerçekleştiriyoruz şu an. Bizim gibi endüstriyel olarak bu işi yapabilen bir firma yok şu an, hala el işçiliğiyle bunu yapmaya devam ediyorlar. Bu bir hayalin, tedarikçimiz ile ortak çalışma yürüterek ürün haline gelmesidir. Bunun dışında, Bay Hafele (Hafele firmasının sahibi) ile tanıştım. Kendisine müşterilerinize yarı konfor veriyorsunuz dedim. Ne demek istediğimi sordu. Bu sürme kapak yavaşlatıcılarında, kapağı bir tarafa çektiğinde yavaşlayarak kapanıyor, ama diğer tarafa çektiğinde sert bir şekilde çarparak duruyor. E bundan 4 tane kullan o zaman dedi. Her kapak için 2 tane kullanırsan hem açarken hem kapatırken yavaşlar böylece dedi. Ben de 4 tane kullanacak kadar zengin değilim, sizin öyle bir yavaşlatıcı yapmalısınız ki ortaya, çift mandallı olmalı ve böylelikle iki taraflı bir yavaşlatma yı sağlamalısınız dedim. Çift mandallı bir yavaşlatıcı neden yapılmasın dedim.

E.T.: Yaptılar mı?

S.Ö.: Yaptılar. Böyle bir yavaşlatıcıyı yapan ilk firma Hafele oldu böylelikle. Başka bir örnek olarak, yavaşlatıcı kutular ve aydınlatma elamanlarının birleştirilmesi fikrini ortaya attım yine başka bir buluşmada. Yavaşlatıcı mandalı switch'ten kurtulduğu anda aydınlatma yanmaya başlıyor ve böylelikle iki ayrı sektörün ürününü bir üründe toplamış olduk. Kendi ürünlerimizde kullandığımız bir ürün bu şu anda. Böyle hayaller ve hayallerin peşinden doğru insanlarla birlikte koşmakta bütün mesele. Bir fuarda görmüştüm mesela, kadın bir broş takmış, içinde ışık var ve yüzüne yansıyor, yüzünde oryantal desenler oluşuyor. Ben mobilyanın üzerine böyle avangard kabartmalar vs. gibi şeyleri mekana nasıl taşıyabilirim diye düşündüm. Karyola ayağına projeksiyon mantığında birşey yaparak, örneğin çocuk odasında araba formunda bir karyola ise tavana da bu form yansıtılmış oluyor. Bu tarz ortak çalışmalarımız sıklıkla oluyor, kimi ürüne dönüşüp seri olarak üretiliyor, kimi de ürüne dönüşmüyor ama ileriye dönük olarak ufkumuzu açan etmenler olarak kalıyor. Ar-ge çalışması olarak kalabiliyor.

E.T.: Tedarikçilerin ürünlerinden hangi yollarla haberdar oluyorsunuz?

S.Ö.: Sanırım büyük firma olduğumuz için bize genelde sunum yapma yolunu seçiyorlar, firmamıza gelerek ürünlerini tanıtıyorlar. İkincisi de fuarlar da haberdar oluyoruz. Bir ürüne fiziksel olarak temas etmem lazım, yalnızca katalogdan bakarak bir ürün seçme çok da etkili bir yöntem değil. O yüzden numuneler gönderiyor firmalar.

E.T.: Konuşmamızın başında bahsettiğiniz senkronize çalışamama problemini biraz açarsak bunun sizce başlıca sebebi nedir?

S.Ö.: Olaya daha geniş bir perspektiften yaklaşayım . Türkiye’de bir istekler bir de ihtiyaçlar var. Bizim toplumumuzda hem insanlar hem de firmalar için aynı şey sözkonusu, ihtiyaçlarımızı henüz tam manasıyla karşılanamadağı için isteklere geçilemiyor. Bu karnını doyurmadan akıllı telefon almaya benziyor. Önce karnını doyurman lazım. Ondan kaynaklanıyor. Tedarikçilerin önce ayakta durabilmeleri, bunun için daha garanti, az riskli ürünler yapmalılar. Belli riskleri var zaten. O yüzden yeniliği sahiplenip, ben çok daha yeni, çok daha farklı şeyler yapayım konumunda değiller. Bu aslında tüm dünyada da böyle. Tasarımda bir devrim olmuyor. Evrimleşiyor. Tasarımlar bir evrimleşme sürecinde, kimi durumda basamaklar üçer beşer atlanırken kimi durumda da bu basamaklar birer birer atlanıyor. Tasarımın değeri sektörün gerçeklerine göre ortaya çıkıyor. Tasarım,

bulunduğu sektöre, insana, patrona, çalışana çevreye katma değer yaratan bir noktadaysa eğer önemli bir kavram haline geliyor. Tasarım yalnızca estetikle ilgili bir kavram değil, en çok yanlış anlaşıldığı nokta burası. Bu fuarda (İSTMOB 2015 fuarı) görüyorsun, etiketli dolu çocuk odaları var, CNC dolu parçalar var, kullanışsız çekmece derinlikleri, çok estetik ama çalışma alanında yeterli olmayan alanlar, hacimler, bilgisayar koyulamayacak çalışma masaları, işçi sağlığına olumsuz etki edecek boyutta parçalar, gereğinden fazla verimsizlikler, böyle olmamalı. Tasarım bir bütün olmalı, tasarlarırken montaj hattındaki bir işçinin o parçayı hangi şartlarda kaldırıp oraya monte edeceğini düşünmelisin. Tedarikçilerle çalışmalarımızda da o şekilde. Tedarikçiden alacağımız bir parçayı üretime sokmadan önce, tedarikçimizi firmamıza çağırırız, ürün üzerinde gösteririz, hangi şartlarda kullanacağımızı gösteririz ve fikrini almak zorundayız. Çünkü ben bir plastikçi kadar plastikten anlamam. Benim bir hayali m vardır, ya da benim kullanım şartlarım vardır ona adapte etmeye çalışırım.

E.T.: Peki son bir soru. Bakıldığında son 10-15 yıldır İstikbal'deki lider firma ve satış rakamlarına bakıldığında sektördeki en başarılı firma diyebiliriz. Bunu neye bağlıyorsunuz?

S.Ö.: Tek bir şeye bağlı değildir tabi ki. Kendi içimde de düşündüğüm bir soru bu, neden bu marka bu kadar başarılı ve kendi içinde sürekliliği var. Bazı camialaragöre, özellikle daha entellüktüel kesimlere göre İstikbal başarısız. Çünkü yenilik ve estetik kavramların zayıf olduğu düşünülüyor, ya da gereğinden fazla ticari ürünlerin yapıldığı düşünülebilir. Ama genel olarak İstikbal neden başarılı dersiniz, bence algı yönetimini çok iyi çözmüş bir marka. Hedef kitlesini tüm Türkiye olarak görüyor, hatta bugün tüm dünya olarak görüyor. Daha evrensel, daha merkeze yakın tasarımlar yapıyor ve insanların algısını çok güzel yönetiyor., Türk insanının algısını çok iyi yönetiyor. Buna en güzel örneklerden bir tanesi, high gloss krom fitillerimiz vardır. Ben bunu naçizane söyleyim ilk çıkartan insanımdır. Kimi de bundan rahatsız olmuştur . Bunu nerden çıkardın dersin komik birşey söyleyeceğim, bunu o dönem Kayseri'de, kaleiçinde oyuncak satan oyuncaklardan çıkardım. Plastik, ucuz oyuncaklara baktığında o krom etki vardır, çocuk o krom etkiye baktığında ona bir albeni katıyor. Ama daha elit bir arabaya baktığında daha mat, daha soft patine kromlar göze çarpıyor. Ama bu ucuz bir arabada böyle değil. O dönem iki şey sordum kendime. Ben az para kazanıyorsam mobilya almak için ne yapmalıyım? Hangi mobilyaya giderim? Bir kesinlikle evrensel bir renk olmalı. Benim estetikle bir işim yok, öncelikle ihtiyacımı karşılamak zorundayım. Peki ben bu ihtiyacımı karşılarırken, gözümü kapattığımda hangi rengi görürüm? Cevizi görürüm dedim ve o zaman benim ana rengim ceviz olmalı dedim. Cevize uyan en yakın renk ne olmalı dedim, krem cevabı çıktı. Ve arabesk olmalı, ufak detaylarla mobilyaya albeni katmalıyım dedim. İşte bu noktada estetik kavramlar devreye giriyor ve müşterinin küçük tasarım hareketleriyle etkilenmesini sağlamalıyım, deri bir kulpla olabilir, krom etkili bir fitille olabilir. Burada müşterinin algısını yöneterek hedef kitleye ulaşıyorsunuz ve inanılmaz satış rakamları karşınıza çıkıyor. Merkezine kendi müşteri kitlesini koyup, onun algısını yöneterek yapıyor. Biliyorsun Memduh Bey bazen esprisine der ki “Kroyum ama para bende arkadaşlar.” Yani o algıyı, farklı bir tasarım yaptığın zaman, bazen bizim canımız acısa da tasarımcı olarak, kendilerine göre ehlileştirirler. Ya da halkın anlayabileceği seviyeye çekerler. İstikbal'in başarısının altında bu yatıyor. Artı çok çalışkan, çok dürüst partronlarımız var. Her noktada elleri vardır, vizyon sahibidirler ve sermayeyi de iyi yönetirler. Ve mütevazî insanlardır, toplumdan kopuk yaşamıyorlar, Bu da başarıdaki çok önemli diğer bir etmen.

E.T.: Peki değerli zamanınız ve paylaştığınız bilgiler için çok teşekkürler.

EK D: Kelebek-Doğtaş firması ile yapılan görüşmenin tam metni

Enver TATLISU: Endüstriyel Tasarım'ın firmanızdaki geçmişinden bahsedermisiniz?

Sevcan Ekmekçioğlu: Her iki tarafta da çok uzun yıllardır var. Kelebek'te kurulduğundan beri tasarım faaliyeti var ancak el değıştirdiği br dönem var ve bu dönemde tasarım departmanı kaldırılıyor. Sonrasında benim bu firmaya gelmemle birlikte yeniden bir tasarım ekibi kuruluyor. Yani güncel olarak bahsedecek olursak Kelebek mobilyada 3 yıldır bir tasarım departmanı var. Doğtaş'ta ise 15 yıldır tasarım faaliyetleri bir ekip olarak şirket bünyesinde yürütölüyor. İki tarafta da uzun yıllardır var diyebiliriz. Tasarım bir şirket politikası olarak yürütölüyor. Tasarımı gerçek anlamda bir politika olarak belirleyip bu yol ile farklılaşmaya çalışan bir firmayız.

E.T. : Firmanızın Endüstriyel Tasarım'a yaklaşımını anlatabilir misiniz?

S.E.: Tasarım ekibimiz 5 kişiden oluşmakta, bir tasarım müdürü ve 4 endüstriyel tasarımcı olarak tasarım faaliyetlerimizi yürütölyoruz.

E.T.: Birçok firmada arge-ürge olarak bir ayrışma var. Sizde bu durum nasıl?

S.E.: Biz tasarım departmanı olarak geçiyoruz ve iki üretim tesisimizde ar-ge ekiplerimiz var. Bu ekiplerin görevleri bizden giden tasarımların teknik detayların çözümlenmesi, prototiplerin yapılması ve üretim için hazır hale getirilmesi. Ar-ge'nin yanı sıra bir de ür-ge ekibimiz var ki bu ekip de tasarım anlamında sonlanmış ürünlerin üretime hazırlanması ile ilgileniyor. Yani ar-ge ekibi bizimle birlikte ürünün geliştirilme sürecinde birlikte ilerleyen, ür-ge ise üretime alınmasına karar verilmiş bir ürünün üretimden önceki son hazırlıklarını yapan ekip olarak geçiyor.

E.T.: Konsept aşamasından üretim aşamasına kadar endüstriyel tasarım süreci nasıl yürüyor? Süreçle ilgili detaylı bilgi verir misiniz?

S.E.: Öncelikle marka kimliği ve bu seneki söylemleri göz önünde bulunduruluyor. Biz de pazarlamaya bağlı br ürün yönetimi departmanı var. Bunlar Pazar, piyasa analizi, mevcut ürünlerle ilgili araştırmaları yapıyorlar ve oradaki mevcut portföydeki ihtiyaçları belirliyorlar. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda bize briefler geliyor. Biz de bunu planımıza programımıza dahil ederek tasarım sürecine başlıyoruz. Bu brieflere göre konsept oluşturuyor, mood board çalışmaları, eskiz, modelleme malzeme seçimleri yaparak ürün tasarım sürecini gerçekleştiriyoruz. Endüstriyel tasarımın geleneksel yöntemleri departmanımızda işliyor.

E.T.: Tasarım departmanı hangi birime bağlı?

S.E.: Tasarım direktörlüğü bağımsız olarak bir direktörlük haline geldi. Şu an için bağlı olduğumuz bir birim yok, daha önce pazarlama departmanına bağlı olarak görevimizi yapıyorduk. Son dönemlerde böyle bir yapılanmaya gidildi.

E.T.: Tasarlanan bir ürünün üretime girmesine karar veren bir heyet mi var peki? Ürünün üretime girmesine nasıl karar veriliyor?

(Burada tasarım müdürü Burak Bey araya gidiyor)

Burak Gürmeriç: Heyetten ziyade süreç işliyor bizde. İşin başında gelen brief zaten markanın çizdiği yola uygun bir brief olduğu için biz de bu kriterler doğrultusunda, marka kültürüne, pazara uygun olarak tasarımlarımızı yapıyoruz. O ürün zaten bu özellikleri barındırdığı zaman briefe uygun bir ürün çıkmış oluyor. Bunlar hep departmanlar arası doğru bilgi akışı ve doğrulama yöntemiyle ilerlendiği zaman briefe uygun, üretim tekniğine uygun ürünler yaptığınızda zaten doğal olarak o ürün üretime hazır ve koleksiyone girmeye değer bir ürün konumunda oluyor. Tabi ki herkesin objektif olarak bir değerlendirmesi mevcut. Şirketimizdeki çaycımız bile tasarlanan ürün hakkında yorumda bulunabiliyor, bunun ayağı olmamışı bu kulp yakışmamış gibi ancak genel geçer doğrulara göre tasarlanan bir ürünün reddedilmesi gibi bir durum söz konusu olmuyor. Bugüne kadar 10 koleksiyon tasarlamışsak, 9 tanesi üretime girmiştir. 1 tanesi de koleksiyonda ihtiyaç olmadığı için üretime alınmamıştır. Zaten endsütriyel mobilyada birçok faktörü göz önünde bulundurmalısınız. Son kullanıcı, bayi, üretim teknikleri, lojistiği, planlaması, fiyatlandırma vb. Bu yüzden ürün tasarlarken tamamını göz önünde bulundurup total bir tasarım anlayışıyla olaya yaklaşıyoruz. Bu kriterleri ortaya koyduğunuzda zaten marka kimliğini yansıtan bir son ürün ortaya çıkmış oluyor.

E.T.: Tasarım departmanı olarak herhangi bir brief almadan özgün olarak tasarladığınız ürünler de oluyor mu?

S.T.: Oluyor, Bu genel olarak tekil ürünlerde daha çok karşılaşılan bir durum. Grup ürünlerde brief doğrultusunda ilerliyoruz. Tekil ürünlerden kasıt sehpa, puf, berjer gibi ürünler.

E.T.: Tedarikçinin firmanız için anlamı nedir? Tedarikçi denilince ne anlıyorsunuz?

S.T.: Tedarikçiler bizim için iş ortağı konumunda. Mobilya sektörünün duygusal bir tarafı var. bu yüzden oradaki ticari ilişkilerin yanısıra dostane ilişkiler başlamaya başlıyor. Hem panel hem döşeme ürün gruplarıyla tüm tasarımcılar olarak ilgilendiğimiz için birçok malzeme ve tedarikçiyle ilişkilerimiz olmaya başlıyor. O yüzden sürekli onlarla bir ilişki halindeyiz. Bizim sektörde mobilya ile tedarikçi bir elmanın iki yarısı gibi. Biz olmazsak onların varlığının bir anlamı olmuyor, onlar olmazsa da bizim bir anlamımız olmuyor gibi bir durum var ortada. Tamamlayıcı bir konumdayız.

Fason biz de dış tedarik ürün olarak geçiyor. Bizim fason üretim yapan firmalarla çok bir ilişkimiz olmuyor. Ama hazır bir tasarım alacak isek fasoncudan, o noktada yorum yapabiliyor, görüşlerimizi bildirebiliyoruz.

E.T.: Tedarikçilerinizi tasarım süreçlerinize dahil oluyor mu? Oluyorlarsa süreçteki rolleri nedir?

S.E.: Belli bir noktaya kadar evet. Genel olarak numune bazında çalışıyoruz. İstedğimiz renkler var ise onları çalıştırabiliyoruz, özellikle kumaş tarafında çok fazla çalışıyoruz. Desen, renk vb, ebat konularında birebir ilişki kuruyoruz ama direk ürünü verip buna uygun ne var şeklinde bir ilerlememiz olmuyor. Tasarım aşamasındaki bir ürünü gösterme konusunda biraz daha kapalıyız ona.

E.T.: Sebebi nedir bunun?

S.E.: Güven ve gizlilik politikası diyebiliriz buna. Özellikle uzun vadeli çalıştığımız ürünleri gösterme taraftarı değiliz. Ama özellikle mekanik çözümlerle ürün görsellerini paylaşıp ona göre bir çalışma yapmalarını isteyebiliyoruz. Bir gardrop çalışmamız vardı örneğin, o firma gönderilen ölçü ve istenilen özelliklere göre çalışma yapıyordu. Bu gibi durumlarda paylaşıyoruz ürünlerimizi. Veya böyle bir rek kullanıyoruz, buna uygun ne yapabiliriz gibi paylaşımlarımız oluyor. Ama bitmiş ürünü önlerine koyup buna ne yapabiliriz şeklinde bir yaklaşımımız olmuyor.

E.T.: Peki sizin tedarikçilerinizden özel tasarım talepleriniz oluyor mu?

S.E.: Evet oluyor. Bunu daha çok kumaş konusunda yapıyoruz ama. Kumaş biraz daha hızlı geri dönüş alabildiğimiz bir material çünkü. Bambaşka bir desen talep edebiliyoruz. Renk ve boyut kısmında zaten sürekli taleplerimiz oluyor. Geçen yıl bir modelimize özgü çalıştırdığımız kulpalarımız vardı. Burada biraz süreç bizi engelliyor aslında. Bir ray firmasının bir ürünü vardı mesela, kendi standart ürünleri ancak sizing tasarımınıza ve taleplerinize göre modifiye yapıyorlar rayın en iyi şekilde çalışabilmesi için. Belirli bir teknik var ve uyarlama yapılıyor. Ar-ge bölümümüzün de talepleri oluyor mekanik aksamlarla ilgili. Örneğin rayın görünmemesi lazım veya mekanizmanın ona göre bir düzenleme yapılıyor.

E.T.: Bugüne kadar sadece Kelebek veya DOğtaş için üretilmiş bir ürün var mı?

S.E.: Evet var. Kulp çalışmaları yapmıştık. Bizim bir ürünümüze özgü olarak bir kulp tasarlanmıştı. Sonrasında rapid prototipleme ile ürünün prototipini yaptılar. Ürün beğeni gördükten sonar kalıplanarak seri üretime geçti. Bu gibi çalışmalarda kulpun tasarım hakkı bize ait oluyor, bizden başka herhangi bir firmaya bu ürünü satamıyor.

E.T.: Tedarikçilerinizle olan iletişiminiz yeni ürün geliştirme sürecinin hangisi safhasında başlıyor?

S.E.: O biraz değişiyor. Bazen tasarım oturuyor, ne kullanacağımızı belirliyoruz ona göre birşeyler istiyoruz. Bazen de tasarıma geçmeden önce bir data oluşturuyoruz kendimize, o data neticesinde faydalanmaya başlıyoruz. Fuarlarda ki birlikteliklerimizde veya karşılıklı ziyaretlerimizde bu tarz isteklerimizi belirtiyoruz ve o şekilde ilerliyoruz.

E.T.: Peki tedarikçilerinizle tasarım toplantılarınız oluyor mu? Bir sonraki yılın tasarım planları belli olduktan sonar tedarikçilerinizi bunlarla ilgili bilgilendiriyor musunuz?

S.E.: Direk böyle toplantılarımız olmuyor. Ancak özel taleplerimiz varsa görüşmelerimizde bunları dile getiroyruz. Daha çok proje bazında çalışmalarımız oluyor.

E.T.: Tedarikçilerinizin ürünlerinden hangi yollarla haberdar oluyorsunuz?

S.E.: Yenilikleri ile ilgili mail atıyorlar, fuarlara aktif katılıyoruz, belirli programlar dahilinde karşılıklı ziyaretlerimiz oluyor. Sürekli güncel kataloglarını gönderiyorlar. Numune gönderiyorlar firmalar. Özellikle bizim talep ettiğimiz ürünlerinden numuneler gönderiyorlar ve bizim bir numune depomuz var orada bulunduruyoruz bu numuneleri.

E.T.: Tedarikçi seçiminizi yaparken dikkate aldığınız hususlar nelerdir?

S.E.: Tedarikçi ile firma arasındaki ticari ilişkiler önemli bir yere sahip burada. Tedarikçinin tasarımıyla ilgili değerleri bizim için önemli. Fiyat ve inovasyon kavramları önemli bizim için. Tedarikçinin bünyesinde tasarımcı bulundurması karşılıklı daha iyi anlaşmamızı ve hızlı bir şekilde geri dönüş alabilmemizi sağlıyor. Tabi tasarım kriterlerimize uygun ürünler üretebilmelerinde de bir tasarımcıyla birlikte çalışmalarının önemi büyük oluyor. Modern bir skalanız varken klasik ağırlıklı çalışan bir firmayla birlikte çalışmanız pek mümkün olmuyor.

E.T.: Peki tedarikçilerin tasarımcılarıyla bir araya geliyor musunuz?

S.E.: Daha çok pazarlama kanalıyla görüşüyoruz aslında. Onlar vasıtasıyla iletiyoruz taleplerimizi. Tasarımcılarla doğrudan bir ilişkimiz yok.

E.T.: Sizce olmalı mı?

S.E.: Bence olmalı, ama çok etkiler miyiz birbirimizi bilmiyorum. Özellikle onların kanadından var bu kaygım, o zaman mobilyacı ne derse onu yapar hale mi gelirler? Kendilerinden birşey katamazlar mı diye düşünüyorum. Ama yine de belli noktalarda kesinlikle bir araya gelmemiz gerektiğine inanıyorum. Aslında belirli firmalarda özellikle tasarımcıyı ön plana çıkarmaya çalışan firmalar var. Bu firmalar bizi ziyarete gelirken tasarımcılarıyla birlikte geliyorlar. Bu firmalarla daha verimli bir ilişkimiz olduğunu da söyleyebilirim. Şahsi görüşüm, inovasyona dayalı, tekrara düşmeyen ürünler tasarlamak için tedarikçinin bilgi ve kaynaklarından faydalanmanın gerekliliğine inanıyorum. Çünkü kendi başımıza kendi ezberimizden iş yapıyoruz ama orada daha farklı bir bakış açısı, farklı bir bilgi birikimi var. Daha sıkı ilişkiler kurularak hem onların hem de bizim daha üretken ve yaratıcı olmamız sağlanır diye düşünüyorum.

E.T.: Peki, verdiğiniz bilgiler ve değerli vaktiniz çok teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad : Enver TATLISU

Doğum Yeri ve Tarihi : Kayseri – 14.10.1987

E-Posta : etatlisu@hotmail.com

Lisans : 2010, İzmir Ekonomi Üniversitesi, Güzel Sanatlar ve
Tasarım Fakültesi, Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü

