

**TASARIMIN KURUMA KATTIĞI DEĞERLER:  
T-BOX, TARİŞ ve NURUS  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Rahşan AKIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aralık 2009**

**TASARIMIN KURUMA KATTIĞI DEĞERLER:  
T-BOX, TARIŞ ve NURUS  
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Rahşan AKIN**

**YÜKSEL LİSANS TEZİ**

**Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı**

**Danışman: DoÇ. Dr. R. Ayhan YILMAZ**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Aralık 2009**

**YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**  
**TASARIMIN KURUMA KATTIĞI DEĞERLER:**  
**T-BOX, TARIŞ ve NURUS**  
**ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**Rahşan AKIN**

**Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı**  
**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2009**  
**Danışman: Doç. Dr. R. Ayhan YILMAZ**

Tasarım aracılığıyla kuruma eklenen değerleri bulmayı amaçlanan bu çalışmada, tasarım yönetimi ödülü alan firma yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve firmaların tasarımı hangi alanlarda nasıl kullandıkları incelenmiştir.

Araştırmada, amaçsal örneklem yöntemi ile 2007 Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülü alan Türk firmalarından T-box, Tariş ve Nurus firmaları incelenmiştir. Veriler belge incelemesi ve görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşmelerin analizi; betimleme, analiz ve yorumlama sürecine göre gerçekleştirilmiştir. Belge incelemesi yapılırken firmaların 2007 Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladıkları sunumlar ve Avrupa Tasarım Yönetimi web sitesinin kütüphane bölümünde yayınlanan durum çalışmalarından yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda tasarımın firmanın faaliyet alanına bağlı olarak, kuruma çeşitli seviyelerde değer kazandırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

**ABSTRACT****THE VALUES THAT DESIGN ADD TO THE CORPORATION:  
CASE STUDY OF T-BOX, TARIŞ and NURUS**

**Department of Public Relations and Advertisement  
Anadolu University Graduate School of Social Sciences, December 2009  
Advisor: Doc. Dr. R. Ayhan YILMAZ**

The general objective of this study is to find out what values are added to a corporation by design. In parallel to this objective, the winners of the Design Management Europe Awards, were interviewed and their design activities were viewed.

In the study, the companies T-box, Nurus and Tariş who were the winners of the Design Management Europe Awards 2007 were examined. Throughout the study, data was collected by interview and document review. Analysis of the interviews was carried out according to the description, analysis and interpretation process. While the presentations, which were prepared for the European Design Management Award 2007 by the companies, and the case studies, which are being published in the library of European Design Management web site, were used for the document review.

As a result of the study design, depending on the company's activities, adding values in various levels.

**JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**Rahşan Akın'ın "Tasarımın Kuruma Kattığı Değerler: T-box, Tariş, Nurus Üzerine bir Uygulama" başlıklı tezi .....tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.**

**İmza**

**Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. R. Ayhan YILMAZ** .....

**Üye** : .....

**Üye** : .....

**Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**  
**Anadolu Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü**

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın başlangıcından bu yana; eleştiri, yardım ve önerileri ile beni yönlendiren danışmanım Sayın Doç. Dr. R. Ayhan YILMAZ'a;

Bana değerli zamanlarını ayıran ve bu çalışmanın gerçekleşmesini sağlayan T-box Genel Müdürü Sayın Doğan Kaşıkçı, Tariş'in eski Genel Müdürü Sayın Fatih CENİKLİ ve Nurus Pazarlama Müdürü Sayın Senem ÖCEL'e;

Tezin son halini almasında, değerli eleştiri ve katkılarıyla yardımcı olan Sayın Doç. Dr. Sevil BAYÇU ve Sayın Yard. Doç. Dr. Canan ULUYAĞCI'ya;

Kaynak temininde yardımcı olan arkadaşlarım sevgili Berna ve Cihan KAYAÇETİN'e;

Çeviriler konusunda desteklerini esirgemeyen sevgili Onur PEHLİVANOĞLU ve Lorien BALAYAN'a;

Hayatım boyunca desteklerini her zaman hissettiren ve yanımda olan sevgili anne, babama ve kardeşlerim Rana ve Gülsün'e;

Araştırmanın başından itibaren hep yanımda olan, her umutsuzluğa düştüğümde beni motive eden ve her türlü desteği veren biricik eşim Hakan'a;

Teşekkürü bir borç bilirim.

Rahşan AKIN

Aralık 2009

## ÖZGEÇMİŞ

Rahşan Akın

Halka İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans

### Eğitim

- 2000 - 2005 Anadolu Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu, Endüstriyel  
Tasarım Bölümü  
1994 – 1998 Başkent Lisesi – Yabancı Dil Ağırlıklı

### Deneyim

- 2009 Lampart Modern Aydınlatma, Endüstriyel Tasarımcı  
2008–2009 SVStudios Reklam Ajansı, Reklam Yazarı  
2004 Arçelik Buzdolabı Fabrikası, Ürün Geliştirme Departmanı,  
Endüstriyel Tasarım Stajyeri  
2003 Okul Sanayi İşbirliği Çerçevesinde Arçelik-Anadolu Üniversitesi /  
Endüstriyel Tasarım Bölümü Çalışması, Buzdolabı Tasarımı Projesi,  
Takım Lideri  
2002 Aselsan, Mekanik Tasarım Müdürlüğü, Endüstriyel Tasarım Stajyeri  
2001 Anadolu Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Ahşap ve Alçı  
Atölyesi

### **Alınan Burs ve Ödüller**

- 2008 – 2009 Erasmus Öğrenci Değişim Programı ile Inholland Hogeschool Rotterdam (Hollanda)'da iletişim departmanında eğitim hakkı
- 2006 Arçelik VIII. Buluş Günü Ödülü
- 2005 Arçelik Buzdolabı Fabrikasında yapılan staj sırasında tasarlanan ürüne patent
- 2003 “2010 Yılı Buzdolabı” yarışmasında üçüncülük

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve yılı: Ankara, 28 Kasım 1980 Cinsiyet: Bayan Yabancı dil: İngilizce, Almanca (az), Flamanca (az)



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ .....	ii
ABSTRACT .....	IV
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	V
TEŞEKKÜR .....	VI
ÖZGEÇMİŞ .....	VII
TABLolar LİSTESİ .....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XIII
1. GİRİŞ .....	1
1.1 Problem .....	1
1.1.1 Tasarım Kavramı .....	2
1.1.1.1 Temel Tasarım Kategorileri .....	5
1.1.1.1.1 Ürün Tasarımı .....	6
1.1.1.1.2 Çevresel Tasarım .....	7
1.1.1.1.3 Bilgi Tasarımı .....	8
1.1.1.1.4 Kurum Kimliği Tasarımı .....	8
1.1.2 Tasarım Yönetimi .....	9
1.1.2.1 Tasarım Yönetimi Süreci .....	11
1.1.2.2 Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri .....	16
1.1.3 Tasarım Değeri .....	20
1.1.3.1 Tasarım Değerini Ölçen Modeller .....	22
1.1.3.1.1 Değeri Zinciri Modeli .....	22
1.1.3.1.2 Tasarım Değeri Modeli .....	24
1.1.3.2 Tasarımın Kurumda Ölçülebilen Etkileri .....	28
1.1.3.2.1 Tasarımın Satın Alma Davranışına Etkisi .....	29
1.1.3.2.2 Tasarımın Stratejiyi Etkinleştirmeye/ Yeni Pazarlara Girmeye Etkisi .....	31
1.1.3.2.3 Tasarımın Marka İmajı ve Kurum İtibarına Etkisi .....	33
1.1.3.2.4 Tasarımın Pazar Süresi ve Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi .....	35
1.1.3.2.5 Tasarımın Finanssal Performansa Etkisi .....	36
1.1.3.2.6 Tasarımın Ürün ve Servis Konularında Yeniliğe Etkisi .....	38
1.1.3.2.7 Tasarımın Müşteri Memnuniyetine Etkisi .....	39
1.1.3.2.8 Tasarımın Patent ve Fikri Mülkiyet Hakkına Etkisi .....	42
1.1.3.2.9 Tasarımın Kullanışlılığa Etkisi .....	43
1.1.3.2.10 Tasarımın Sürdürülebilirliğe Etkisi .....	44
1.1.3.2.11 Tasarımın Teknoloji Transferine Etkisi .....	44
1.2 Amaç .....	47

1.3 Önem.....	47
1.4 Varsayımlar.....	48
1.5 Sınırlılıklar.....	48
2. YÖNTEM.....	49
2.1 Araştırma Modeli.....	49
2.2 Evren Örneklem.....	50
2.2.1 T-Box.....	51
2.2.2 Nurus.....	52
2.2.3 Tariş.....	53
2.3 Veriler ve Toplanması.....	54
2.3.1 Belge İncelemesi.....	54
2.3.2 Görüşme.....	54
2.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	57
3. BULGULAR VE YORUM.....	58
3.1 Belge İncelemeye Dayalı Veriler.....	58
3.1.1 Kurumsal Yapı.....	58
3.1.1.1 T-box.....	58
3.1.1.2 Tariş.....	59
3.1.1.3 Nurus.....	59
3.1.2 Kurumsal Tasarım.....	60
3.1.2.1 T-box.....	60
3.1.2.2 Tariş.....	61
3.1.2.3 Nurus.....	61
3.1.3 Ürünler.....	62
3.1.3.1 T-box.....	62
3.1.3.2 Tariş.....	63
3.2 Görüşme Yönetimi ile Elde Edilen Veriler.....	77
3.2.1 Tasarımın Müşteri Değeri Perspektifi.....	77
3.2.1.1 Tasarımın Pazar Payına Etkisi.....	78
3.2.1.2 Tasarımın Daha Yüksek Fiyatla Ürün Satılmasına Etkisi.....	79
3.2.1.3 Tasarımın Ürün İmajına, Kurum İmajına ve Kurum İtibarına Olan Etkisi.....	81
3.2.1.4 Tasarımın Ürün ve Hizmet Farklılaştırmasına Etkisi.....	83
3.2.1.5 Tasarımın Tüketici Özelliklerine Göre Ürün Geliştirilmesine Etkisi.....	84
3.2.2 Tasarımın Performans Değeri Perspektifi.....	85
3.2.2.1 Tasarımın Pazar Süresine Etkisi.....	85
3.2.2.2 Tasarımın Teknoloji Transferine Etkisi.....	87
3.2.3 Tasarımın Öğrenme Değeri Perspektifi.....	88

3.2.4 Tasarımın Finanssal Değeri Perspektifi.....	89
3.2.4.1 Tasarımın İş Hacminin Artmasına (Yeni Ürün ve Servis Satışının Artması) Etkisi.....	89
3.2.4.2 Tasarımın Maliyeti Düşürmeye ve Yatırım Getirisini Yükseltmeye Etkisi.....	90
3.2.4.3 Tasarımın İhracata Etkisi.....	92
3.2.4.4 Tasarımın Para İle Ölçülemeyecek Değerlerin (Lisanslı ve Korunan Tasarımlar, Rakipleri Tarafından Taklidi Zor Tasarımlar) Gelişmesine Etkisi.....	92
3.2.4.5 Tasarımın Sürdürülebilirliğe Etkisi.....	93
4. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER.....	95
4.1 Özet.....	95
4.2 Yargı.....	102
4.3 Öneriler.....	103
EKLER.....	104
EK 1. GÖRÜŞME SORULARI.....	105
EK 2. GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI.....	108
KAYNAKÇA.....	111

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

Tablo 1. Tasarımın Özellikleri.....	4
Tablo 2. Tasarım Disiplinlerinin Kronolojik Olarak Sınıflandırılması .....	5
Tablo 3. Topalian'a Göre Tasarım Yönetiminin Ana Konuları.....	11
Tablo 4. Cooper ve Press'e Göre Tasarım Yönetim Süreci-Tasarımı Planlamak .....	13
Tablo 5. Cooper ve Press'e Göre Tasarım Yönetim Süreci-Tasarımı Organize Etmek .	14
Tablo 6. Cooper ve Press'e Göre Tasarım Yönetim Süreci-Uygulama ve İzleme .....	15
Tablo 7. Cooper ve Press'e Göre Tasarım Yönetim Süreci-Değerlendirme .....	15
Tablo 8. Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri Değerlendirme Kriterleri.....	19
Tablo 9. Değer Zinciri ve Rekabet Avantajının Tasarıma Uygulanması .....	24
Tablo 10. Şirket Performansı İçin Dengeli Değerlendirme Konsepti.....	26
Tablo 11. Farklı Ürün Özelliklerinin Farklı Satın Alma Aşamalarındaki Etkisi.....	30
Tablo 12. Tasarımın Yararlarının Etkilediği Finanssal Performanslar.....	37
Tablo 13. Ürünün Müşteri Algısını Etkileyen Fiyat ve Fiyat Dışı Özellikleri .....	40
Tablo 14. Tasarımın Ürün Özelliklerine Etkisi .....	41

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 T-box Ürünlerinden Bazıları .....	63
Şekil 2 Nurus Ürünlerinden Bazıları ve Aldıkları Ödüller .....	64
Şekil 3 T-box Ambalajları .....	65
Şekil 4 Ta-ze Ürünleri.....	66
Şekil 5 T-box Konsept Mağazası.....	68
Şekil 6 Ta-ze Mağazaları .....	69
Şekil 7 Orgatec Office & Facility '06 Fuarı, Nurus Standı .....	70
Şekil 8 Fuar için Hazırlanan Cd, Davetiye ve Çanta .....	70
Şekil 9 Fuar için Hazırlanan Ürün Kartı ve Ürün Gösterim Şekli.....	71
Şekil 10 Nurus Ürünleri İçin Hazırlanan Kataloglardan Bazıları.....	71
Şekil 11 News Magazin .....	71
Şekil 12 Turkish Touch in Design Kitabı .....	72
Şekil 13 T-box G-string Reklamı.....	73
Şekil 14 Tariş Reklamları .....	73
Şekil 15 Nurus'un Gazete Reklamları .....	74
Şekil 16 Magazin Reklamları .....	75
Şekil 17 Açık Hava Reklamları .....	75
Şekil 18 E-mail .....	76
Şekil 19 "iLk in Milano" Sergisi .....	77
Şekil 20 "5 Senses of İstanbul".....	77

## 1. GİRİŞ

Tasarım organizasyon içinde ar-ge, pazarlama, üretim, finans, satış, insan kaynakları yönetimi gibi bölümler ve yaratıcılık, yenilik, yeni ürün gelişimi ve kalite gibi konular ile yakın ilişki içindedir<sup>1</sup>. Dolayısı ile tasarım, kurumu çeşitli konularda etkilemektedir. Bu çalışmada 2007 Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri'ni kazanan Türk firmalarından T-box, Tariş ve Nurus'un tasarım alanında neler yaptıkları ve bu yol ile kuruma ekledikleri değerler araştırılacaktır.

Araştırmanın giriş bölümünde problem, amaç, önem, varsayım, sınırlılıklar, tanımlar başlıklarına yer verilecektir.

### 1.1 Problem

Kurumların - ilgili oldukları iş kollarına bakılmaksızın - rekabette avantaj sağlamaları ve varlıklarını devam ettirmeleri için her zaman yenilikçi olmaya ve pazarda farklılık yaratmaya ihtiyaçları vardır<sup>2</sup>.

Ürünlerin fiyat, kalite ve performans olarak benzerlik gösterdiği günümüz pazarında ürün, süreç ve hizmet bazında anlamlı farklılıklar katmanın en etkin araçlarından biri tasarımdır.

Tasarımın etkin bir şekilde kullanılması yenilikçi ürün, süreç ve hizmetlerin temelini oluşturmaktadır<sup>3</sup>. Tasarım, uluslararası rekabette avantaj sağlayabilmek için farklılık arayan kurumların çıkış noktasıdır.

---

<sup>1</sup> R. Cooper ve M. Press. **The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management** (West Sussex: Jhon Willey & Sons Ltd., 1995), s. 181.

<sup>2</sup> Aynı, s. 145.

<sup>3</sup> "HMSO, **White Paper on Competitiveness**, (1995)" M. Bruce ve R. Cooper, "Effective design management for small businesses," **Design Studies**, 20, 3, (1999), s. 297'deki alıntı.

Tasarım bir kuruma ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda çeşitli yollarla değer ekleyebilir<sup>4</sup>. Günümüze kadar yurt dışında yapılan birçok vaka çalışması, farklı tasarım projelerinin başarısından bahsetmektedir. Bu konu ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmalar, konferanslar ile sınırlı kalmaktadır. Tasarım ve kurum arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, kurum kimliğinin ürün kimliğine olan etkisini incelemek ile yetinmiştir.

Bu araştırmada tasarımın kurumlara ne gibi değerler kattığı ortaya konmaya çalışılacaktır. Tez kapsamında yapılacak araştırma ile tasarım yönetimi ile farklılık yaratan firmaların tasarım konusunda neler yaptıkları ve firma yetkililerinin tasarımın kurumlarına kazandırdıkları ile ilgili düşünceleri ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu bağlamda araştırma probleminin daha net ortaya konulabilmesi için tasarım, tasarım yönetimi, tasarımın değeri gibi kavramların tanımlanmasına ihtiyaç vardır.

### 1.1.1 Tasarım Kavramı

Tasarım kelimesi, İngilizcede “design” kelimesine karşılık gelmektedir. “Design” sözcüğü Latince kökenli “designare”den türemiştir; anlamı “bir şeye işaret etmektir”. Etimolojik anlamda, uzakta olan bir şey işaret edilebilir; piktoral anlamda “de-sign” birden fazla şeyin olduğu ortamda, yalnızca tek bir şeyi işaret edebilir. Ruhani anlamda ise “akılın gözü” betimlemesiyle; sözcüğün yoğun bir arınmadan geçtiği hissedilir. Tasarlamak sözcüğü ile de; işaretlemek, iz bırakmak, not etmek, altını çizmek, damga vurmak, özgün olmak, biricik ve tek olmak, belirginleştirmek, ayrıştırmak eylemleri vurgulanır.

Tasarımın sanat mı yoksa bilim mi olduğu tartışma konusudur. Tasarım aynı oranda yaratıcılık ve kısıtlamaya bağlı olduğundan hem sanat, hem de bilimdir<sup>5</sup>. Tasarım teknikleri bilimsel yaklaşımın mantıklı karakteri ile yaratıcı çabanın artistik boyutlarını birleştirmektedir<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> T. Lockwood, “Design Value: Framework for Measurement,” **Design Management Review**,18, 4 (2007), s. 97.

<sup>5</sup> J. P. Cramer ve S. Simpson, **How Firms Succeed** (İkinci Basım, Östberg Library of Design Management, 2004), s.1.

<sup>6</sup> Mozota, 2005, **a.g.e.**, s.10.

Tasarımın birçok tanımı vardır. Dünya tasarımcıları mesleki birliklerini bir araya toplayan kuruluş, Uluslararası Endüstri Tasarım Dernekleri Konseyi, tasarımın hedeflerini ve görevlerini şu şekilde önermektedir<sup>7</sup>:

Hedef: Tasarım, hedefinin nesnelere, süreçleri, hizmetleri ve bunların sistemlerinin çok yönlü niteliklerini bütün yaşam döngüleri içerisine yerleştirmek olduğu yaratıcı bir faaliyettir. Bu nedenle tasarım, teknolojilerin yenilikçi bir biçimde insanlaştırılmasının ana faktörü, kültürel ve ekonomik değişimin ise hayati derecede önem taşıyan faktörüdür.

Görevleri: Tasarım;

- Küresel sürdürülebilirlik ve çevre korumasını artırma (küresel ahlak)
- Tüm insan toplumuna fayda ve özgürlük sağlama (sosyal ahlak)
- Dünyanın küreselleşmesine rağmen kültürel farklılıkları destekleme
- Ürün, hizmet ve sistemlere kendi karmaşıklıkları ile uyumlu (estetik bilim) ve anlamlı (simge bilim) biçimleri verme görevleriyle yapısal, örgütsel, fonksiyonel, anlamlı ve ekonomik ilişkileri keşfetmeyi ve değerlendirmeyi hedefler.

Literatürde yapılan tasarım tanımlamaları şu şekilde sınıflandırılabilir<sup>8</sup>:

1. Problem Çözmek: Tasarım içinde sanat unsurlarını barındıran, nesnel ve amaca yönelik bir problem çözme aktivitesidir.
2. Yaratıcı: Tasarım, yararlı ve çekici bir şey yaratabilmek için bilim, sanat ve yaratıcılığın pratik bir uygulamasıdır.
3. Pazar İhtiyaçlarını Karşılama Süreci: Tasarım, ürün geliştirme sürecinde pazar ihtiyaçlarını tanımlamak ve karşılamak için sistematik bir yöntemdir.
4. Stratejik İş Fonksiyonu: Tasarım iş stratejisi ile doğrudan ilişkilidir ve işin varlığını devam ettirmesi ve rekabet edebilmesi için büyük önem taşımaktadır.
5. Durumu Değiştirmek / Tahminler: Tasarım, geleceği tahmin etmek ve ona şekil vermektir.
6. Tanımlamak: Tasarım, gereksinimleri karşılayan bir ürünün fiziksel görünüşünü ve bileşenlerini tanımlar. Bu problemlere en iyi çözümü bulmayı, en uygun bileşeni seçmeyi ve ürünün nasıl yapılacağına dair talimatları vermeyi içerir.

---

<sup>7</sup> Aynı, s. 9.

<sup>8</sup> A. Beltagui ve diğerleri, "What Is Design," **Design Scoreboard Project** (2008), s. 16-19.



Brigitte Borja De Mozota, tasarımın değişik tanımlamalarından yola çıkarak tasarımın özelliklerini sorun çözümü, yaratım, sistemleştirme, koordinasyon, kültürel katkı şeklinde gruplamıştır. Bu özellikler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Tasarımın Özellikleri

<b>TASARIMIN ÖZELLİKLERİ</b>	<b>TASARIMIN TANIMI</b>	<b>ANAHTAR KELİME/ TERİMLER</b>
SORUN ÇÖZÜMÜ	"Tasarım, görülebilen, dokunulabilen, işitilebilen bir şey imal etme planıdır." Peter Gorb	Planlama İmalat
YARATIM	"Estetik, endüstri üretimi alanında güzellik bilimidir." D. Husiman	Endüstri üretimi Estetik bilim
SİSTEMLEŞTİRME	"Tasarım, çevresel ihtiyaçların belirlendiği ve bu ihtiyaçları gidermek için araçlara dönüştürüldüğü bir süreçtir." A. Topalian	İhtiyaçların dönüştürülmesi Süreç
KOORDİNASYON	"Tasarımcı asla tek başına değildir, asla tek başına çalışmaz, o yüzden asla bir bütün teşkil etmez." T. Maldonado	Ekip çalışması Koordinasyon
KÜLTÜREL KATKI	"Tasarımcı mesleği, ne bir sanatçının ne de bir estetikçinin mesleğidir; o bir anlam bilim uzmanının mesleğidir." P. Starck	Anlam bilim Kültür

Mozata, 2005, **a.g.e.**, s.12’den uyarlandı.

### 1.1.1.1 Temel Tasarım Kategorileri

Tasarlamak bir “yapmak” eylemdir ve çeşitleri de yapılan şeyin tanımına, yapılma koşullarına ve yapılma çeşitlerine bağlıdır<sup>9</sup>. Tasarım içinde ürünler, hizmetler, çizimler, iç ve dış mekânların yer aldığı geniş bir meslekler topluluğunu kapsamaktadır.

Günümüze kadar yapılan tasarım tanımlarının kronolojik olarak sınıflandırılması Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Tasarım Disiplinlerinin Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

Freeman (1983)	<p><b>Deneyimsel:</b> Prototip, üretim çizimleri</p> <p><b>Rutin Tasarım Mühendisliği:</b> Var olan teknolojiyi özel uygulamalara adapte etmek</p> <p><b>Moda Tasarımı:</b> Estetik/modaya uygun yapma, teknik değişiklikler olmaksızın yeni formlar ve şekiller</p> <p><b>Tasarım Yönetimi:</b> Planlama ve koordine etme</p>
Tasarım Konseyi (1988)	<p><b>Ürün Tasarımı:</b> Seramik, oyuncak gibi ürünlerden bilimsel araç gereçlere uzanan ürün yelpazesini içerir.</p> <p><b>Grafik Tasarım:</b> Kurumsal kimlik ve ambalaj tasarımından magazin ve film tasarımına kadar olan her şeyi kapsar.</p> <p><b>İç Mekân Tasarımı:</b> Mağaza, bina ve sergileri içerir.</p> <p><b>Moda ve Tekstil:</b> Giysiden, halı ve mücevhere kadar çeşitlenir.</p>
Gorb (1990)	<p><b>Ürün Tasarımı:</b> Modayı da içerir</p> <p><b>Çevresel Tasarım:</b> Mimarlık, iç ve çevre tasarımı</p> <p><b>Bilgi Tasarımı:</b> Grafik tasarım olarak da bilinir</p> <p><b>Kurumsal Kimlik Tasarımı</b></p>
Tasarım Konseyi (2005)	<p><b>İletişim, Marka Ve Grafik</b></p> <p><b>İç Mekân</b></p> <p><b>Mimari/ Peyzaj</b></p> <p><b>Yeni Ürün Gelişimi</b></p> <p><b>Endüstriyel Tasarım</b></p> <p><b>Ambalaj Tasarımı</b></p> <p><b>Mühendislik Tasarımı</b></p> <p><b>Hizmet Tasarımı</b></p>

A. Beltagui ve diğerleri, “What Is Design,” **Design Scoreboard Project** (2008), s. 7-8’den uyarlandı.

<sup>9</sup> D. A. Schön, “Designing: Worlds, Rules, and Types,” **Design & Systems General Applications of Methodology – Praxiology** (1995), s. 259.

Tasarım günümüze değin birçok şekilde sınıflandırılmıştır. Değişiklikler, sınıflama yapanların görüşüne ve günün şartlarına göre şekillenmiştir. Bu şartları sosyal, kültürel ve teknolojik koşullar oluşturmuştur.

Freeman 1983’de tasarımı; deneyimsel, rutin tasarım mühendisliği, moda tasarımı, tasarım yönetimi olarak sınıflarken İngiltere’deki Tasarım Konseyi 1988’de tasarımı; ürün tasarımı, grafik tasarım, iç mekân tasarımı, moda ve tekstil tasarımı olarak sınıflamış ve 2005’de bu sınıflamayı iletişim, marka ve grafik, iç mekân, mimari/peyzaj, yeni ürün gelişimi, endüstriyel tasarım, ambalaj tasarımı, mühendislik tasarımı, hizmet tasarımı olarak değiştirmiştir.

Gorb tasarımı, dört ana kategoride sınıflandırmıştır: ürün tasarımı, çevresel tasarım, bilgi tasarımı, kurumsal kimlik tasarımı<sup>10</sup>. Gorb bu sınıflamayı tasarım yönetiminin ilgilendiği konulara göre yaptığı için, araştırmada temel tasarım kategorileri bu sınıflamaya göre açıklanacak ve tasarım yönetiminin, bu kategorilerin hangi yönleriyle ilgilendiğine yer verilecektir.

Gorb’a göre yapılan tasarım sınıflandırılması bundan sonraki başlıkta anlatılacaktır.

#### 1.1.1.1.1 Ürün Tasarımı

Ürün tasarımı çok kapsamlı bir alandır ve birçok sektörde yer almaktadır. Yer aldığı sektörlere göre şu şekilde sınıflandırılabilir<sup>11</sup>:

- Mühendislik tasarımı, özellikle makine mühendisliği
- Mevcut bir fonksiyon ya da yeni bir fonksiyon için bir sisteme yönelik orijinal bir çözüm geliştirmeyi amaçlayan tasarım konsepti tarzında endüstriyel tasarım
- Bilinen bir sistemi yeni bir göreve uyarlamayı gerektiren ve parçalar ya da bileşenler için orijinal tasarımlar isteyen uyarlama tasarım tarzında endüstriyel tasarım

<sup>10</sup> P. Gorb, **Design Management: Papers from the London Business School** ( Architecture, Design and Technology Press, 1990), s. 3-6.

<sup>11</sup> Mozota, 2005, **a.g.e.**, s. 13.

- Bir sistemin işlevini ve ilkelerini değiştirmeden, onun bazı yönlerinin düzenini ya da boyutunu değiştirmeyi amaçlayan, çoğunlukla “yeniden biçimlendirme” adı verilen, değişiklik tasarımı tarzında endüstriyel tasarım

554 sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunmasına İlişkin Kanun Hükmünde Kararnamede endüstriyel tasarımı kavramını “Tasarım, bir ürünün tümü veya bir parçası veya üzerindeki süslemenin, çizgi, şekil, biçim, renk, doku, malzeme veya esneklik gibi insan duyuları ile algılanan çeşitli unsur veya özelliklerinin oluşturduğu bütünü ifade eder” şeklinde tanımlamaktadır<sup>12</sup>.

Tasarım ürüne, üretim sürecinde değer ekleyebilir ve dolayısıyla maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasındaki farkı, performansını ve kârı etkiler. Tasarım yönetimi konuları bu noktada endüstrinin doğasına ve ürünün ne olduğuna bağlıdır<sup>13</sup>. Ürüne getirilen yenilikler, ürün çeşitliliği, gelişimi ve kalitesi buna örnek verilebilir.

#### 1.1.1.1.2 Çevresel Tasarım

Yaşadığımız çevre kültürümüzün, görsel iletişim araçlarının, teknoloji ve çeşitli materyallerden meydana gelen karmaşık bir sistemdir.

Çevre tasarımı bina, peyzaj ve iç mekân tasarımı kapsayan oldukça geniş bir çalışma alanıdır. Bir firma için mekân planlamak ve firmayı fiziksel olarak temsil eden tüm mekânların – sanayi siteleri, ofis çalışma alanları, üretim alanları, ortak kullanım mekânları (kafeteryalar, karşılama salonları), ticari mekânlar (satış mağazaları, küçük satış büfeleri, büyük mağaza bölümleri) ve sergi ile stantlar (ticari fuarlar)- yaratılmasını kapsar<sup>14</sup>. Tasarımcının görevi dayanıklı, işlevsel ve estetik olanı bulmaktır.

Bu kategoride tasarım yönetimi temel olarak yatırımların nasıl ve hangi maddi ve sabit varlıklara yapılacağını ve bundan sonra nasıl yönetileceğine odaklanır<sup>15</sup>.

<sup>12</sup>Türk Patent Enstitüsü, “Endüstriyel Tasarım Hakkında Genel Bilgiler”, s.1. [Çevrim içi] [http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/endusriyel\\_tanim.pdf?ref=PandoraISP](http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/endusriyel_tanim.pdf?ref=PandoraISP) (01.08.2008).

<sup>13</sup> K. Best, **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation** (Ava Publishing, 2006), s.14.

<sup>14</sup> Mozota, 2005, **a.g.e.**, s.11, 12.

<sup>15</sup> Best, **a.g.e.**, s. 14.

Burada bahsedilen sabit varlıklar fabrikalar, ofisler ve perakende mağazaları gibi yerleri ve bunların araç gereçleri ve mobilyalarını içermektedir.

### 1.1.1.1.3 Bilgi Tasarımı

Bilgi tasarımı, tasarım disiplinleri içinde en yeni olanıdır. Zamanımızda mesajımızı nasıl ilettiğimiz çok önemlidir. Bu anlamda bilgi tasarımı sadece önemli değil temel bir zorunluluktur.

Bilgi tasarımı ilk olarak Londra merkezli grafik tasarım şirketi Pentagram tarafından 1970'lerde kendi tasarımlarını diğer tasarımlardan ayırmak için kullanıldığı için birçok kişi tarafından grafik tasarımla eşanlamlı olarak algılanmaktadır. Fakat zaman içerisinde terim, bilgiyi etkili biçimde kullanıcıya sunan tasarımlara verilen genel isim olarak kimlik kazanmıştır.

Bilgi tasarımı, kurumun amacını, niyetini çeşitli hedef kitlelerine nasıl ifade ettiği konusunda çok değerli bir rol oynamaktadır<sup>16</sup>. Bilgi tasarımı genellikle pazarlama departmanı tarafından sağlanmaktadır ve reklam tasarımını, satış promosyonu ve halkla ilişkiler materyallerini (dış paydaşları için tasarım), yönetici, çalışan ve ortaklar için tasarımı (iç paydaşlar) kapsar<sup>17</sup>.

### 1.1.1.1.4 Kurum Kimliği Tasarımı

Kimlik kelimesi birçok disiplinde kullanılmakla birlikte genel olarak benzer durumları ifade eder. En yalın anlamıyla kimlik; kişilerin, grupların, toplumun veya toplulukların “kimsiniz, kimlerdensiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlardır<sup>18</sup>. Olins kurumsal kimliği “Organizasyonun tüm deneyim ve algılamaları doğrultusunda kendini sunduğu yönetim biçimlerinin tümüdür” şeklinde tanımlamıştır<sup>19</sup>. Kurumsal kimlik; bir kuruma ait ürün, hizmet veya markanın ismi, logosu, antetli kâğıdı, taşıt araçlarının tasarımından kurum binasının genel görünümüne ve iç dekorasyonuna; resepsiyondaki

<sup>16</sup> Best, a.g.e., s. 14.

<sup>17</sup> Aynı

<sup>18</sup> M. Tuna ve A. A. Tuna, **Kurumsal Kimlik Yönetimi** ( Detay Yayıncılık, Ankara, 2007), s.5.

<sup>19</sup> W. Olins, **The New Guide to Identity** ( Gower Publishing, 1995), s. XVII.

sekreterin kıyafetinden satış elemanlarının davranışlarına; çalıştırdığı yöneticilerin kalitesinden üretimine; hizmet ve servis anlayışına; reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir<sup>20</sup>.

Kurum kimliği tasarımı bir kuruluşun ve ürünlerinin görünümünün, kurum kimliği hedefine uygun olarak oluşturulması anlamına gelmektedir<sup>21</sup>. Kurum kimliği tasarımında, kurumun görsel unsurları yani; ismi, sloganı, tipografisi, logo ya da amblemleri, rengi, ürün tasarımı, çevre tasarımı, bina mimarisi, ofislerin iç tasarımı, dekorasyonu, peyzajı, yayınları, araçları, kıyafetleri, formları, reklamları, ambalajları ve promosyon ürünleri konusunda çalışmalar yapılır<sup>22</sup>.

Kurumsal kimlik tasarımı, kurumsal strateji ve tasarımın ilk üç kategorisi olan ürün tasarımı, çevresel tasarım ve bilgi tasarımının bütün yönleriyle yakından ilgilidir<sup>23</sup>.

Problemin daha net ortaya koyulması için anlatılması gereken bir başka kavram ise tasarımın değeridir.

### 1.1.2 Tasarım Yönetimi

Tasarım projesinin çıktıları günlük hayatta ürünlerde, hizmetlerde, iç mekânlarda, binalarda ve yazılım sürecinde karşımıza çıkmaktadır. Bu tasarım projelerinin yönetimi tasarım yönetiminin sadece bir boyutudur<sup>24</sup>. Tasarım aktivitesi yönetilmesi gereken kullanıcı odaklı, problem çözücü bir süreçtir, bu da tasarım yönetiminin başka bir boyutudur<sup>25</sup>.

“Tasarım” teriminin tek bir tanımı olmadığı gibi “tasarım yönetimi” teriminin de herkesçe anlaşmaya varılmış tek bir tanımı yoktur. Tasarım yönetimi alanında akademi,

<sup>20</sup> Ö. Bakan, **Kurumsal İmaj** (Tablet Kitabevi, Konya, 2005), s. 65.

<sup>21</sup> U. Johanson ve L. Svengren, “Brand or Design- A Comparison Between The Discourses Of Brand and Design Management,” **European Academy of Management in Milan** (Nisan, 2003), s.9.

<sup>22</sup> T. C. Melewar “Determinants Of The Corporate Identity Construct: Review Of The Literature”, **Journal of Marketing Communications**, 9(2005), s.215.

<sup>23</sup> Best, **a.g.e.**, s. 14.

<sup>24</sup> Aynı, s. 12.

<sup>25</sup> Aynı

kamu veya özel sektör, iş ve endüstri, tasarım profesyonelleri ve hükümetin de bulunduğu geniş bir perspektif söz konusudur. Bununla birlikte tasarım ve tasarım yönetiminin spesifik yönleri için, anlaşma sağlanan tanımları vardır.

Topalian, tasarım yönetiminin organizasyon içinde tasarımın bütün yönleriyle yönetilmesini kurum düzeyinde ve proje düzeyinde olmak üzere iki düzeyde ele almıştır<sup>26</sup>.

Gorb, 1990'da tasarım yönetimini “bir şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak üzere, mevcut tasarım kaynaklarının ürün yöneticilerince etkili bir şekilde kullanılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır<sup>27</sup>. Bu tanım, konunun direk olarak tasarımın organizasyondaki yeri ve önemli yönetim sorunlarının çözümüne ilişkin özel tasarım branşlarının belirlenmesi ve yöneticilerin tasarımı etkili kullanmaları ile ilgilidir. Bu tanım, tasarımın hem bir sonuç hem de bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır.

Hollins, tasarım yönetimini “yeni ürün ve hizmet geliştirmek için süreç organizasyonu” olarak tanımlamıştır<sup>28</sup>.

Mozota, tasarım yönetimini “tasarımın, şirketin hedeflerine ulaşmasına yardım amacıyla, bir şirket içinde planlı olarak uygulanmasıdır” şeklinde tanımlamıştır<sup>29</sup>.

Yapılan tanımlamalarda, tasarım yönetiminin farklı özelliklerine yer verilmiştir. Tasarım yönetiminin fark yaratan özelliği, tasarımın bir şirketin stratejik değerine katkıda bulunabileceği yolları belirlemek ve bu rolleri iletmedeki rolüdür. Bu fark yaratan özellikten yola çıkılarak tasarım yönetimi, organizasyonun bütün tasarım aktivitelerinin, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik düzeyde yönetilmesidir.

Tasarım yönetimi tanımı farklılık gösterdiği gibi, tasarım yönetimi süreci de farklı şekillerde ele alınmıştır. Bundan sonraki başlıkta tasarım yönetimi süreçleri anlatılacaktır.

---

<sup>26</sup> Aynı

<sup>27</sup> Gorb, 1990, a.g.e., s. 2.

<sup>28</sup> Best, a.g.e., s. 12.

<sup>29</sup> Mozota, 2005, a.g.e., s. 99.

### 1.1.2.1 Tasarım Yönetimi Süreci

Literatürde tasarım yönetimi süreci farklı şekillerde ele alınmıştır. Topalian, tasarım yönetimini kurum ve proje düzeyinde olmak üzere iki şekilde ele almıştır<sup>30</sup>. Topalian'a göre tasarım yönetiminin kilit noktaları Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3. Topalian'a Göre Tasarım Yönetiminin Ana Konuları

<p><b>Kurum düzeyinde</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarımın kurumsal kârlılığa katkısı</li> <li>• Tasarım sorumluluğu ve öncülüğü</li> <li>• Kurumsal tasarım kuralları ve strateji formülleri</li> <li>• Konumlandırma ve tasarımın görünür kılınması</li> <li>• Tasarımın merkezileştirilmesi ve entegre edilmesinin derecesi</li> <li>• Kurum tasarımının ve tasarım yönetimi uygulamasının denetlenmesi, incelenmesi (auditing design)</li> <li>• Kurumsal tasarım yönetim sistemlerinin planlanması ve tanıtılması</li> <li>• Kurumsal tasarım standartlarının tespit edilmesi ve devamlılığının sağlanması</li> <li>• Tasarım aktivitelerinin finanse edilmesi</li> <li>• Tasarımın hukuksal yönü</li> <li>• Tasarımın çevresel yönü ( green design)</li> <li>• Tasarım farkındalığı ve tasarım yönetimi becerilerinin geliştirilme programı</li> <li>• Tasarım ve kurumsal kimliğin dışa vurumu</li> <li>• Tasarımın katkısı ve etkisinin değerlendirilmesi</li> </ul>
<p><b>Proje düzeyinde</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarım sürecinin doğası ve değişik tipte tasarım projeleri</li> <li>• Tasarım projesi teklifleri ve brifing süreçlerinin düzenlenmesi</li> <li>• Tasarım uzmanlarının seçimi</li> <li>• Tasarım projesi takımlarının derlenmesi ve yönetilmesi</li> <li>• Tasarım projelerinin planlanması ve yönetilmesi</li> <li>• Tasarım çalışmasının fiyatlandırılması ve tasarım projesinin bütçesinin oluşturulması</li> <li>• Tasarım projesinin dokümantasyonu ve kontrol sistemleri</li> </ul>

<sup>30</sup> R. Cooper ve M. Press, 1995, a.g.e., s. 224.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarıma yatırım için tasarım araştırması ve yeni fikirlerin üretilmesi</li> <li>• Tasarım önerilerinin sunumu</li> <li>• Tasarım çözümlerinin uygulanması ve uzun dönem devam ettirilmesi</li> <li>• Tasarım projesinin değerlendirilmesi</li> </ul>
--	--

Cooper ve Press, **a.g.e.**, s. 225'den uyarlandı.

“British Standart 7000” ise daha kuralcı olarak, ürün tasarım sürecini kurum, proje ve tasarım aktivitesi olmak üzere üç seviyede ele almaktadır<sup>31</sup>.

R. Cooper ve M. Press ise tasarım yönetimi sürecini, tasarımı planlama, tasarımı organize etme, tasarımı uygulama ve izleme ve değerlendirme olarak 4 seviyede ele almaktadır. Bir sonraki sayfada verilen Tablo 4-5-6-7-8'de Cooper ve Press'e göre tasarım yönetimi süreci daha detaylı bir şekilde verilmektedir.

Kathryn Best ise “Design Management” kitabında, tasarım yönetimini tasarım stratejisi, tasarım süreci ve tasarım uygulamasını yönetmek olmak üzere üç kısımda incelemektedir.

Tasarım stratejisinin yönetimi, tasarım yönetiminin ilk aşamasıdır. Bu aşamada amaç, ortaya konulan tasarım projesini tanımlamak ve koşulları belirlemektir. Tasarım yönetimi bu aşamada, organizasyonel stratejinin içine tasarım düşüncesini yerleştirir, tasarım için fırsatları tanımlar, müşteri ihtiyaçlarını yorumlar ve tasarımın işe nasıl katkı sağlayacağını tespit eder.

Tasarım süreci yönetimi, tasarım projesinin ve yapılacak işlerin geliştirildiği aşamadır. Aynı zamanda stratejinin nasıl hayata geçirilip görünür hale getirileceğine odaklanılan yerdir. Tasarım yönetimi bu aşamada, tasarımın organizasyonu var etmede, organizasyonun ve markasının nasıl ifade edilip algılanacağı konusunda ne şekilde kullanılabileceğini araştırır.

Tasarım uygulaması yönetimi, tasarım projesinin iletildiği aşamadır. Sürecin ve proje yönetiminin uygulanmasına odaklanılan yerdir. Proje tamamlandıktan sonra uygulama aşaması tasarım yönetiminin ileri süreçleridir. Bu aşamada tasarım, tasarım gündeminin, projelerin ve olanaklarının yönetilmesine odaklanır.

---

<sup>31</sup> Aynı

Tablo 4. Cooper ve Press'e Göre Tasarım Yönetim Süreci-Tasarımı Planlamak

<b>1. Tasarımı Planlamak</b>			
	<b>1.1 Strateji</b>	<b>1.2 Politika</b>	<b>1.3 Süreç Planlaması</b>
<b>Seviye 1: Üst kurul seviyesinde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal stratejik hedeflerin tanımlanmasına kurumsal tasarım hedeflerinin dahil edilmesi</li> <li>• Tasarım stratejisinin pazarlama stratejisi ile bağlantılı olmasını sağlamak</li> <li>• Tasarım stratejisinin ürünleri, iletişimi ve çevreyi kapsamasını sağlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizasyonun içinde tasarımın anlamını tanımlaması</li> <li>• Tasarım ve ilgili olduğu kalite, hukuki, çevresel vb faktörlerle ilgili politika standartları veya talimatlar sağlamak</li> <li>• Tasarım ile ilgili finanssal sistemler ve maliyet kontrollerini sağlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programları tanımlamak</li> <li>• Hedefleri tanımlamak</li> </ul>
<b>Seviye 2: Orta iş fonksiyonu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejiye şekil vermek için tasarım denetlemesini(design audit) kullanmak</li> <li>• Kurumsal tasarım hedeflerinin gerçekleştirilmesi için, tasarım stratejisinin belirlenmesi</li> <li>• Pazarlama ve diğer fonksiyonlarla ilgili detaylı stratejinin koordine edilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarım politikasının tanımlaması</li> <li>• Tasarım performansı standartlarının tanımlanması</li> <li>• Tasarım ile ilgili kalite, hukuk ve çevresel standartların tanımlanması</li> <li>• Ürün, iletişim ve çevresel konularla ilgili politikalarda tutarlılık sağlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercih edilen programın/ proje prosedürlerinin ayarlanması</li> <li>• Proje öneri içeriklerinin tanımlanması</li> <li>• Denetleme (audits) için görevlendirme ve üzerine düşenin yapılması</li> </ul>
<b>Seviye 3: Tasarım aktivitesi/</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarım trendlerinin farkındalığını geliştirmek</li> <li>• Tasarım hedeflerinin ve stratejisine katkıda bulunmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politikaya göre renk, şekil, büyüklük, kurumsal kimlik gibi tasarım özelliklerini tanımlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofis yönetimini organize etmek</li> <li>• Tasarım işi yönetimini ve sürecini organize etmek</li> <li>• Denetim ile ilgili üzerine düşenin yapılması</li> </ul>

Cooper ve Press, a.g.e., s. 273-274'den uyarlandı.

Tablo 5. Cooper ve Press'e Göre Tasarım Yönetim Süreci-Tasarımı Organize Etmek

<b>2. Tasarımı Organize Etmek</b>			
	<b>2.1 İnsanlar ve yapılar</b>	<b>2.2 Yatırım ve finans</b>	<b>2.3 Eğitim ve öğrenme</b>
<b>Seviye 1:</b> Üst kurul seviyesinde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnovasyon ve tasarımı yapıyı ve atmosferi desteklemek için yaratmak</li> <li>• Tasarım danışmanlarını, dışarıdan uzmanları ve tasarım direktörlerini seçmek</li> <li>• Net bir tasarım sorumluluğu hiyerarşisi kurmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baskın olan tasarım strateji kararlarını değerlendirmek</li> <li>• Stratejiyi uygulamak için ulaşılabilir parasal kaynağın olduğundan emin olmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarımın ve tasarım aktivitesinin değerinin desteklenip, anlaşılması</li> <li>• Tasarımın değerinin bilindiği bir atmosfer yaratmak</li> </ul>
<b>Seviye 2:</b> Orta iş fonksiyonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görevler arası takımlar yaratmak</li> <li>• Tasarım yöneticisi rolünü yaratmak</li> <li>• Tasarımcılar için kaynaklar yaratmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program bütçesini tanımlamak</li> <li>• Tasarımcı ve tedarikçi listesinin onaylandığından emin olmak</li> <li>• Programın uygulanması için gereken tasarım fonksiyonunu ve kaynakları sağlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarım farkındalığı seviyesi oluşturmak</li> <li>• İyi tasarım projesi takımları oluşturmak</li> <li>• Tasarımı diğer fonksiyonlarla entegre etmek</li> </ul>
<b>Seviye 3:</b> Tasarım aktivitesi/	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerekli becerilerin ulaşılabilirliğinden emin olmak</li> <li>• Tasarımcıların seçimi için anlaşılır bir politika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarım bütçesini yönetmek</li> <li>• Tasarım masraflarına değer biçmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarımcılar arasında iş farkındalığı yaratmak</li> <li>• Tasarımcılar ve diğer fonksiyonlar ile takım yaratmak</li> <li>• Tasarım becerileri</li> </ul>

Cooper ve Press, **a.g.e.**, s. 273-274'den uyarlandı.

Tablo 6. Cooper ve Press'e Göre Tasarım Yönetim Süreci-Uygulama ve İzleme

3. Uygulama ve İzleme		
	3.1 Dokümantasyon ve iletişim	3.2 Projeler
Seviye 1: Üst kurul seviyesinde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misyon ve hedef ifadelerini iletmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Başlıca evreye başkanlık etmek</li> <li>Program için önceliklerin belirlenmesi</li> </ul>
Seviye 2: Orta iş fonksiyonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pazarlama, tasarım ve üretim için program planı yazmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brief geliştirmek</li> <li>Denetimleri yönetmek</li> <li>Fonksiyonel katılımı sağlamak</li> <li>Teknik desteği, müşteri bilgisini tahsis etmek</li> </ul>
Seviye 3: Tasarım fonksiyonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proje dokümantasyonu ve kontrolü</li> <li>Hatalardan öğrenme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brief</li> <li>Araştırma</li> <li>Konsept</li> <li>Detaylı tasarım</li> <li>Uygulama maliyeti</li> </ul>

Cooper ve Press, a.g.e., s. 273-274'den uyarlandı.

Tablo 7. Cooper ve Press'e Göre Tasarım Yönetim Süreci-Değerlendirme

4. Değerlendirme	
Seviye 1: Üst kurul seviyesinde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedeflerin başarılması</li> <li>Tasarım performansının tasarım stratejisi ile karşılaştırması</li> </ul>
Seviye 2: Orta iş fonksiyonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasarım projesinin ve ürünün değerlendirilmesi</li> <li>Yatırım getirisinin hesaplanması</li> </ul>
Seviye 3: Tasarım aktivitesi/ fonksiyonu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasarım çıktılarının brief hedeflerine göre değerlendirilmesi</li> <li>Pazarda kullanımın değerlendirilmesi</li> <li>Verimliliğin değerlendirilmesi</li> </ul>

Cooper ve Press, a.g.e., s. 273-274'den uyarlandı.

Problemin daha net ortaya koyulabilmesi için yer verilmesi gereken bir başka konu da Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri'dir. Çalışmanın evrenini, bu yarışmada dereceye giren Türk firmaları oluşturduğundan yarışmanın anlaşılması önem taşımaktadır.

### 1.1.2.2 Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri

Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri (The Design Management Europe Awards), tasarım yönetimi stratejileriyle farklılık yaratan şirketler arasından en iyileri seçmek amacıyla ilk defa 2007 yılında verilmeye başlanan bir ödüdür. Yarışma ile ilgili bilgiler şu şekilde gruplanabilir:

**Yarışmanın organizatörü:** Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri (The Design Management Europe Award) ADMIRE programı konsorsiyumu tarafından organize edilmektedir. ADMIRE programının amacı, şirket ve organizasyonları, sadece kendi inovasyon ve rekabet güçlerini geliştirmek için değil aynı zamanda kendi çevrelerinde ve Avrupa genelinde, iyi tasarımın yönetiminin uygulanmasını geliştirmektir<sup>32</sup>.

**Yarışma konusu:** Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri, yönetim becerileri ve tasarımı uygulama konusundaki öncü özelliklerine odaklanmaktadır. Şirket ve organizasyonlar, strateji ve vizyonlarını gerçekleştirmek için, tasarımı süreç ve yönetim ile nasıl bütünleştirdiklerini göstermektedirler<sup>33</sup>.

**Adayların belirlenmesi:** Avrupa Birliği tanımına göre işletme, “yasal durumuna bakmaksızın, ekonomik faaliyet ile uğraşan herhangi bir kuruluş”tur. Bundan dolayı serbest çalışan, aile firması, adi şirket ve düzenli ekonomik aktivitede bulunan birlikler şirket olarak kabul edilmektedir.

Buna ek olarak kâr amaçlı olmayan veya toplumsal kuruluşlar da yarışmaya başvurabilmektedir.

<sup>32</sup> “DME Award 2007 Competition Regulations,” s. 1. [Çevrim içi]  
<http://www.designmanagementeurope.com/site/index.php?page=18> (10. 06. 2009).

<sup>33</sup> Aynı

Adaylar, Avrupa Birliği'ne kayıtlı olmalı ve merkezleri, Avrupa Birliği'nde veya Avrupa Birliği'ne aday olan yerlerde olmalıdır.

Değişik ülkelerde ofisleri veya şubeleri olan adaylar yalnızca bir ülkeden katılabilmektedirler.

Her ülkeden toplam 30 başvuru kabul edilmektedir. Kategori sayısında herhangi bir sınırlama yoktur.

Adaylar her sene bir kategoriye başvurma hakkına sahiptir<sup>34</sup>.

**Ödül kategorileri:** Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülü 2007, şirket cirosu ve çalışan sayısına göre 6 kategoride verilmektedir. Her kategori için 3 ödül ve 3 de mansiyon verilmektedir. Bu kategoriler şöyle sıralanmaktadır:

- Mikro ölçekli işletmeler (Çalışan sayısı 10 kişiden az ve yıllık cirosu 2 milyon avrodan az)
- Küçük ölçekli işletmeler (Çalışan sayısı 50 kişiden az ve yıllık cirosu 10 milyon avrodan az)
- Orta ölçekli işletmeler (Çalışan sayısı 250 kişiden az ve yıllık cirosu 50 milyon avrodan az)
- Büyük ölçekli işletmeler (Çalışan sayısı 250 kişiden fazla yıllık cirosu 2 milyon avrodan az)
- Hükümete bağlı olmayan organizasyonlar (Non-Government Organizations)/Kâr amaçlı olmayan organizasyonlar (Kamu Sektörü)
- Yeni gelenler – Jüri Ödülü (Tasarımı son 3 yıl içerisinde kullanmaya başlayan veya son üç yıl içinde başlayan şirketler.)<sup>35</sup>.

**Ajansların rolü:** ADMIRE konsorsiyumu ve yarışmanın organizatörleri aday seçim sürecinden sorumlu değildirler. Şirketler, Avrupa Tasarım Yönetimi'nin 18 ülkedeki 14 partneri tarafından aday gösterilebilmektedir. ADMIRE'in Türkiye ortağı Abigem (Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi İzmir), Türkiye'den gidecek aday adaylarını belirlemiştir. Ajanslar adaylara şu konularda yardımcı olmak zorundadırlar:

---

<sup>34</sup> Aynı

<sup>35</sup> Aynı, s. 2.

- Sunum materyallerini dağıtmak: form, kurallar, kılavuz...
- Aday tarafından yarışmanın açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamak,
- Gerekirse, soruların o dile tercümesini sağlamak veya adayın diğer adaylar ile eşit şansa sahip olmasını sağlamak

Ajanslar;

- Şirketin yazılı onayı olmadan, onları aday gösteremezler
- 30 başvuru limitine ulaşmadıkça başvuruları reddedemezler

Ajanslar ilişkisi olduğu (Bünyesinde çalışanını bulundurmak, kurucusu olmak, üyeliğinin veya ortaklığının olması vb.) adayı yarışmaya sokamamaktadır<sup>36</sup>.

**Adayların teslim edecekleri belgeler:** Adaylar başvururken

- Aday formu (Kategori özel)
- Soru formu (Kategoriye özel)
- Nasıl hazırlanacağı ana hatları ile verilen sunum. Bu sunumun jüriye, amacı firmanın tasarım stratejisinin çıktılarını değerlendirebilmesi için istenmektedir<sup>37</sup>.

**Değerlendirme Kriterleri:** Değerlendirme kriterleri “Tasarım Değerlendirme Kârtı (Design Scorecards)”ında belirtilmiştir. Tablo 8’de Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri Değerlendirme Kriterlerinden Index I ve II verilmektedir.

---

<sup>36</sup> Aynı, s. 3.

<sup>37</sup> Aynı, s. 3-4.

Tablo 8. Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri Değerlendirme Kriterleri  
İndeks I, İndeks II

Tasarım Değerlendirme Kartı Index I	Tasarım Değerlendirme Kartı Index II
I.1 Ciro	II.1 Tasarım ve Hedefler
I.2 Çalışan Başına Düşen Ciro	II.2 Tasarım ve Strateji
I.3 Pazar Payı	II.3 İnovasyonun Ciroya Etkisi
I.4 Marka Farkındalığı	II.4 İnovasyonun Kâra Etkisi
I.5 İnovatif Ürünler	II.5 Rekabet gücü
I.6 Tasarım Ödülleri	II.6 Ekonomik Analiz
I.7 Tasarım Yönetimi	II.7 İletişim I
I.8 Tasarım ve Rekabet	II.8 İletişim II
I.9 Yatırım I	II.9 İnsan Kaynakları I
I.10 Yatırım II	II.10 İnsan Kaynakları II

“DME Award 2007 Competition Regulations,” **a.g.e.**, s. 5’den uyarlandı.

Tasarım Değerlendirme Kartı İndeksi III, jüri tarafından firmaların hazırlamış oldukları sunumlara göre, firmaların tasarım yönetimindeki kalitesi ve başarısı hakkında final kararını vermek için tanımlanıp kullanılmaktadır.

Değerlendirmeler bu üç değerlendirme kartına göre jüri tarafından yapılmaktadır<sup>38</sup>.

Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri’ne 2007 yılında 18 ülkeden 200 şirket aday gösterilmiştir. Türkiye yarışmada biri üçüncülük, diğer üçü mansiyon olmak üzere 4 ödül almıştır. “Küçük Ölçekli İşletmeler” kategorisinde T-box üçüncülük ödülünü; Nurus ve Tariş “Orta Ölçekli İşletmeler” kategorisinde, Demirden Design ise “Küçük Ölçekli İşletmeler” kategorisinde mansiyon ödülü almıştır.

Problemin daha net ortaya koyulması için anlatılması gereken bir başka kavram ise tasarımın değeridir.

<sup>38</sup> Aynı, s. 5.



### 1.1.3 Tasarım Değeri

“Tasarım değeri” kavramı ile anlaşılması gereken, tasarım aracılığıyla elde edilen faydadır. Tasarım bir kuruma ekonomik, sosyal ve çevresel anlamda, çeşitli yollarla değer ekleyebilir.

Tasarım yönetimi araştırmaları, tasarımın kuruma ne gibi değerler kattığını somut bir şekilde göstermektedir. Mozota, tasarım yönetimi araştırmalarının sonuçlarını şu şekilde sınıflamaktadır<sup>39</sup>:

- 1982’de S. Moody ve R.Roy, 1985’te Borja de Mozota, 1987’de R. Landry,1990’da M. Brun, 1989’da TRIAD Projesi, 1994’de P. Hetzel, 1997’de Hertenstein ve Platt’in yaptıkları çalışmaların sonucuna göre tasarım, firmanın yenilik ve iletişim politikasının performansını artırır.
- 1983’de Rothwell, Walsh ve diğerleri, 1986’da Roy ve diğerleri, 1989 Hart ve diğerleri, 1991’de ise Potter ve diğerlerinin yaptıkları araştırmalara göre tasarım, firmanın küresel performansını artırır ve tasarım kârlı bir yatırımdır.
- 1987’de HEC Etudes, 1995’de Ministere de l’Industrie France, 1995’de Design Business Association’ın yaptıkları araştırmalara göre tasarım, makro ekonomik seviyede değer yaratan bir iş koludur.
- 1979’da Corfield, 1983’de Rothwell ve Gardiner, 1988’de Ughanwa ve diğerleri, 1992’de Walsh ve diğerleri, 1996’da Riedel ve diğerleri 1997’de Sentance ve diğerlerinin yaptıkları çalışmaların sonuçlarına göre tasarım, bir ülkeye uluslararası rekabette avantaj sağlar ve ihracatı geliştirir.
- 1990’da Piau, 1995’de Lovering, 1995’de Pres, 1995’de Mannervik, 1996’da Guimaraes ve diğerlerinin yaptıkları çalışmalara göre tasarım, ekonomik politikanın yeniden yapılandırılmasına yardımcı olabilir.

Araştırmaların da gösterdiği gibi tasarım, girişimciye üretim maliyetini azaltarak, kaliteyi yükselterek, kurum imajını yükselterek rekabet dünyasında avantaj

---

<sup>39</sup> Aynı

sağlamaktadır. Birçok çalışma tasarımın finanssal performansı arttırdığını, pazar payını yükselttiğini ve ihracatı arttırdığını göstermiştir<sup>40</sup>. Hizmet sektöründe kurumsal kimlik, bilgi ve çevresel tasarım verimliliği artırıp şirketin pazarda farklılaşmasını sağlamaktadır.

Tasarım, inovasyonun uygulanması ve ulusal ekonominin gelişmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Japon ekonomisi ürün inovasyonu, tasarım ve pazarlama ile gelişmiştir<sup>41</sup>.

Tasarımın tüketici kültüründe ve onun yaşam biçiminde sembolik bir değeri vardır. Tasarım ürün ve hizmetlerin tüketicilerin yaşam biçimlerine göre adapte edilmesi için bir süreçtir aynı zamanda. Bu nedenle de tasarım, sembolik bir değer göstermektedir<sup>42</sup>.

Tasarım toplumda baskın olan sosyal değerleri yansıtmaktadır<sup>43</sup>. Tasarımcı kendi kültürel değerlerini ve ilgilerini ürünlerine yansıtmaktadır. Tasarım tarihi, tasarımın sosyal değişikliklerle paralel ilerlediğini göstermektedir. Tasarım sosyal değerlerle olan ilişkisinde bir başka unsur da çevreye olan etkisidir. Tasarım bazı endüstrilerin çevreye olan etkisini düzeltmektedir. Tasarımın sosyal sorumluluğu sadece tasarımcı ve hükümet ile değil kurum stratejileri ile de alakalıdır.

Gözlemler ürün, nesne, taşıt, mimari, çevre ve iletişim tasarımı ile ilgili analizler yaparken iki temel tutum göstermektedirler<sup>44</sup>. Bunlardan ilki, tasarımı yayınlanan haber, eleştiri, yarışma ve profesyonel konferans gibi birçok formda ve forumda değerlendirip yorumlamaktadır. İkincisi ise tasarım performansını, ticari işletmeler ve tüketici kültüründe ticari açıdan yorumlamaktadır. Büyük bir ölçüde sayılarla ifade edilen ve ölçülen iş dünyasında, tasarımın iş performansına katkısını sayılarla göstermek ve ölçmek kolay değildir. Tasarımın ticari dünyada etkililiğini değerlendirmek genellikle tasarım ödülleri, konferans sunumu ve okullardaki örnek olay çalışmalarında anekdotlarda gerçekleşmektedir.

---

<sup>40</sup> Cooper ve Pres, 1995, **a.g.e.**, s. 96.

<sup>41</sup> **Aynı**, s.97.

<sup>42</sup> **Aynı**

<sup>43</sup> **Aynı**

<sup>44</sup> J. H. Hertenstein; M. B. Platt, "Valuing Design: Enhancing Corporate Performance Through Design Effectiveness," **Design Management Journal**, 12, 3 (2001), s. 10.

Tasarımın kuruma kattığı değerin anlaşılması için birçok model geliştirilmiştir. Bundan sonraki başlıkta tasarım değerini ölçen modellere yer verilecektir.

### 1.1.3.1 Tasarım Değerini Ölçen Modeller

Son 20 yıldır tasarım yönetimi, Tasarım Yönetimi Enstitüsü (DMI), Kurumsal Tasarım Vakfı (Corporate Design Foundation), Almanya’da verilen Red Dot ve Birleşmiş Milletler’de verilen IDEA tasarım ödülleri ve bunlara ek olarak Business Week gibi magazin dergilerinin katkılarıyla oldukça gelişmiştir. Tüketiciler tasarım markalarını sadece moda, mobilya, araç, perakende ve restoranlarda var olan yıldız tasarımcı sisteminden değil, aynı zamanda Apple, Starbucks gibi tasarım odaklı şirketler nedeniyle de satın almaktadırlar.

Birçok araştırmada, tasarım uygulamasının çeşitli içerikleri saptanmış ve akabinde araştırmacılar tarafından tasarım yönetimi bilimi alanında, bilgi tabanlı ve veri ölçülen birçok model ve metot geliştirmiştir. Bunlardan en önemlileri “değer zinciri modeli (value chain model)” ve “tasarım değeri modeli (design value model)”dir.

#### 1.1.3.1.1 Değer Zinciri Modeli

Değer zinciri modeli Michael Porter’in ortaya koyduğu bir modeldir. Porter’a göre her firma tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım, ürün desteği aktivitelerinin toplamıdır<sup>45</sup>. Bu aktiviteler değer zinciri kullanılarak gösterilebilir. Değer zinciri analizi, değer ekleyen anahtar süreçlerin tanımlanmasına yardım etmektedir<sup>46</sup>.

Michael Porter’in değer zinciri modeline göre<sup>47</sup>:

- Değerin, gerekli tüm aktiviteleri gerçekleştirmenin maliyetinden daha fazla olması, firmanın kârda olduğunu göstermektedir. Firma sektörde daha iyi rekabet yollarını anlarsa rekabette avantaj yaratabilir.

<sup>45</sup> S. Pant ve T. Ravichandranv, “A framework for information systems planning for e-business,” **Logistics Information Management**, 14, ½ (2001), s. 86.

<sup>46</sup> Aynı

<sup>47</sup> Mozota, 2002, **a.g.e.**, s. 94.

- Aktiviteler, devam eden üretim, pazarlama, dağıtım, ürün servisi ve bunların sağladıkları satın alma girdileri, teknoloji, insan kaynakları ve diğer aktiviteleri destekleyen tüm altyapı fonksiyonları olmak üzere geniş bir yelpazeye ayrılabilir.
- Firma, aktivitelere yeni yönler kazandırarak, yeni iş yöntemleri geliştirerek, yeni teknolojiler veya değişik girdiler ile rekabette avantaj kazanabilir.
- Firma, toplam aktivitelerinden fazlasıdır. Firmanın değer zinciri, birbirine bağlı bir sistem veya birbirine bağlı aktiviteler ağıdır. Bu bağlantılar sıklıkla, optimize edilmesi gereken farklı aktivitelerin bir kısmından fedakârlık ettirmektedir. Bağlantılar aynı zamanda aktivitelerin koordine edilmesini gerektirmektedir. Bağlantıların dikkatli yönetimi kesin rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olabilir.
- Firmanın değer zinciri, belli bir sektördeki rekabette, tedarikçileri ve dağıtıcıları da kapsayan daha geniş bir sistemin içinde yer almaktadır. Firma dışarıdaki bağlantılarını daha iyi optimize ve koordine ederek rekabette avantaj sağlayabilir.

Michael Porter'ın sektörde stratejik bir pozisyon seçme süreci olarak görülen değer zinciri ve endüstri yapısındaki rekabet güçleri ile tasarım arasında bir bağ vardır<sup>48</sup>. Porter'ın modeli, tasarımın sağladığı farklı katkıları, benzersiz stratejik bir araç olarak rekabet avantajı sağlamak için bir araya toplamaktadır<sup>49</sup>. Değer zinciri modeli, tasarımın; maliyet, yönetim ve farklılaşma alanlarında sağladığı rekabet avantajını anlamak için bir araçtır.

Tasarım, değer zincirinin çeşitli seviyelerinde değer yaratabilir<sup>50</sup>:

- Birincil aktiviteleri organize eder: Tasarımın tüketicinin algıladığı değer üzerindeki rolü.

<sup>48</sup> Mozota, 2002, a.g.e., s. 94.

<sup>49</sup> "B. Mozota, "Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's Value Chain," **Design Management Journal**, 9,2 (1998)" B. Mozota, 2002, a.g.e., s. 94'deki alıntı.

<sup>50</sup> Mozota, 2002, a.g.e., s. 94.

- Firmanın görevlerinin ve destek aktivitelerin koordinasyonunun optimize eder: Tasarım yönetim sürecinin yeni bir fonksiyonudur.
- Firmanın çevresi ile olan dış koordinasyonunu optimize eder: Tasarım endüstride yeni bir vizyon yaratır.

Değer Zinciri Modeli'nin ve rekabet avantajının tasarıma uyarlanmış hali Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9. Değer Zinciri ve Rekabet Avantajının Tasarıma Uygulanması

<b>Tasarım rekabet avantajı sağlar</b>		
Tasarım, ekonomik bir güçtür: Değer zincirinde asıl fonksiyonundaki faaliyeti ile değer yaratır.	Tasarım yönetsel bir güçtür: Destek fonksiyonundaki rolü ve değer zincirindeki fonksiyonlar arasındaki koordinasyonu sağlayarak, değer yaratır.	Tasarım bir kaynak ve güçtür. Şirketin çevresini anlamadaki fonksiyonu ve değer zincirinde, sektörde yeni vizyonlar yaratma ve dışsal koordinasyonu destekleme rolü ile değer yaratır.
Pazarlama Üretim Kurumsal iletişim	Organizasyonel yapı Teknoloji yönetimi İnsan kaynakları yönetimi Yenilik yönetimi	Strateji Bilgi yönetimi Vizyon yaratma
<b>Operasyonel Tasarım Yönetimi</b>	<b>Birimsel Tasarım Yönetimi</b>	<b>Stratejik Tasarım Yönetimi</b>

B. Mozota, "Design and Competitive Edge: A model for design management excellence in European SME's," *Design Mangement Journal of Academic Review*, (2, 2002), s. 94'den uyarlandı.

### 1.1.3.1.2 Tasarım Değeri Modeli

Tasarım Değeri Modeli Kaptan ve Norton'un geliştirdikleri Dengeli Değerlendirme Konsepti (Balanced Scorecard Concept- BSC) modelinin tasarıma uyarlanmış halidir.

Dengeli Değerlendirme Konsepti modeli, Kaptan ve Norton 1996'da çıkardıkları kitaplarında yönetim biliminde bir yenilik taşıyan ve stratejik kontrol aracı olarak tanımlamaktadır. Kitap American Accounting Association'den "1997 senesinin en iyi teorik katkısı" ( the best theoretical contribution in 1997) ödülünü almıştır. Bu model finanssal ve finanssal olmayan stratejik ölçümleri neden sonuç ilişkisi ile birleştirmiştir. Bu alanlar şu şekilde sıralanmaktadır<sup>51</sup>:

- Organizasyonel öğrenme ve büyümenin ölçülmesi
- İçsel iş süreçlerinin ölçülmesi
- Müşteri perspektifinin ölçülmesi
- Finanssal ölçümler

Bu model; finanssal olmayan alanlardaki ölçümlerin, performans ölçüm sistemini ileri besleme kontrol sistemi yaptığından, önerilen alanların ölçülmesinde neden sonuç ilişkisinin önemli olduğunu varsaymaktadır<sup>52</sup>.

Kaplan ve Norton'un ortaya koydukları DDK (Balanced Scorecard Concept,) modeli tasarımın öz değerini ortaya koyan orijinal modeli geliştirilmesine olanak sağlayarak, tasarımcıların şu soruları sormasını sağlamıştır<sup>53</sup>:

- Kurum, vizyonunun gerçekleştirilebilmesi için, tasarımı kullanarak müşterilere nasıl görünmelidir? Kurumsal farklılığın ortaya konulması ve stratejik bir konumlandırma için, tasarım bilgisi nerede kullanılmalıdır?
- Uzman olunan iş kolunda, paydaşları tatmin etmek için, tasarım nasıl yardım edebilir? Yabancılar için görünmez olan yenilik süreçlerinde tasarım, kurum performansı ve sürecindeki iyileştirmeleri nasıl sağlayabilir?
- Tasarım ile değişim ve gelişim yeteneği nasıl beslenebilir? Tasarım bilgisi stratejik odaklanmada nasıl kullanılır ve personel kalitesini nasıl arttırabilir?

---

<sup>51</sup> H. Nørreklit, "The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard," **Accounting, Organizations and Society**, 28 (2003), s. 591.

<sup>52</sup> Aynı

<sup>53</sup> Mozota, 2008, a.g.e., 34.

- Tasarım finanssal başarı için, paydaşlara nasıl görünmelidir? Tasarım kurum itibarının ve pazar performansının artırılması için açık ve ölçülebilir bir değeri nasıl sağlayabilir?

Tablo 10’da Dengeli Değerlendirme Konseptinin tasarıma uyarlanmış haline yer verilmektedir.

Tablo 10. Şirket Performansı İçin Dengeli Değerlendirme Konsepti (Balanced Scorecard Concept) Modeline Göre Tasarımın Değeri

<p><i>Kurum, vizyonunu gerçekleştirmek için tasarım doğrultusunda müşterilere nasıl görünmelidir?</i></p> <p><b>1. Farklılaştırıcı değer olarak tasarım</b> <b>Anlayış ve marka olarak tasarım yönetimi</b></p> <p>Pazar değeri. Müşteri değeri. Marka. Tüketici araştırması. Rekabet avantajı.</p> <p>VİZYON</p>	<p><i>Tasarım, paydaşları tatmin etmek için, uzaman olunan iş sürecine nasıl yardım edebilir?</i></p> <p><b>2. Performans olarak tasarım</b> <b>Yenilik sürecinde tasarım yönetimi</b></p> <p>Yenilik. Modüler mimarlık. Pazar süresi. TQM (Toplam kalite yönetimi). Ar-ge. Teknoloji.</p> <p>VİZYON</p>
<p>VİZYON</p> <p><i>Tasarım ile değişim ve gelişim yeteneği nasıl beslenebilir?</i></p> <p><b>3. Vizyon olarak tasarım</b> <b>Gelişmiş tasarım yönetimi ötesinde</b></p> <p>Stratejik değer. Vizyon. Olası değişim yönetimi. Yetkilendirme. Bilgi öğrenme süreci. Hayal gücü.</p>	<p>VİZYON</p> <p><i>Tasarım finanssal başarı için, paydaşlara nasıl görünmelidir?</i></p> <p><b>4. İyi tasarım, iyi iş</b> <b>Tasarım yönetimi ekonomik modeli</b></p> <p>Finanssal ve hesaplanan değer. Yatırımın geri dönüşü (ROI). Toplum için değer. Pazar değeri. Sosyal sorumluluk girişimi.</p>

B. Mozota, “A Theoretical Model for Design in Management Science: The Paradigm Shift in the Design Profession, from Management as a Constraint to Management Science as an Opportunity,” **Design Management Journal**, 3 (2007), s. 34’den uyarlandı.

Tasarım yönetiminin değer modelinde birçok araştırmacı bir fikir birliğinde uzlaşmışlardır. Borja de Mozota, Hetzel, Rioche yönetimi bilimin farklı alanlarda

yaptıkları çalışmalarda firma için değerin finanssal ve özlü olabileceğini belirtmektedirler<sup>54</sup>:

1. Firmanın özlü değeri; müşteri değeri, performans değeri ve stratejik bir değer yaratır.
2. Firmanın finanssal değeri, hisse değeri yaratır.

Bu modele atıfta bulunmanın tasarım yönetimi için birçok avantajı vardır<sup>55</sup>:

1. Bu model MBA’de yaygın olarak bilinmektedir ve denetim ve strateji danışmanları tarafından kullanılmaktadır.
2. Bu stratejik olarak uzun vadeli bir odaklanmadır ve daha da fazlası tasarım hedefleri ile tutarlıdır. Şirketin vizyon ve misyonları dengeli puan modelinin merkezinde yer almaktadır.
3. Kapan ve Norton modelinin dört alanına, tasarım girdilerini organize etmek için basit bir çerçeve oluşturmaktadır.
4. Daha önceki modellerde eksik olan finanssal değeri içermektedir. Tasarımın paydaşları için olduğu kadar kişisel olarak ve müşteriler için nasıl değer yarattığını vurgulamaktadır.

Belirtilen avantajlarından dolayı, kurumların tasarım ile elde ettikleri değerler araştırılırken, Dengeli Değerlendirme Konsepti Modeli’nin tasarıma uyarlanmış hali olan Tasarım Değeri Modeli’nden yararlanılmış ve sorular bu model çerçevesinde hazırlanmıştır.

Tasarımın ölçülebilen değerleri Tasarım Yönetimi Enstitüsü başkanı olan Thomas Lockwood tarafından kategorize edilmiştir. Bir sonraki başlıkta bu konu üzerinde durulmaktadır.

---

<sup>54</sup> B. Mozota, “A Theoretical Model for Design in Management Science: The Paradigm Shift in the Design Profession, from Management as a Constraint to Management Science as an Opportunity,” **Design Management Journal**, 3 (2007), s. 34.

<sup>55</sup> Aynı, s. 34.



### 1.1.3.2 Tasarımın Kurumda Ölçülebilen Etkileri

İşletmeler tasarımın gücünü ve kuruma kazandırdıklarını giderek daha çok anlamaktadırlar. Tasarım ve iletişim etkinlikleri, miktarlarla ölçülmesi zor alanlardır. Tasarım performansı artırabilir, ancak tasarımın sağladığı yararlar, farklılıklar ölçülmedikçe, bu yararlar varsayım ve inançlara kalmaktadır.

Tasarım Yönetimi Enstitüsü başkanı olan Thomas Lockwood, tasarımın değerlendirilebilecek, ölçülebilecek değerlerini 10 kategoride toplamıştır. Bu kategori tasarımın izole edilerek, ölçülebilen katkılarına göre oluşturulmuştur. Bu çerçevede çeşitli araştırmalardan ve Birleşmiş Milletler ve Danimarka'da yapılan Tasarım Yönetimi Konferansları'nda belirtilen görüşler ve katkılara göre yapılandırılmıştır<sup>56</sup>.

Tasarımın ölçülebilecek 10 katkısı şu şekilde kategorileşmiştir<sup>57</sup>:

1. Satın alma etkisi/duygusu
2. Stratejiyi etkinleştirmek/yeni marketlere girmek
3. Marka imajı ve kurumsal itibar
4. Pazar süresini ve gelişim sürecini düzeltmek
5. Yatırıma dönen tasarım girdileri (design return on investment, ROI)/ maliyet tasarrufu
6. Ürün ve hizmet yeniliklerine olanak tanımak
7. Müşteri memnuniyetini arttırmak/müşteri toplulukları geliştirmek
8. Tasarım patentleri ve ticari markalar/fikri mülkiyet
9. Kullanılabilirliği arttırmak
10. Sürdürülebilirliği arttırmak.

Bu kategoriye dâhil edilmeyen “Tasarımın teknoloji transferine etkisi” de ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

Bu bölümde sözü edilen 11 etki üzerinde durulacaktır.

<sup>56</sup> T. Lockwood, “Design Value: A Framework for Measurement,” **Design Management Review**, 18, 4, (2007), s. 91.

<sup>57</sup> Aynı

### 1.1.3.2.1 Tasarımın Satın Alma Davranışına Etkisi

Tasarım, tüketicilerin satın alma kararlarına etki ederek o ürüne biçilen etiket fiyatının, rakip ürünlerin fiyatından yüksek olmasına olanak tanırken, satışların artmasını sağlayabilir. Bunun yanı sıra müşterinin marka ile duygusal bir bağ kurmasında olumlu bir etkendir<sup>58</sup>.

Endüstriyel tasarım, müşterilerin ürüne gösterdikleri tepkide ve tercihlerini etkilemede önemli bir faktördür. Berkowitz ve Sewall'in yaptıkları araştırmalara göre ürünün formu, ürün ve marka hakkındaki inançları etkileyerek müşterilerin tercihlerini yönlendirmektedir<sup>59</sup>.

Roy, Walker ve Cross tasarım ve satın alma kararı arasındaki ilişkiyi detaylı bir şekilde araştırmışlardır. Araştırma sonuçları Tablo11'de özetlenmiştir. Sonuçlar göstermiştir ki, satın alma öncesinde ve sırasında ürün tasarımı ile iletilen kalite intibası en önemli etken iken, daha sonra kullanılabilirlik, dayanıklılık gibi özellikler daha çok önem kazanmaktadır. Bu sonuç ürünü ilk defa kullanan kullanıcı için ürünün broşür özellikleri önemli iken, satın almayı tekrarlayan müşteri için kullanım özelliklerinin satın alma kararında etkisi olduğunu göstermektedir. Bütün bu özellikler ise doğrudan tasarımın kazandırdığı özelliklerdir.

Kurum ya da ürün, müşteriye görülebilen, işitilebilen, dokunulabilen ve hissedilebilen türden deneyimler sunabildiği takdirde o şirkete değer kazandırır ve bu değere fiyat biçilebilir<sup>60</sup>. Dolayısıyla tasarım açısından çekiciliği bulunan bir ürün, piyasanın üstünde bir fiyat konulmasına olanak verir<sup>61</sup>. Mini Cooper otomobilleri bunun bir örneğidir. Kategorisindeki diğer otomobillerle aynı özelliklere sahip olduğu halde tüketicilerle kurduğu duygusal bağdan ötürü daha yüksek fiyata alıcı bulabilmektedir. Mini Cooper'ın çekiciliği sadece somut değil soyut özelliklerinden de kaynaklanmaktadır. Tarihi geçmişinden ötürü yeniden yapılması veya taklit edilmesi

---

<sup>58</sup> Aynı

<sup>59</sup> J. Hertenstein, M. Platt, ve R. Veryzer, "The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance," **The Journal of Product Innovation Management**, 22 (2005), s. 6.

<sup>60</sup> B. Schmitt ve A. Simonson, **Pazarlama Estetiği: Marka kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000), s.26.

<sup>61</sup> Aynı

mümkün değildir ve bu özellikleri rekabette avantaj sağlamaktadır<sup>62</sup>. Tüm ikonlar gibi Mini Cooper da zamanının kültürünü – İngiltere'nin 1960'lardaki kültürü-yansıtmaktadır. Mini Cooper özgürlük ve yetkinin simgesidir<sup>63</sup>. Tasarım burada ürün satmaktan çok deneyim satmaktadır.

Tablo 11'de farklı ürün özelliklerinin farklı satın alma aşamalarındaki etkisi verilmektedir.

Tablo 11. Farklı Ürün Özelliklerinin Farklı Satın Alma Aşamalarındaki Etkisi

<b>Dönem</b>	<b>Ürün tasarım özellikleri</b>
Satın alma öncesi	Üretici özellikleri, ilan edilen performans ve görünümü, test sonuçları, şirketin ürün imajları, liste fiyatı, “broşür özellikleri”
Satın alma	Genel tasarım ve kalitesi, ürünün özel nitelikleri, renk, ilk performans izlenimi, satın alma fiyatı, “showroom özellikleri”
İlk kullanım	Gerçek performansı, kullanım kolaylığı, güvenilirlik, vb. “performans özellikleri”
Uzun dönemli kullanım	Dayanıklılık, bakım kolaylığı, emniyetliliği, vb. “değer özellikleri”

“R. Robin ve diğerleri, **Design for the Market** (Watford: EITB Publications, 1987)” M. Piirainen, *Design and Business Performance* (Yayınlanmamış uzmanlık tezi, Helsinki School of Economics and Business Administration, 2001), s. 17'den alıntı.

Tasarımın satın almaya olan etkisi ambalaj tasarımı ile de ölçülebilir. Ambalaj tasarımı; ürün, rafta bir yığın kalabalığın içinde dururken, birkaç saniye ile sınırlı olan zaman içinde, tüketicinin satın alma kararını etkilemelidir. Ambalaj tasarımında, kullanılabilirlik konusunda yapılan araştırmalar yeni paketleme sistemlerinin fonksiyonel yararlar – ürünün kolay açılıp kapanması, bozulmadan saklanması- sağlarken, grafik tasarımı konusunda yapılan araştırmalar ise imajının düzeltilmesi ve çekiciliğinin

<sup>62</sup>S. Leverick ve K. Jhonston, “The Marketing of a Consumer Icon: Mini Cooper in to Japan – Coals to Newcastle?,” **Marketing Intelligence & Planning**, 15, 4 (1997), s. 179.

<sup>63</sup> Aynı

arttırılması konusunda faydalar sağladığını göstermiştir. Bu faydalar ise doğrudan satın alma kararlarını etkilemektedir<sup>64</sup>.

Tüketim ürünlerinin büyük bir kısmında, ambalaj tasarımı, markanın asıl kimliğini ileten en etkin iletişim aracıdır<sup>65</sup>. Tüketici satın alma kararı dinamiklerinde, ambalaj tasarımı tek ve en etkili pazarlama iletişimi aracıdır<sup>66</sup>. Yapılan araştırmalara göre, tüketicilerin üçte ikisi satın alma kararını satış noktasında vermektedirler<sup>67</sup>. Marka kimliği ve ambalaj tasarımı bu kararı almalarında büyük etken olmaktadır.

Algı Araştırması Servisi başkanı Eliot Young, tüketicilerin markanın, önce ambalaj rengini, daha sonra ambalaj şeklini (ayırt edici bir şekli var ise), üçüncü olarak ise logosunu hatırladıklarını belirtmektedir. Bunlar da tasarımın, marka denkliğinin en tanınan bileşenlerinden olduğunu göstermektedir.

Rob Wallace'ın araştırmasında; aynı ürünün, ambalaj tasarımının değişmesi ile satışlarının %30 arttığı ve ambalaj tasarımının tek başına 300 milyon dolar değerinde bir satış artışı sağladığı görülmektedir<sup>68</sup>.

#### 1.1.3.2.2 Tasarımın Stratejiyi Etkinleştirmeye/ Yeni Pazarlara Girmeye Etkisi

Tasarımı stratejik bir seviyede yönetmek, tasarımın stratejinin hazırlanma sürecine olan katkısını yönetmektir<sup>69</sup>. Bu stratejinin amacı, tasarıma yüklenmiş liderlik, sorumluluk ile organizasyonel kültüre olan katkılarını tanımlamak, tasarım yenilikleri için fırsatlar aramak ve tasarım yoluyla kimlik gösterimlerini çoğaltmaktır.

---

<sup>64</sup> Scott Young, "Measuring Success: Using Consumer Research to Document the Value of Package Design," **Design Management Review**, 17, (2006), s. 62.

<sup>65</sup> R. Wallace, "Proving Our Value: Measuring Package Design's Return On Investment," **Design Management Journal**, 12, 3 (2001), s. 21.

<sup>66</sup> Aynı

<sup>67</sup> Aynı

<sup>68</sup> Lockwood, 2007, **a.g.e.**, s. 92.

<sup>69</sup> Mozota, 2005, **a.g.e.**, s. 174.

Tasarım bir şirketin rekabet üstünlüğünü, şirket dışındaki bir pazarda özgün bir arz ve konumlama geliştirerek ve şirket içinde güçlü bir temel uzmanlık geliştirerek kurabilir<sup>70</sup>.

Tasarım stratejisi maliyet odaklı, farklılaştırma ve pazar odaklı olmak üzere üç gruba ayrılabilir<sup>71</sup>. Maliyet odaklı strateji rekabet üstünlüklerinde ileri teknolojiye önem veren şirket tarafından kullanılmaktadır. Teknolojik liderliği korumak amacıyla, tasarımcılara yüklenen ve fabrika üretim süreçleri, ürünlerin teknik bilgileri ve üretim mimarisi üzerinde çalışmayı da içeren hedef, yenilik getirmeleri ve üretim maliyetlerini azaltmalarındır<sup>72</sup>. Tasarımın farklılaştırma stratejisi ise rekabet üstünlüklerini pazarlama ve imaj kalitelerinin gücünden alan şirketler içindir. Bu stratejinin önemli tarafları şirket markalarının konumları ve pazar paylarıdır. Tasarım stratejisi seçilmiş pazar konumlarını güçlendirmeli ve imaj açısından liderliği korumak için rekabetçi ortamda bu konumların yeniden oluşmasına yardımcı olmaktadır<sup>73</sup>. Pazar odaklı strateji ise tek bir pazar diliminde uzmanlaşan ya da bir yoğunlaşma stratejisi kullanan şirketler için uygundur. Rekabet üstünlükleri, belirli bir pazarı ya da belirli tip bir kullanıcıyı anlayabilmedeki liderlikleri ile garantilenmektedir. Dolayısıyla tasarım, bu liderliğin, ürünün hem kullanımlarını uyarlayarak hem de yeni kullanımlarını öngörerek, işlevsel boyutlarında iyileştirmeler ve farklılaştırmalar bulmasını güçlendirmektedir<sup>74</sup>.

Tasarım, kurumun stratejisine etki ederek, yeni pazarlara girmesini veya pazar paylarının artmasını sağlar<sup>75</sup>. British Airways pazar payını sadece tasarım sayesinde arttırmıştır<sup>76</sup>. British Airways tasarımı “business class” müşterilerini arttırmak için kullanmıştır<sup>77</sup>. Uzun mesafe yolculuk koltukları müşterilerin düz bir zeminde uzanıp, uyuyabileceği şekilde tasarlanmıştır. Sadece koltuk tasarımında yapılan bu değişiklikle tasarım iş performansını arttırarak, pazar payının yükselmesine neden olmuştur<sup>78</sup>.

---

<sup>70</sup> Aynı, s. 194.

<sup>71</sup> Aynı, s. 302 – 303.

<sup>72</sup> Aynı, s. 302.

<sup>73</sup> Aynı

<sup>74</sup> Aynı, s. 303.

<sup>75</sup> Lockwood, 2007, a.g.e., s. 92.

<sup>76</sup> Aynı

<sup>77</sup> Lockwood, “Design as a Business Resources,” **Design Management Review** (Spring, 2004), s. 35.

<sup>78</sup> Aynı

Birçok firma tasarım yetkinliğini, iş stratejisini görünür kılmakta kullanır. Danimarka'nın ulusal demiryolu tasarım direktörü Pia Bech Mathiesen'e göre, tasarım departmanlar için stratejik haritalar oluşturur. Bu haritaların da stratejik hedefleri görünür kılmada yardımcı olduğunu söylemiştir<sup>79</sup>. Philips Elektronik'in tasarım direktörü Clive Roux, Philips ürün gamını biçimlendirmede "tasarımı yönlendiren talimatlar"ın rol oynadığını belirtmiştir<sup>80</sup>. İngiliz Tasarım Konseyi'nden Harry Rich sürekli tasarım stratejisinin, kurumlara sektörlerinde lider olmaları için imkân tanıdığını iddia etmiştir<sup>81</sup>. Sony ve Panasonic firmalarını mukayese etmiştir. Sony yenilikçi ve tasarım ile çalışan bir şirket iken, Panasonic trendleri takip eden yani tasarım takipçisi bir şirkettir. İki şirketin de satışları 62 milyar dolar iken Sony'nin marka değeri 12 milyar dolar yani Panasonic'in marka değerinin üç katıdır. Harry Rich bu farklılığın, tasarım stratejisi ve tasarımın, kurum stratejisinin bir parçası olarak konumlandırılmasından kaynaklandığını düşünmektedir<sup>82</sup>.

### 1.1.3.2.3 Tasarımın Marka İmajı ve Kurum İtibarına Etkisi

Bireyler ve kurumlar kimlikleri doğrultusunda kişiliklerini yansıtır. Kurum imajı, ilgili kitlelerin kurum hakkındaki görüş ve düşüncelerini yani kurumun algılanış biçimi olmasına karşın, kurum kimliği kuruluşun fiziksel görüntüsü ile ilgilidir<sup>83</sup>. Ürün veya kurum imajı ile ilgili görüşler algılanan değer ile ilgilidir; fakat imaj daha çok estetik, görünüş, stil ve kimliğin alanındadır<sup>84</sup>. Kurumun ya da ürünün nasıl görüldüğü ile ilgilidir. Bu kavram reklam, markalar ve ürün promosyonları ile daha ilişkili olsa da; tasarımın rolü bu noktada marka yapılandırmasında; marka geliştirme ve yönetme doğrultusunda, yeni ürün kimliği geliştirmeden kurum imajına kadar uzanır<sup>85</sup>. Ürün

<sup>79</sup> Lockwood, 2007, a.g.e., s. 92

<sup>80</sup> Aynı

<sup>81</sup> Aynı

<sup>82</sup> Aynı

<sup>83</sup> S. Bayçu, **Mağaza Atmosferi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006), s. 21.

<sup>84</sup> M. Trueman ve D. Jobber, "Competing Through Design," **Long Range Planning**, 31 (1998), s. 598.

<sup>85</sup> Aynı

farklılaştırması ve görsel algı ile ilgilidir. Buna ek olarak, iyi tasarım kaliteli ürün üretimini ve hizmeti yöneterek de kurum imajını düzeltir<sup>86</sup>.

Mozota 2002 yılında küçük ölçekli şirketler bazında yaptığı araştırmada tasarımın ürün değeri yarattığını belirtmektedir. Çünkü tasarım<sup>87</sup>:

- Ürün imajını, onun dış görünüşünü ve algılanan kalitesini iyileştirir: tasarım artı bir değer olarak görülmektedir.
- Konsept sürecini düzeltir ve kullanıcı memnuniyetini artırır: tasarım bir sistem veya süreç olarak görülmektedir.
- Ürünün performansını, fonksiyonelliğini, orijinalliğini iyileştirerek kalitesini yükseltir: tasarım performans yaratarak farklılaştırıcı bir unsur olarak görülmektedir.

Bütün bunlar kurum imajını ve itibarını doğrudan etkileyen unsurlardır.

Tasarımın imaja etkisi konusunda ele alınması gereken bir konu da mağaza imajıdır. Mağaza imajını etkileyen unsurlar arasında ürün özellikleri, fiyat özellikleri, tutundurma çabaları, müşteri hizmetleri ve personel özelliklerinin yanında fiziksel özelliklerin oluşturduğu mağaza atmosferi de yer almaktadır<sup>88</sup>. Fiziksel özellikler ile mağazanın girişi, dış cephesi, vitrini, mağazanın çevresi, mağaza içindeki döşemeler, ışıklandırma gibi özellikler yer alır. Tüketicilerin mağazaya karşı önemli duygular oluşturmasında, başka bir deyişle olumlu bir imajın oluşmasında, mağaza atmosferi önemli bir etkidir<sup>89</sup>. Tasarım ise bu atmosferin oluşmasında büyük bir rol oynamaktadır.

Kurumsal itibar; sosyal grubun, hedef varlığın genel mizacı ile ilgili ortak yargılarıdır<sup>90</sup>. Ürün ve hizmet kalitesi, yaratıcılık ve gelişim gibi kriterler dünyanın önde

<sup>86</sup> “W. Olins, “The Strategy of Design,” **Management Today**, (1986)” Trueman ve Jobber, **a.g.e.**, s. 595’deki alıntı.

<sup>87</sup> Mozota, 2002, **a.g.e.**, s. 91.

<sup>88</sup> “B. Berman ve J. Evans, **Retail Management A Strategic Approach** (New Jersey: Prentice Hal, 1998), s. 549” Bayçu, **a.g.e.**, s. 30’deki alıntı.

<sup>89</sup> Aynı

<sup>90</sup> A. M. SJOVALL ve A. C. TALK, “From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation,” **Corporate Reputation Review**, 7, 3 (2004) s. 270.

gelen dergileri olan Fortune, Financial Times'ın ve ayrıca İtibar Enstitüsü'nün kurumsal itibar kriterleri arasında yer almaktadır<sup>91</sup>. Tasarım da bu kriterleri doğrudan etkileyen bir değer olarak kurum itibarını etkilemektedir.

Ödül getiren tasarımlar da kurumun itibarına ve marka imajına katkıda bulunur. Bağımsız ve alanında uzman olan kişilerden alınan olumlu tasarım eleştirileri ve ödüller olumlu geri dönüşümler getirir ve kurumun gurur kaynağı olarak iş çevresinde saygınlık kazanmasını sağlar<sup>92</sup>. Bu saygınlık aynı zamanda tüketici tarafında da kazanılır ve değerlendirilir.

#### 1.1.3.2.4 Tasarımın Pazar Süresi ve Ürün Geliştirme Sürecine Etkisi

Tasarım, pazar süresine ve ürün geliştirme sürecine çeşitli şekillerde etkiye bulunabilmektedir. Tasarımcılar yeni fikirleri yorumlar, bütünleştirir ve iletirler. Tasarım yöneticisi süreç verimi ve tasarımın başarısı için, her zaman en iyi kombinasyonu arar. Bunu gerçekleştirebilmek için en yaygın yollardan biri tasarım standartları veya en azından tasarım kılavuzu hazırlamaktır. Bu durum tasarım esnekliğine katkı sağlar ve böylece tasarımcılar her yeni projede yeni bir yol bulmak zorunda kalmazlar<sup>93</sup>. Bu durum da yeni ürün gelişim sürecinin hızını ve verimini arttırarak pazara çıkış süresini azaltır. Üretim bazında kurumun tasarım profili ile ürünün pazara giriş süresini azaltma arasında bir ilişki vardır. Üretim süresi aynı zamanda üretim esnasında kullanılan teknoloji ve üretim süreci ile de bağlantılıdır. Üretim sürecinin verimli olması ise güçlüklerin önceden görülüp aşılması ile mümkündür. Bu nokta da tasarım bu güçlüklerin aşılması için karmaşıklığı azaltıp, üretimdeki pürüzleri giderip hem zamandan hem de kullanılan materyalden tasarruf edilmesini sağlamaktadır<sup>94</sup>. Tasarım, kaynakları iyileştirerek ve iletişim becerileri (görselleştirme, prototipler) ile de pazar süresini kısaltır<sup>95</sup>.

<sup>91</sup> Kadıbeşegil, **İtibar Yönetimi** ( İstanbul: MediaCat, 2006), s. 113, 114.

<sup>92</sup> Lockwood, 2007, **a.g.e.**, s.93.

<sup>93</sup> Lockwood, 2007, **a.g.e.**, s. 93.

<sup>94</sup> Trueman ve Jobber, **a.g.e.**, s. 596.

<sup>95</sup> Mozota, 2005, **a.g.e.**, s.165.



Bradford Yönetim Merkezi'nde 1991 yılında 108 İngiliz şirketi arasında yaptığı çalışma yeni ürün geliştirmenin, şirket performansını nasıl etkilediğini farklı seviyelerde açıklamıştır<sup>96</sup>. Bu araştırmaya göre, yeni ürün geliştirme stratejisi ve ürünün pazara girme süresindeki azalma arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin doğmasını getiren faktörler ürünün gözden geçirilmesindeki artış, disiplinler arası tasarım takımlarının kullanılması, pazar geri bildirimleri, kurumsal tasarım yönetimi, kıdemli yöneticilerin donanımlı ve becerikli tasarımcılara sorumluluk vermesidir. Yeni ürün geliştirme süreci aynı zamanda fikir üretilmesi ve fikir alışverişinin yapılması, fikirlerin yorumlanması ve bütünleşmesiyle bu fikirlerin yeni ürün formatına dönüşmesinde de kolaylık sağlar.

#### 1.1.3.2.5 Tasarımın Finanssal Performansa Etkisi

IBM'in yöneticiliğinden emekli olan Tom Watson tarafından söylenen "İyi tasarım iyi iş demektir," sözü 1974 yılında Harvard Üniversitesi'nde bir derste söylenmiştir. Bu söz tasarım dünyasında sıkça kullanılan bir söz haline gelmiştir. İyi tasarım sadece büyük kârlar sağladığı için iyi iş değildir. İyi iş liderleri, iyi tasarımın kültürel değerini anlayabilirler ve uzun süreli yararlarını markalarıyla ilişkilendirebilirler<sup>97</sup>.

Tasarım disiplinlerinden özellikle endüstriyel tasarım yeni ürün gelişiminde büyük bir rol oynar. Ürünün kullanıcı arabiriminde; kullanım kolaylığı sağlar, ürünün yeterliliğini artırır ve görünümü düzeltir<sup>98</sup>. Son yirmi yıldır, endüstriyel tasarımcıların ürün üretimindeki rolünün farkındalığı artmıştır. Pazarlama alanında Dahl, Srinivasan gibi araştırmacılar ürünün pazardaki başarısında endüstriyel tasarımcıların rolünün büyük olduğunu kabul etmişlerdir<sup>99</sup>.

Tasarımın yararlarının etkilediği finanssal performanslar Tablo 12'de verilmiştir.

---

<sup>96</sup> Aynı

<sup>97</sup> M. McPherson, "Perspective on Communicating the Value of Design," **Design Management Journal**, 12, 3, (2001), s. 83.

<sup>98</sup> Hertenstein, Platt, ve Veryzer, **a.g.e.**, s. 4.

<sup>99</sup> Aynı

Tablo 12. Tasarımın Yararlarının Etkilediği Finanssal Performanslar

<b>Tasarımın Yararları</b>	<b>Uygun Performans Ölçümü</b>
Ürün yararlarını yükseltir	Satış hacmi, değeri üstünde fiyat, pazar payı, kârlılık
Görsel kaliteyi yükseltir	Satış hacmi, değeri üstünde fiyat, pazar payı, kârlılık
Üretim kolaylığı sağlar	Maliyet, üretim süresi
Pazarlanabilir olmasını sağlar	Maliyet
Rasyonel bir standartlaşma sağlar	Maliyet, üretim süresi, hızlı çözüm
Çevre dostluğu	Satış hacmi, değeri üstünde fiyat, pazar payı, maliyet, kârlılık
Kurumsal iletişim	Satış hacmi, değeri üstünde fiyat, pazar payı, kârlılık
Farklılaşma	Satış hacmi, değeri üstünde fiyat, pazar payı, kârlılık
Yeni pazarlara girme	Satış hacmi

M. Piirainen, "Design and Business Performance," (Yayınlanmamış Master Tezi, Helsinki Üniversitesi, 2001), s. 29.

Northeastern Üniversitesi, Ticaret Akademisinde görev yapan Julie Hertenstein ve Marjorie Platt DMI (Tasarım Yönetimi Enstitüsü) ile birlikte, 90'ların ortasından günümüze, tasarımın finansal performansını inceleyen bir araştırma yürütmüşlerdir<sup>100</sup>. İlk çalışmalarında, tasarımı stratejik bir avantaj olarak gören, dört ayrı iş kolundan 51 firma belirlemiştir. Örnek firmaların tasarım etkenliklerinin sıralayabilmek amacıyla DMI'da görev yapan tasarım yönetimi uzmanlarından bir heyet oluşturulmuştur. Daha sonra finansal performansları geleneksel finansal orantıları, mevduatlardan geri dönüşler ve satışlardaki net nakit akış gibi verileri kullanarak, örnek zaman aralığı için değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme, iyi tasarım yapan firmaların istatistiksel açıdan olduğu kadar uygulamalı ve yönetsel açıdan da hemen hemen bütün finansal ölçütlerde daha kuvvetli olduğunu göstermiştir. Bu araştırma aynı zamanda, örnek firmalara ürün bazında değil de şirket bazında bakıldığında, "iyi tasarım"ın bir şirketin karakteristik özelliği olduğunu ve çeşitli işkollarında birçok finansal başarıyı getirdiğini göstermiştir.

Bir başka BDC (British Design Council) araştırması her büyüklükte ve her sektörden 1500 firmayı içermektedir. Britanya'da Tasarım 2003-2004 (Design in Britain, 2003-2004) başlıklı bir araştırma Birleşik Krallığın en başarılı şirketlerinin

<sup>100</sup>Lockwood , 2007, a.g.e., s. 94.

tasarımı pazarlamadan sonra en önemli ikinci etken olarak benimseyen şirketler olduğunu göstermiştir.

Bütün bu araştırma verileri, tasarımın ticarete ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

### 1.1.3.2.6 Tasarımın Ürün ve Servis Konularında Yeniliğe Etkisi

Tasarım; ürün ve servisteki yenilikler için önemli bir unsurdur. Benzersiz olmayı kuvvetlendiren veya yerel pazarın koşullarına ve farklı kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap veren bir araçtır<sup>101</sup>.

Kanada’da, Kara Design şirketiyle çalışan Open Road Toyota, tasarım ile mükemmel bir müşteri deneyimi yaratarak satışlarını %25’ten fazla arttırmıştır<sup>102</sup>. Firma iletişim noktalarının tümünü özgün bir müşteri deneyimi için tekrar tasarlayıp ve 2006 yılında Kanada’nın bir numaralı Toyota satıcısı olmuşlardır. Arabalar değişmeyip, arabalar dışında her şey değişmiş ve satışlar yükselmiştir.

Portland temelli bir Umpuqua Bankasının, Ziba Design ile yaptığı çalışmada da aynı sonuçlar görülmektedir<sup>103</sup>. Her iki başarı da müşteriyi anlama kaynaklı olup, elde edilmek istenen müşteri tecrübesini için kullanılmıştır. Bütün iletişim noktaları bu deneyimi sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.

James Dyson 1966-1970 yılları arasında Royal College of Arts’ta mobilya tasarımcılığı ve iç tasarım okumuş bir endüstriyel tasarımcıdır. James Dyson çift siklonlu, güçlü emme teknolojisi ile toz torbasız elektrikli süpürge kavramını ilk kez hayatımıza sokan mucittir. Buluşuna 1980’de İngiltere’de yaptığı patent başvurularından rüçhan alan Amerikan patent başvurusu, 1984 yılında patent belgesine hak kazanır. “G-force” adını verdiği bu yeni elektrik süpürgesi Japonya’da büyük ilgi uyandırır ve statü sembolü olan bu ürünün tanesi 2000 dolara satıldığı gibi 1991’de Japonların uluslararası

<sup>101</sup> C. Griyer, “Design Differentiation for Gloabl Companies: Value exporters and Value Collectors,” **Design Management Journal**, 12, 4 (2001), s. 11.

<sup>102</sup> Lockwood, 2007, **a.g.e.**, s. 94.

<sup>103</sup> Aynı

tasarım ödülünü de alır<sup>104</sup>. Bu tasarım sayesinde kurulan Dyson şirketi, 530 milyon pound değerindedir ve elektrikli süpürge yelpazesinde çok sayıda ürün çeşidi vardır<sup>105</sup>.

Tasarım sürecinin yenilik üzerindeki etkisine baktığımızda üç farklı açıdan değer katmaktadır<sup>106</sup>:

- Zaman açısından: Tasarım kaynakları iyileştirerek ve iletişim becerileri (görselleştirme, prototipler) ile pazar süresini kısaltır.
- Mekân açısından: Tasarım ilişkileri değiştirir. Şirket içerisinde, ekip içi güven ve konsept paylaşımını sağlar. Şirket dışında dış oyuncularla ilişkileri değiştirir. Tüm bunların sonucunda ürün ve bilgi akışlarını aynı anda idare eder.
- Bilgi açısından: Tasarım devamlı bir öğrenme sürecidir. Temel bir uzmanlık geliştirir.

#### 1.1.3.2.7 Tasarımın Müşteri Memnuniyetine Etkisi

Robert Woodruff, müşteri tarafından algılanan değeri, “müşteri değeri, ürün özelliklerinin değerlendirilmesi, bu özelliklerin performansı ve kullanım koşullarının müşterinin hedef ve amacını kolaylaştırmasından doğan sonuçlar için, müşterinin algılanan tercihidir” şeklinde tanımlamıştır<sup>107</sup>. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi müşteri değeri, istenen değer ile elde edilen değer, değerlendirmesini içermektedir. Müşteri sadece ürün özelliklerini değil aynı zamanda bunun performansını ve sonuçlarını da değerlendirmektedir. Müşteri değeri algılamaları elde ettiği (yarar, kalite, vb.) ve bunun karşılığında verdiğini (fiyat, zaman, vb.) içermektedir. Müşterinin istediği ve elde ettiği değerlerin karşılaştırılmasında oluşan keyif ya da hayal kırıklığı ise müşteri memnuniyetini oluşturmaktadır.

<sup>104</sup> İnovasyon: Yenilik, Yenilikçilik, “Başarılı Bir Mucit, James Dyson,” [Çevrim içi] <http://www.inovasyon.com/?p=25>, (17. 02. 2009).

<sup>105</sup> Mozota, 2005, **a.g.e.**, s. 301.

<sup>106</sup> Aynı, s. 165.

<sup>107</sup>R. Woodruff, “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage,” **Academy of Marketing Science Journal**, 25,2 (1997), s. 142.

Müşteri algısını etkileyen ürün özellikleri fiyat ve fiyat dışı faktörler olarak iki gruba ayrılabilir. Tasarım bu ürün özelliklerini çeşitli yollarla geliştirebilir. Tasarım sadece ürünün görünüşünü değil performans, kalite, dayanıklılık ve maliyet gibi birçok özelliğine etki etmektedir. Ürünün maliyetine etki ederek aynı zamanda ürünün satış fiyatını belirlemektedir. Tasarım kullanılan malzeme seçimi, tüketilen enerji ve zaman, geçirilen üretim süreci tasarruf ettirebilir. Tasarım aynı zamanda algılanan yararlar doğrultusunda piyasa fiyatını da yükseltebilir. Tasarım konuları olan büyüklük, ağırlık ve ambalaj dağıtım kanalı seçimini etkilemektedir. Tasarım ürünü ve kurumu bu özellikleri doğrultusunda etkileyerek müşteri memnuniyetini de etkilemektedir.

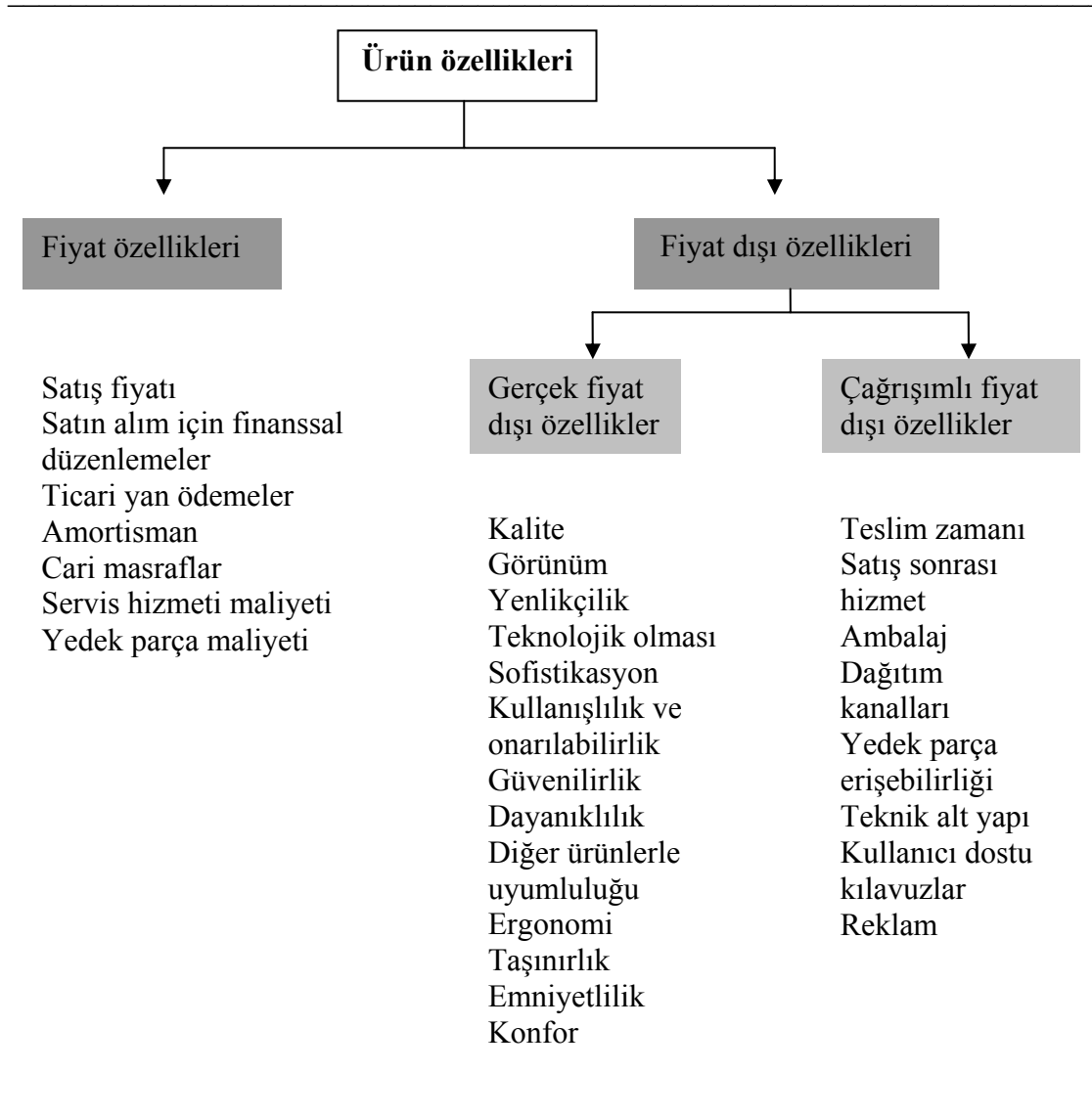
Tasarımın ürün özelliklerine etkisi Tablo 13'te, ürünün müşteri algısını etkileyen fiyat ve fiyat dışı özelliklerine ise Tablo 14'te yer verilmektedir.

Tablo 13. Tasarımın Ürün Özelliklerine Etkisi

<b>Faktör</b>	<b>Tasarımın etkisi</b>
Fiyat	Üretim maliyetini düşürebilir Kullanım ve bakım maliyetini tanımlayabilir
Fiyat dışı Kalite	Ürün performansı Tek olma Güvenilirlik Kullanışlılık Dayanıklılık
Kurum imajı	Ürün sunumu Sergileme Ambalaj Promosyon
Dağıtım zamanı	Geliştirme kolaylığı için tasarım
Satış sonrası hizmet	Hizmet ve bakım kolaylığı için tasarım

Walsh ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 31.

Tablo 14. Ürünün Müşteri Algısını Etkileyen Fiyat ve Fiyat Dışı Özellikleri



Walsh, ve diğerleri, **Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness**, (Oxford: Basil Blackwell, 1992), s.66'dan uyarlandı.

### 1.1.3.2.8 Tasarımın Patent ve Fikri Mülkiyet Hakkına Etkisi

Tasarımın sağladığı katkıyı değerlendirmenin bir başka yolu da, çalındığı takdirde ne kadar bir kaybın olacağıdır<sup>108</sup>.

Tasarım, yaratıcı bir süreci ve sözsüz (tacit knowledge) bilgiyi içerir<sup>109</sup>. Sözsüz bilgi, genellikle dolaylı bir şekilde iletilen bilgi biçimidir. Bisiklet sürmek veya bir müzik enstrümanına hâkim olmak kitaplardan değil, deneyim ile öğrenilebilir. Tasarımın birçok çeşidi ve yeni ürün geliştirme süreçleri sözsüz bilgi birikimi ve paylaşmasını gerektirir<sup>110</sup>. Yaratıcı süreçler bilinçaltı ve sezgisel ürünlerdir ve doğaları gereği bu süreç değerlidir ve taklit edilemezler. Bundan dolayı da rakipleri tarafından elde edilemezler<sup>111</sup>.

Marka isimleri, logoları ve markayı diğerlerinden ayıran özellikler kopya edilemezler. Yasal ve teknik hak arama yolları, bu tür taklitlerle mücadelede yardımcı olur. Tasarımın gücü ve kimlikte kullanılma oranı ne kadar çok olursa, pratik bir bakış açısıyla koruma oranı da o kadar artar<sup>112</sup>. Tasarımın bu şekilde yasal olarak korunması da başka bir avantajdır<sup>113</sup>.

Bugünün ekonomisinde şirketlerin patent varlıkları, fiziksel varlıklarından daha değerlidir. Patent yasaları başka şirketlerin tasarımlarını kullanmaya hak tanımamaktadır. Bunun sebebi herhangi bir ürün ya da yararın özelliklerinin marka kimliğinin özelliklerini taşıması veya ürün estetiğinin performans ve üretim avantajlarını getirmesi ile ilgilidir.

<sup>108</sup> Lockwood, 2007, **a.g.e.**, s. 96.

<sup>109</sup> S. Drew ve D. West, "Design and Competitive Advantage: Strategies for Market Acceptance," **Journal of General Management**, 28, 2 (2002), s. 68.

<sup>110</sup> Aynı

<sup>111</sup> Aynı.

<sup>112</sup> Schmitt ve Simonson, **a.g.e.**, s.27.

<sup>113</sup> Drew ve West, **a.g.e.**, s. 69.

### 1.1.3.2.9 Tasarımın Kullanışlılığa Etkisi

Tasarım, kullanıcının ihtiyaçlarını karakterize eden özellikleri yerine getirerek ürünün kullanılabilirliğini artırır. “International Organization for Standardization” (ISO) tarafından 1998 yılında 9241-11 numara ile kullanılabilirlik; “belirli kullanıcıların belirli hedeflere ulaşmak amacıyla bir ürünü etkili ve verimli bir biçimde kullanabilmesi yoluyla belirli bir kullanım bağlamında doyum yaşamaları” olarak tanımlanmaktadır.

Kullanılabilirlik bir görevin ne kadar hızlı yerine getirildiği, görevi yerine getirirken ne kadar yanlış yapıldığı, ürün kullanımının ne kadar çabuk öğrenildiği, insanların görevi yerine getirirken ne kadar tatmin oldukları ile ölçülebilir<sup>114</sup>.

Ürün ve insan arasındaki ilişki ile ilgili olan ergonomi de kullanılabilirlik ile doğrudan ilgilidir. İnsan ile ilgili bilimsel verileri tasarım nesnesine uygulanması ile ürün daha güvenli ve etkin bir biçimde kullanılabilir.

Tasarımın kullanılabilirliği bir web sitesinin navigasyonu ile ilgili olduğu gibi, kurumsal kimliğe ait tabela ve işaretler, yol bulma, çalışanların deneyimlerini de içerir<sup>115</sup>.

Dünya çapında bir teknoloji şirketi olan StorageTek'te (Storage Technology Corporation) yapılan ve 5000 çalışanı etkileyen bir iç mimarlık programı uygulanmıştır. Öncelikle çalışanlarla görüşmeler yapıp bu görüşme sonuçlarına göre çizimler, tablolar, halılar, genel bölgelerdeki aydınlatma, koridorlar, kafeterya ve 75 konferans salonunda iç mimari açısından yenilikler yapılmıştır. Yapılan bu yenilikler sonucunda çalışanlar üzerinde tekrar bir araştırma yapılmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir<sup>116</sup>:

- Çalışanların %72'si yeni tasarımın streslerini azalttığını söylemiştir.
- Çalışanların % 84'ü yeni tasarımın ruh hallerini ve tutumlarını düzelttiğini söylemiştir.
- Çalışanların % 69'u yeni tasarımın morallerini yükselttiğini söylemiştir.

---

<sup>114</sup>W. Quesenbery, “What does Usability Mean: Looking Beyond ‘Ease of Use’,” s.5. [Çevrim içi] <http://www.stc.org/confproceed/2001/PDFs/STC48-000084.PDF>, (07.03.2009).

<sup>115</sup>Lockwood, 2007, a.g.e., s. 96.

<sup>116</sup> Aynı



- Çalışanların % 60'ı yeni tasarımın yön bulmalarını düzelttiğini söylemiştir.
- Çalışanların % 91'i şirketin bu çabaları, çalışma ortamını iyileştirmek için gösterdiğini hissetmiştir.

Sonuçların gösterdiği gibi, iç mimaride yapılan değişiklikler, çalışma alanının kullanılabilirliğini arttırmış ve bu da çalışanların motivasyonuna doğrudan yansımıştır.

#### 1.1.3.2.10 Tasarımın Sürdürülebilirliğe Etkisi

İyi tasarım her şey için iyi olandır. Tasarımın değeri ölçülürken dünyayı ve insanların yaşayışını nasıl etkilediğine de bakılmalıdır. Çevreye en az zararı veren tasarımlar yapılmalıdır. Tasarım çevreyi; hammadde çıkarılması, üretim süreci, ürünün nasıl kullanıldığı ve dağıtıldığı, kullanılamaz hale geldiğinde ne olduğu gibi konular doğrultusunda birçok farklı yol ile etkilemektedir<sup>117</sup>. Tasarımcı ise, bu noktada ürün ile ilgili önemli değişiklikleri etkileyen kararlarda bulunan kişi olarak önemli bir rol oynamaktadır. Hangi materyalin seçileceği, ürünün ömrünün ne kadar olacağı, enerjinin en verimli şekilde nasıl kullanılacağı, geri dönüşümünün nasıl sağlanacağı tasarımcının sorumlulukları arasındadır<sup>118</sup>.

#### 1.1.3.2.11 Tasarımın Teknoloji Transferine Etkisi

Tasarım yeni teknolojilerin ürünlere adapte edilmesinde çok etkili bir araçtır. Tasarım, mevcut teknolojilerin yeni kullanım alanlarını geliştirmektedir<sup>119</sup>.

2025 itibariyle toplumda öne çıkacak dört tip teknoloji vardır<sup>120</sup>: Bilgi teknolojisi, genetik, malzeme teknolojisi, çevre ve enerji teknolojisi. Tasarımın, bu teknolojileri ortaya çıkması ile açık bir ilişkisi yoktur ancak onların toplumsal

<sup>117</sup>D. Deniz, "Sustainability and Environmental Issues in Industrial Product Design," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir İleri teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, 2002), s. 2.

<sup>118</sup> Aynı, s. 4.

<sup>119</sup> Mozota, 2005, a.g.e., s. 154.

<sup>120</sup> Aynı, s. 155.

kabullerinde yapacağı çok şey vardır. Teknolojik yenilikler çoğunlukla, gereksinimden çok ulaşılabilir oldukları için piyasaya sürülürler<sup>121</sup>.

Teknoloji adaptasyonu için, kurumların teknolojinin duruma göre seçebilecekleri 6 strateji bulunmaktadır<sup>122</sup>:

1. Desteklemek (Endorse): Yeni oluşmaya başlayan teknolojinin yararlarını ve fonksiyonlarını dünyaya açıklamak.
2. Yardımcı (Curate): Fonksiyonelliği için ikonlar yaratmak. Bu stratejide yeni teknolojinin spesifik yarar ve kullanımları gösterilmektedir<sup>123</sup>. Ürünün kendini anlatabilmesi için basit ve sade tasarımlar yapılmaktadır.
3. Bütünleştirmek (Integrate): İnsanların hayatına göre çözümler sağlamak. Bu stratejide tasarımcılar teknolojiyi insanların alışkanlıklarıyla bütünleştirmenin yollarını aramaktadırlar<sup>124</sup>. Ürünler insanların alıştıkları şekilde çalışıp, çevrelerindeki diğer ürünlere adapte edilebilme, bağlanabilme gibi çözümler sunabilmelidir.
4. Tasarruf (Economize): Zaten başarılı olan teknolojilerin üretim maliyetlerini kesmek. Bu stratejide tasarımcılar teknoloji yaygınlaşıp kabul gördükten sonra daha ekonomik çözümler üretmektedir<sup>125</sup>.
5. Oyun (Play): Değer eklemek için teknik değişikliklere bağlı olmayan yeni yollar bulmak. Bu stratejide tasarımcılar alışılmış olanı alışılmadık bir hale getirerek yeni fırsatlar yaratmaktadırlar<sup>126</sup>.
6. Canlandırmak (Refresh): Yeni pazarlara ulaşmak için mevcut seçenekleri ve teknik farklılaşmaları yenilemek. Bu stratejide teknolojinin dünya çapında adaptasyonu sağlandıktan sonra kategoriye yeniden canlandırmak

---

<sup>121</sup> Aynı

<sup>122</sup> A. Canada, P. Mortensen ve D. Patnaik, "Design Strategies for Technology Adoption," **Design Management Review**, 4 (2007), s. 37.

<sup>123</sup> Aynı, s. 38.

<sup>124</sup> Aynı, s. 39

<sup>125</sup> Aynı

<sup>126</sup> Aynı, s. 40.

için çeşitli farklılıklar yapılmaktadır<sup>127</sup>. Teknolojinin yeni kullanımları önerilmektedir.

Aynı pazarda yer alan birçok kurum aynı teknolojinin farklı noktalarını kullanarak başarılı olabilmektedir<sup>128</sup>. Üç Amerikan bilgisayar markası olan Apple, HP, ve Dell buna örnek verilebilir. Apple markası yıllardır son çıkan teknolojileri alıp onları ikonik, kolay anlaşılır paketlere sokmaktadır. Bu anlamda Apple yardımcı (curate) stratejisini izlemektedir. HP ise teknoloji bütünleştirme aşamasına geldiği zaman teknoloji bütünleştirmek için tasarımlar yapmaktadır. Şirket bir bileşenden daha güçlü ekosistemler yaratabilmek için yollar aramaktadır. Hp kameranın, HP yazıcının da bağlı olduğu HP bilgisayarına bağlanıp yine HP markalı fotoğraf kâğıda baskı alınan birçok ev vardır. Daha geniş sistemlere çözüm bulduğu için HP ürünleri nadiren pazarda ucuz bulunabilmektedir. Dell markası ise tasarruf stratejisini benimsemektedir. Kurulan teknolojilerin maliyetini azaltarak rakiplerini izlemektedir. Tasarruf stratejisini izleyen şirketler yeni bir fikri duyurmak için çaba harcamazlar ve ürüne değeri üstünde fiyat koyamazlar. Bu üç şirket de farklı stratejileri izlemektedirler. Apple sürekli yeni teknolojileri takip etmekte, HP farklı çözümleri bütüne entegre etmek için yollar aramakta, Dell ise başarılı olan teknolojileri daha ucuza mal etmek için yeni yollar aramaktadır.

---

<sup>127</sup> Aynı

<sup>128</sup> Aynı

## 1.2 Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, kurumların tasarım aracılığıyla ekledikleri değeri tasarım yönetimi ödülü almış firmaların örnek olayları bazında incelemektir. Bu amaca ulaşabilmek için şu soruların yanıtı aranacaktır:

1. Tasarım yönetimi ödülü alan firmalar, tasarımı hangi alanlarda, nasıl kullanmışlardır?
2. Tasarım yönetimi ödülü alan firma yöneticilerinin, tasarımın kuruma kattığı değerler hakkındaki görüşleri nelerdir?

## 1.3 Önem

Tasarımın kuruma kattığı değerler konusunda ülkemizde pek fazla çalışma ve araştırma bulunmamaktadır. Var olan araştırmalar, tasarımın kurum ile ilişkisinde daha çok kurum kimliğinin ürün kimliği üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bu eksikliğin giderilmesi için tasarımın kuruma kattığı değerlerin incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın, tasarım aracılığı ile kuruma eklenen değerleri incelemesi açısından, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Tasarımın, iş dünyasının dikkatini çekmeye başlaması ile birlikte kuruma ne gibi bir katma değer sağladığının somutlaştırılması da önem kazanmaktadır. Tasarım ile iş arasında, özellikle kuruma ne gibi değerler kattığını ölçmek konusunda bir sıkıntı yaşanmaktadır. Tasarımcıların çoğu, nitel araştırmaların onlara uyduğunu, nicel araştırmaların ise daha çok iş dünyası ile örtüştüğünü savunmaktadırlar ve önemlerini sayılarla ifade etmek yerine, anekdotlar ve alıntılar ile vurgulamaktadırlar<sup>129</sup>. Ancak tasarımcılar, tasarım farkındalığı yüksek olan şirket yönetimlerine dahi, tasarımın önemini aktarırlarken sorun yaşamaktadırlar. Bu araştırma tasarımın yarattığı katma değerleri bir bütün olarak iş dünyasının algılayabileceği şekilde sergilemesi açısından, tasarımcılar ve iş dünyası için de önem taşımaktadır.

---

<sup>129</sup> Lockwood, 2007, a.g.e., s. 90.

#### **1.4 Varsayımlar**

Bu araştırmanın dayandığı varsayımlar şöyle sıralanabilir:

1. Araştırmada görüşme yapılan kişi geçerli ve güvenli bilgiler vermiştir.
2. Araştırmada incelenen belgeler doğru ve geçerli bilgilere göre hazırlanmıştır.

#### **1.5 Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın sınırlılıkları şöyle sıralanabilir:

1. Araştırma 2007 Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri alan Türk firmaları ile sınırlıdır.
2. Her sosyal araştırmada olduğu gibi, bu araştırmanın doğasında da insan ögesi bulunduğundan, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda insanı konu alan tüm sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir.

## 2. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması başlıklarına yer verilecektir.

### 2.1 Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır<sup>130</sup>. Tarama modelinde önemli olan var olanı değiştirmeye kalkmadan gözlemleyebilmektir<sup>131</sup>.

Araştırmada, firmaların tasarım aracılığı ile kurumlarına kattıkları değeri incelemek amacı ile örnek olay tarama modeli kullanılmaktadır. Örnek olay tarama modelleri, evrendeki belli bir ünitenin ( birey, aile, okul, hastane, dernek vb.nin) derinliğine ve genişliğine, kendisini ve çevresi ile olan ilişkilerini belirleyerek o ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleri olarak belirtilmektedir. Bunlara “monografi” çalışmaları da denmektedir<sup>132</sup>.

Bu tür düzenlemelerle yapılan araştırmalar sadece araştırması yapılan o ünite için geçerlidir ve bir genelleme taşıyamaz fakat bu araştırmalar çoğalırsa genelleme yapılabilmektedir<sup>133</sup>. Bu anlamda araştırmada ortaya çıkan bulgular sadece incelenen firmalar için geçerlidir.

---

<sup>130</sup> N. Kârasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (15. Baskı, Ankâra: Nobel Basımevi, 2005) s. 77.

<sup>131</sup> Aynı

<sup>132</sup> C. O. Tütengil, **Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Metot** (3. Baskı, İstanbul: İ Ü İktisat Fakültesi, 1975) s.78.

<sup>133</sup> Kârasar, 2005, **a.g.e.** , s.86.

## 2.2 Evren Örneklem

Evren (population), araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür. Bu bütün ortak özellikleri olan canlı ya da cansız her türlü elamanı içerebilmektedir<sup>134</sup>.

Bu araştırmanın evreni 2007 Avrupa Tasarım Yönetim Ödülü alan Türk firmalarıdır. Evren içinde ofis mobilyası, zeytinyağı ve tasarım ofisi, tekstil iş alanlarında faaliyet gösteren biri üçüncülük, diğer üçü ise mansiyon ödülü alan dört firma yer almaktadır. Firmalar içinde tasarımın etkin bir biçimde kullanıldığını, uluslar arası bu yarışmada alınan üçüncülük ve mansiyon ödülleri göstermektedir.

Örneklem belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir<sup>135</sup>. Niceliksel araştırmalarda (özellikle surveylerde) pozitivizmin ilkeleri araştırma evrenini temsil edici ve tesadüfi yöntemle seçilmiş rastlantısal örnekleme gerektirmektedir<sup>136</sup>. Niteliksel araştırmalarda ise, gerek evrenin farklı algılanışı, gerekse küçük gruplarla, derinlemesine yapılacak bir araştırma modeli söz konusu olduğundan rastlantısal olmayan örneklem seçimi uygun olmaktadır<sup>137</sup>. Niteliksel çalışmalar rastlantısal olmayan örnekleme örneğinin, amaçsal, kartopu, teorik örneklem biçimlerini kullanırlar<sup>138</sup>.

Bu araştırmada amaçsal örneklem kullanılmıştır. Amaçsal örneklem, araştırmacının amacına dayanan ve belli bir kriter veya özelliğe bağlı olarak seçilen birey ve gruplardan oluşan bir yapıdadır<sup>139</sup>. Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülü alan Türk firmalarından T-box, Tariş ve Nurus firmaları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Ödül alan firmalardan Demirden Design, bir tasarım ofisi olması dolayısıyla araştırmanın örneklemine alınmamıştır.

---

<sup>134</sup> Aynı, s. 110.

<sup>135</sup> Aynı

<sup>136</sup> B. Kümbetoğlu, *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma* (İkinci Basım, Ankara:Bağlam Yayınları, 2008), s. 96.

<sup>137</sup> Aynı

<sup>138</sup> "S. Sarantoks, *Social Research* (Londra: McMilan Pres Ltd., 1993), s. 140" Kümbetoğlu, a.g.e., s. 97.'deki alıntı.

<sup>139</sup> Kümbetoğlu, a.g.e., s. 99.

### 2.2.1 T-Box

Cem Boyner'in bir projesi olarak hayat geçirilen T-box, bir tekstil markasıdır. 2003 Mayıs'ında beş ürünle pazara çıkan marka, 150 farklı ürünle 4 kıtada 4050 satış noktasına ulaşmıştır<sup>140</sup>.

T-box sıkışmış, dolayısıyla buruşmuş ama ergonomik paketiyle pratik; "Hızlı Dönen Tüketim Ürünleri" (Fast Moving Consumer Goods) janrına sokulan, eğlenceli ve son derece "trendy" bir markadır.

T-box müşteriye ulaşılabilen her yerde ulaşan bir markadır<sup>141</sup>. Süpermarkette, eczanede, benzin istasyonunda, plajda... Çeşitli dağıtım kanallarını kullanarak tekstil perakendesine farklı bir yaklaşım getirmektedir. Manekenerin üzerinde ve askıda görülmeye alışılan ürünleri bir avuca sığan kutuya sıkıştırılmaktadır. Bugüne dek eşantyoncuların kullandığı bu yöntemi bir iş modelinin ana fikri yapmak T-box'ın getirdiği yeniliklerden ilk ve en önemli olanıdır.

T-box'ın getirdiği bir başka yenilik ise iletişim kanallarındadır. Gerilla tekniğini yeniden reklam alanına sokan "Satılık" etiketleri, "popolara kaçmayan donu" ve "hafta sonları giymeyin" mesajıyla "Free Weekend", markanın dilini hedef kitesine daha da yakınlaştırmıştır.

Ürün ambalajlarından çıkan talimatlar müşteri ile devam eden iletişimin bir parçasıdır. Berenimo (Berelelere verilen ad), kullanım talimatnamesi ve "Siz de her şeye bir şey takanlardan mısınız? Mantık dışı tüm davranışları takdirle karşılayan T-box, sizi anlıyor, anlamakla kalmıyor bağrına basıyor" diyerek müşterisiyle iletişime devam etmektedir.

T-box ambalaj tasarımına önem vermektedir. Saç tokası ambalajı bir tuzluğa dönüşürken, saklama kutusu olarak da başka bir işleve sahiptir. Bir diğer ambalaj ise açıldığında elbise askısına dönüşmektedir.

Tüketici memnuniyetinde yarattıkları bir diğer farklılık da, para üstünü ambalaj içinde vermeleridir.

---

<sup>140</sup> D. Gül, a.g.e., s. 32.

<sup>141</sup> Aynı



### 2.2.2 Nurus

1927’de Ankara’da kurulan Nurus, Türkiye’nin ofis mobilyası üreten lider şirketlerinden biri konumundadır. Ofislerde yaşam stili, kültürü oluşturmak amacıyla yüksek kalitede ürünler sunan Nurus, nitelikli tasarımcılarla yaptığı işbirlikleri, kazandığı tasarım ödülleri ve yurtdışında yaptığı işbirlikleriyle uluslararası arenada da hızla ilerleyen bir Türk markasıdır.

Nurus’ta, mobilya tasarımının asıl amacını, yeni çalışma masaları, dolaplar, komodinler gibi ürünlerin tasarım adı altında stilize edilmesi değil, yeni yaşam tarzı hayalleri kurup, buna uygun çözümler üretmek olarak görmektedir<sup>142</sup>.

Nurus tasarım yönetimini pazarlama ile başlayan bir süreç olarak ele almaktadır<sup>143</sup>. Tüm dünyadaki fuarları takip ederek, rakip analizleri doğrultusunda yurt içi ve yurt dışı pazarın ihtiyaçlarını belirleyen pazarlamanın, tasarım için doğru kriterleri ortaya koyduğuna inanmaktadır.

Nurus’un pazarlama müdürü Senem Öcel, Nurus’ta pazarlamanın edindiği bilgiyi bir ihtiyaca dönüştürüp, tasarımcıya brief verdiğini belirtmektedir. Öcel, tasarımcıya doğru brief verildiğinde, tasarımcının doğru ürünü tasarladığını ve neticesinde ürünün doğru fiyatla pazara gireceğini eklemektedir<sup>144</sup>.

Öcel, ürünün kendisi, ambalajı, fotoğraflandırılması, kampanyaların bütünü ve topluma verilen mesajın tasarım yönetimi sürecini etkilediğini belirtmektedir<sup>145</sup>.

Ürünleri ve iletişimiyle her şeyin bir bütüne işaret ettiği firmanın İlk in Milano ve 5 Sense of İstanbul gibi projelere verdiği destek ve Zaha Hadid’in Arkemeet Konferans’ına sponsorlukta bulunmaları da kurumsal iletişime verdikleri önemi göstermektedir.

<sup>142</sup> Nurus, “Tasarım Felsefesi,” [Çevrim içi] <http://www.nurus.com/TR/NURUS-TR.html> (10. 06. 2009).

<sup>143</sup> Aynı

<sup>144</sup> D. Gül, “Avrupa Tasarım Yönetimi: Avrupa Birliğine Tasarım Kapısından Girdik,” *Icon*,13 (2008), s. 36.

<sup>145</sup> Aynı

### 2.2.3 Tariş

Ta-Ze zeytinyağı markası, Tariş Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği tarafından 2001 yılında kurmuştur. Ta-Ze dünyanın en inovatif butik zeytinyağı markasıdır<sup>146</sup>. 300 çeşit ürünüyle, Chicago, Toronto ve Duesseldorf kentlerinde butik mağazaları bulunan Ta-Ze, 2007 yılında İsrail Tel Aviv’de yatırımlar yapmış ve İspanya ve İtalya’da vaka çalışması olarak işlenmiştir<sup>147</sup>. “Türk Tarımında Tasarım Yolu ile Kazanım” başlığı ile yabancı yayınlara konu olmuştur.

Ta-Ze kurucu ortaklarının ürünlerini iç ve dış pazarlarda en etkin şekilde pazarlama, satış ve dağıtımını sağlama hedefleriyle kurulan bir makadır. Yüksek katma değer yaratmasıyla gıda alanında yeni ve ilginç bir iş modelidir. Markayı farklı kılan zeytinyağını özel şişelerde farklı konsept ile sunmak, mağaza tasarımı, etiket tasarımı, doğal ürünlerin hangi şekillerde kullanılacağına yönelik katalog ve broşürler, zeytin ve zeytinyağı aksesuarları, zeytin yaprağı çayı, zeytinyağı kişisel sabunlar, kitaplar ve birçok farklı detaydır. Zeytinyağını ana ürün olarak konumlandırıp, ürünün doğallığına yabancılaşamayan yöntemlerin belirlenmesi marka değerini güçlendirmektedir.

Tariş Zeytin Pazarlama ve İş Geliştirme Müdürü Ece Güçer, “Tasarım, tüm şirketler için önemli kaynaklardan biri ve yenilikçi çalışmaların odağı. Tasarım yönetimi kurumlara kendilerini prestijli bir şekilde yaratma olanağı veriyor” diyerek tasarım yönetiminin kurum için önemine değinmektedir<sup>148</sup>.

Tariş Halkla İlişkiler Müdürü Zehra Uğur, Tariş’in her zaman Ege bölgesinin güçlü üretici markası olduğunu, ancak şirketin atılımının 2000 yılında, tasarımın stratejik olarak tüm faaliyet alalarına yayarak birlikte gerçekleştiğini belirtmektedir<sup>149</sup>.

---

<sup>146</sup> Aynı, s. 34.

<sup>147</sup> Aynı

<sup>148</sup> Aynı

<sup>149</sup> Aynı

## 2.3 Veriler ve Toplanması

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Tasarımın T-box, Tariş ve Nurus kurumlarına kattığı değerleri ve firmaların tasarımı hangi alanlarda nasıl kullanarak bu ödülü aldıklarını bulmak amacı ile veriler toplanmıştır.

Veriler belge incelemesi ve görüşme yöntemi ile toplanmıştır.

### 2.3.1 Belge İncelemesi

Nitel araştırmada doğrudan gözlem ve görüşmenin olanaklı olmadığı durumlarda veya araştırmanın geçerliliğini arttırmak amacı ile görüşme ve gözlem yöntemlerinin yanı sıra, çalışılan araştırma problemiyle ilişkili yazılı ve görsel materyal ve malzemeler de araştırmaya dâhil edilebilir<sup>150</sup>.

Dokümanlar, nitel araştırmalarda etkili bir şekilde kullanılması gereken önemli bilgi kaynaklarıdır<sup>151</sup>. Nitel araştırmalarda gözlem ve görüşme gibi diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanıldığında “verinin çeşitlendirilmesi” amacına hizmet edecek ve araştırmanın geçerliliğini önemli ölçüde arttıracaktır.

Araştırmada örnekleme konu olan firmaların yarışma için hazırladıkları sunum ve Avrupa Tasarım Yönetimi sitesinin kütüphanesinde örnek olay çalışması olarak verilen dokümanlar incelenecektir. Bu dokümanlara bakılarak firmaların hangi alanlarda tasarımı nasıl kullandıkları ortaya konacaktır.

### 2.3.2 Görüşme

Nitel araştırmada görüşme, temel veri toplama araçlarındandır. Görüşme tekniği, bireylerin çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanılmaktadır<sup>152</sup>. Görüşme

---

<sup>150</sup>A. Yıldırım ve H. şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri** (5. Basım, Ankâra: Seçkin Yayıncılık, 2006), s. 187.

<sup>151</sup> Aynı

<sup>152</sup> Aynı, s. 166.

yoluyla bireyin iç dünyasına girmek, konuya ilişkin bakış açısını anlamak, deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygu ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmek, düşüncelerini, niyetini, yorumlarını, zihinsel algı ve tepkilerini öğrenmek mümkündür<sup>153</sup>.

Görüşme tekniğinin belli başlı kuvvetli yönleri arasında, değişik ve anında değişen koşullara uyabilme esnekliği; okuma yazma bilmeyenler dâhil, hemen herkese uygulanabilirliği; geri besleme (feedback) mekanizmasının anında işleyebilmesi, derinliğine bilgi edinebilme, alınan ilk tepkilere göre izleyici ve zaman zaman da onları kontrol edici soruların sorulabilmesi ile yanlış anlamaların azaltılması; cevaplarda bireyselliğin korunması (kaynak kişi ya da deneğin başkalarına danışmadan cevap verme olanağının sağlanması); soruları cevaplama oranını yüksek tutabilme ile özellikle, karmaşık ve duygusal ağırlıklı kişisel sorunların ortaya çıkarılmasında uygun bir teknik oluşu sayılabilmektedir<sup>154</sup>.

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu görüşme türünde, tüm görüşülenlere sorulmak üzere sorular hazırlanır. Hazırlanan sorular görüşülen kişilere aynı sırayla sorulur, ancak görüşmeci, görüşmenin yapıldığı kişiye gerektiğinde açıklamalar yapabilmekte ve bir sorunun yanıtını başka bir sorunun yanıtı içinde aldığı anda o soruyu sormayabilmektedir. Görüşmeciye esneklik sağlamanın yanı sıra belirli bir yapılandırmayı da gerektirmektedir. Yapılandırmadaki amaç, görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır<sup>155</sup>.

Görüşme araştırmacı tarafından, T-box firmasının Genel Müdürü Doğan Kaşıkçı, Nurus Pazarlama Müdürü Senem Öcel, Tariş'in eski Genel Müdürü Fatih Cenikli – yarışmaya hazırlanma sürecini yöneten kişi olduğu için - ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, görüşme öncesinde araştırmanın amacını açıklamış ve randevu almıştır. Görüşme öncesinde, görüşme sorularını mail yolu ile yetkililere iletmiştir. Görüşmelerde ses kaydı alınabilmiştir.

Görüşmede 4 bölümden oluşan 24 soru yöneltilmiştir. Bu ana başlıklar ve sorular, Dengeli Değerlendirme Modeli'nin ( Balanced Scorecard Concept Model) B.

---

<sup>153</sup> Aynı, s.93.

<sup>154</sup> Kârasar, a.g.e., s. 175.

<sup>155</sup> Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s. 120.

Mozota tarafından tasarım yönetimine uyarlanması sonucu oluşturulan Tasarımın Değer Modeli'ne göre oluşturulmuştur<sup>156</sup>. Soruların açık uçlu olmasından dolayı, sorulması planlanan sorulara, başka sorular içinde de yanıt alınmıştır. Yıldırım'a göre, bu tür görüşmeler hem görüşmeciye hem de görüşülen kişiye esneklik sağlamaktadır<sup>157</sup>. Örneğin, görüşmeci görüşülen birey tarafından yanıtlanmış soruları tekrar sormayabilir, bazı soruları atlayabilir veya sormaktan vazgeçebilir.

Görüşme formunun ilk bölümünün soruları, firmanın vizyonunu gerçekleştirebilmesi için tasarımı nasıl kullandığını ölçmek amacı ile hazırlanmıştır. Kurumsal farklılığın ortaya konulması ve stratejik bir konumlandırma için tasarım bilgisinin nerede kullanıldığını ölçen sorulardır. Mozota modelin bu bölümünü "müşteri değeri perspektifi" olarak tanımlamaktadır<sup>158</sup>.

Görüşme formunun ikinci bölümünün soruları, firmanın uzman olduğu iş kolunda, paydaşları tatmin etmek için, tasarımın nasıl yardım ettiğini, yabancılar için görünmez olan yenilik süreçlerinde tasarımın, kurum performansı ve sürecindeki iyileştirmeleri nasıl sağladığını ölçmek amacı ile hazırlanmıştır. Mozota, modelin bu bölümünü "performans değeri perspektifi" olarak tanımlamaktadır<sup>159</sup>.

Görüşme formunun üçüncü bölümünün soruları, tasarım ile değişim ve gelişim yeteneğinin nasıl beslendiğini, tasarım bilgisinin stratejik odaklanmada nasıl kullanıldığını ve personel kalitesini nasıl arttırdığını ölçen sorulardır. Mozota, modelin bu bölümünü "öğrenme perspektifi" olarak tanımlamaktadır<sup>160</sup>.

Görüşme formunun dördüncü bölümünün soruları, tasarım finansal başarı için, paydaşlara nasıl görünmelidir, kurum itibarının ve pazar performansının artırılması için açık ve ölçülebilir bir değeri nasıl sağlayabildiğini ölçmek amacı ile hazırlanmıştır. Mozota modelin bu bölümünü "finansal değer perspektifi" olarak tanımlamaktadır<sup>161</sup>.

---

<sup>156</sup> Mozota, 2007, **a.g.e.**, s. 34

<sup>157</sup> Yıldırım ve Şimsek, 2006, a.g.e., s. 122.

<sup>158</sup> Mozota, 2006, **a.g.e.**, s. 47.

<sup>159</sup> Aynı

<sup>160</sup> Aynı

<sup>161</sup> Aynı

## 2.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Görüşmenin çözümlenmesinde öncelikle ses kaydının yazılı dökümü yapılmıştır. Bu döküm yapılırken f4 programından yararlanılmıştır. Görüşme verilerinin analizi görüşme sayısı çok olmadığından elle yapılmış, bilgisayar destekli veri analizi programlarından yararlanılmamıştır. Görüşmelerin analizi; betimleme, analiz ve yorumlama sürecine göre şu aşamalarda gerçekleştirilmiştir<sup>162</sup>. Betimleme aşamasında, görüşme verilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak için herhangi bir değişiklik yapılmaksızın dökümleri alınmış; analiz aşamasında oluşturulan veri bütünü, görüşme rehber formunda kullanılan ana kavramlar eksen alınarak kodlanmıştır; son aşamada ise araştırma amaçları doğrultusunda birbirleriyle ilişkilendirilerek kendi bağlamları içinde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Belge incelemesi yapılırken firmaların 2007 Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladıkları sunumlar ve Avrupa Tasarım Yönetimi web sitesinin kütüphane bölümünde yayınlanan durum çalışmalarından yararlanılmıştır. Elde edilen veriler gruplandırılmıştır.

---

<sup>162</sup> Aynı, s. 157

### **3. BULGULAR VE YORUM**

Araştırmanın bu bölümünde, bulgular ve bu bulguların yorumlarına yer verilecektir.

#### **3.1 Belge İncelemeye Dayalı Veriler**

Firmalar tasarımı; kurumsal tasarım, ürünler, ambalaj, fiyat, satış kanalları ve kurumsal yayınlar, kurumsal iletişim ve reklam, tasarım ile ilgili proje alanlarında kullanmıştır. Firmaların kurumsal yapısı ve adı geçen alanlarda tasarımın nasıl kullanıldığı başlıklar altında verilecektir.

##### **3.1.1 Kurumsal Yapı**

Bu başlık altında firmaların kurumsal yapılarına yer verilmektedir.

###### **3.1.1.1 T-box**

Boyner Holding, Türkiye'nin gıda üzerine olmayan en büyük perakende satış firmasıdır. Farklı müşteri kesimlerine hitap eden birçok markasını bünyesinde barındıran 272 mağazası ve 4272 çalışanıyla 12864 metre karelik bir alanda satış yapmakta olan Boyner Holding ulusal çapta güçlü bir firmadır.

Tipik bir holding'den beklenenin aksine Boyner Grup her zaman yeni ve taze fikirlere açık bir bakış açısına sahiptir. Bu durumun bir sonucu olarak Boyner Holding'in şımarık, küçük çocuğu olan T-box ortaya çıkmıştır. T-box bir yılı aşkın süren beyin fırtınasının ve düzenli takım toplantılarının ardından dünyaya gelmiştir. Bu toplantıların değişmez katılımcıları şirketin üretim, satış, pazarlama, finans ve muhasebe bölümlerinde görev yapan 20 şirket çalışanıdır. Marka kurulduktan sonra takıma holdingin üst düzey yöneticileri, bir reklam ajansı, bir halkla ilişkiler ajansı, şirket

bünyesindeki çalışanlar ve iletişim fakültesinden öğrenciler eklenerek takım genişletilmiştir.

### 3.1.1.2 Tariş

Tariş 1900'lerin başında incir ve zeytin gibi Ege ürünlerini yetiştiren çiftçilerin haklarını korumak ve organize etmek amacıyla ilk kooperatifini kurmuştur. Tariş Zeytinyağı kooperatifi 1942'de ayrı bir kooperatif olarak kurulmuştur. Tariş (diğer tüm kooperatifler gibi) özel bir kuruluştan ziyade hükümetlerin gölgesinde, piyasalardaki arz talep dengesini koruyan ekonomik bir araç olarak kullanılmıştır.

Tariş'in bu durumu değiştiren kilometre taşı, 2000 yılında yapılan ve kooperatiflerin otonom bir yapıya sahip ve kendi kendini idare edebilen özel yatırımlar olarak işlemesine izin veren kanun değişiklikleridir. Bundan sonra Tariş diğer kooperatiflere de ilham veren radikal bir değişiklik geçirmiştir. Bu değişim, şirketi belirli bir coğrafyanın tarımsal kooperatifi olmanın getirdiği özgün ve taklit edilemez değerleri unutmak yerine, bu değerleri merkezine yerleştirmiş piyasa temelli bir şirkete dönüştürmüştür.

Tariş, Türkiye'deki 105 milyon zeytin ağacının 25 milyonundan zeytin toplayan 29000 üreticiyi temsil eder ve 33 farklı yerel kooperatifi bünyesinde barındırmaktadır. Tariş ilk olarak strateji geliştiren, marka gelişimi, tasarım, pazarlama ve satış ile ilgili operasyonları yöneten ayrı bir şirket olan "Tariş Zeytinyağı'nı" kurmuştur. Pazarlama, tasarım ve halkla ilişkiler konularında çalışan çok küçük bir takım oluşturulmuştur. Bu projenin başında ise genel yönetimde uzman ve yönetim kuruluna rapor veren bir genel müdür Fatih Cenikli getirilmiştir.

### 3.1.1.3 Nurus

Nurus, Türkiye'de tasarım stratejisi ile mobilya endüstrisini birleştiren başlıca firmalardan biridir. Nurettin Konurkaya'nın kurucusu olduğu Nurus firması ilk mobilya atölyesini 1927'de Ankara'da açmıştır. Ailenin ikinci jenerasyonu 1960'da çalışmaya başlamış ve atölyeyi Ankara'da halıcılar merkezine taşımıştır. Ankara'daki ilk iki "showroom"larını da bu yılda açmışlardır. Halıcılar merkezinde açılan fabrika 2.400



metrekarelik bir üretim alanına ulaşmıştır. 1970’de İzmir’deki ilk “showroom”ları açılmıştır. Bu yıllarda Nurus kurumu ve markası şekillenmeye başlamıştır. 1980’de ailenin üçüncü jenerasyonu iş başına geçmiştir. 1994’de Ankara’da 25.000 metrekarelik yeni fabrikası açılmasıyla Nurus için ihracat dönemi de başlamıştır. Nurus 30 ülkede satış ağına sahiptir.

En son üretim, lojistik ve teknolojik sistemlerini kullanmaktadır. Nurus, büyüme ve marka stratejisi doğrultusunda, enerji kaybını minimuma indirerek verimliliği ve üretim kapasitesini arttırmak, üst segmentle buluşan ürün gamını geliştirmek, üretim sonrası süreçleri en doğru şekilde yönetmek amacıyla yaptığı yatırımlarla 35.000 metrekarelik toplam üretim alanına ulaşmıştır.

Nurusun çalıştığı bazı yerel ve uluslar arası markalar: ABN Amro Bank ,Adidas, Apple, Bosch-Siemens, Coca Cola / Turke.Com, Ericcson Turkey, Exxon, IBM, Intertoy, Mc Donald's Turkey, Mercedes-Benz Microsoft....

### **3.1.2 Kurumsal Tasarım**

Bu başlık altında her üç firmanın tüm deneyim ve algılamaları doğrultusunda kendini sunduğu yönetim biçimine, bu biçimin altında yatan tasarım felsefesine yer verilmektedir.

#### **3.1.2.1 T-box**

T-box markasının gelişiminde, birçok farklı şeyin yanı sıra oluşturulan takımın hiyerarşik olmayan, demokratik ve yaratıcı yapısının devamlı sıra dışı fikirler üretmesi, anahtar bir öge olmuştur. Öncelikli olarak düşünülen şey moda endüstrisindeki bir piyasadan pay almak yerine yeni bir piyasa yaratmaktır. Bu fikirden yola çıkarak ürünler (T- box markası adı altında) çabuk tüketilen ürünler olarak değerlendirilmiştir. Marka ilk olarak t-shirt gibi birkaç temel ürünle piyasaya çıkmıştır. Ancak daha sonra tasarım ve yaratıcılık üretimin, ambalajlamanın, görünümün, iletişimin ve marka kimliğinin ayrılmaz birer parçası olarak kullanılarak, markanın farklılaşması sağlanmıştır.

### 3.1.2.2 Tariş

Tariş'in kurumsal tasarımı yapılan pazar araştırmasından sonra şekillenmiştir. Oluşturulan takım pazar araştırmalarının raporlarının detaylı bir incelemiştir. Bu inceleme sonucu elde ettikleri üç gerçek şunlardır:

- Tariş Zeytinyağının ortalama fiyatı, piyasadaki ortalama fiyatların %15–40 altındaydı.
- Piyasa liderini takip eden başka bir şirket yoktu.
- Son ve en önemli gerçek ise tüketiciler Tariş'i bir marka olarak görmüyor ya da herhangi bir marka değerini veya sınıflandırmasını Tariş markası ile özdeşleştiremiyorlardı.(Yani ortada bir marka yoktu.)

Bu gerçeklerden yola çıkılarak tam anlamıyla bir pazarlama karışımı yapılmıştır. Bu karışımın içinde iletişim mesajları, ürün portfolyosu, ürün adları, etiketler ve bunları piyasaya taşıyan yollar; birbirine ilişkili, birbirini tanımlar ve güçlendirir bir şekilde yeniden tasarlanmıştır. Bütün bunların amacı; Tariş markasının yerini belirginleştirmek ve tüketicinin Tariş ile ilgili algılarını geliştirmektir.

Oluşturulan takım broşürler, gazete, dergi ve TV reklamları, posterler vb gibi materyallerin tasarımından sorumlu bir reklam ajansı ve bütün tekrar tasarlama sürecini yürütecek bir marka danışmanlığı ajansı ile çalışmıştır. Bu takımın merkezinde olan tasarımcı ise ambalajlama, etiketler, sergi materyalleri ve mağazalarla ilgili bütün tasarımdan sorumlu olmuştur.

### 3.1.2.3 Nurus

Nurus'un yaşam felsefesi; sürekli kalite iyileştirme, verimlilik artışı, sürekli tasarım vizyonu ve dünyadaki en iyi ilk on ofis mobilyası üreticisi olma prensipleri üzerine kurulmuştur.

Nurus, tasarım yönetimini pazarlama ile başlayan bir süreç olarak ele almaktadır. Tüm dünyadaki fuarları takip ederek, rakip analizleri doğrultusunda yurt içi ve yurt dışı pazarın ihtiyaçlarını belirleyen pazarlama, tasarım için doğru kriterleri ortaya

koymaktadır. Tasarım bu kriterlerden yola çıkarak fonksiyon, ergonomi ve estetik değerler doğrultusunda tasarım fikirleri geliştirmektedir.

Nurus, ofis çevresi ve araçları tasarlarken çalışanların ofis ortamında daha verimli, daha yüksek motivasyonlu olmalarını hedeflemektedir.

Nurus “D-team” (tasarım ekibi) pazarlama, tasarım ve üretim ekiplerinden oluşan bir takımdır.

### **3.1.3 Ürünler**

Bu başlık altında kurumların ürün tasarımında neler yaptıklarına yer verilmektedir.

#### **3.1.3.1 T-box**

T-box yolculuğuna 2003 yılında sıkıştırılmış tişörtlerle başlamıştır. Markanın ismi kısa, okuması kolay, akılda kalıcı bir isim olup ürünün doğasına da uygun olarak “kutudaki tişört” anlamına gelmektedir. Müşterileri ürünleri denemeden almaya sevk etmek, hazır giyim endüstrisinde alışlagelmiş bir durum değildir. T-box aynı anlayışla 3 yıl içinde ürün sayısını 110’a çıkarmıştır.

Ürünler markanın karakteristikleri olan fonksiyonellik ve yaratıcılığı bünyelerinde barındırmaktadır. Bu ürünler tişörtler, elbiseler, bikiniler, mayolar, pareolar, şallar, flip-floplar, çantalar, saç bantları ve iç çamaşırından, tekstil dışı ürünler olan frizbiler, çakmaklar, cüzdanlar, saatler, kondomlar gibi geniş bir yelpazeye yayılmış ürünlerdir. Bu sıra dışı ürünlerin yenilikçi doğaları ve akılcı tasarımları sayesinde marka, ürünlerin ötesinde bir şekilde algılanmıştır.

T-box ürünlerden bazıları Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1 T-box Ürünlerinden Bazıları

[Çevrim içi][http://brandfeature.net/BBB\\_Online/assets/large/T-box\\_248\\_img.jpg](http://brandfeature.net/BBB_Online/assets/large/T-box_248_img.jpg) (08. 06. 2009).

### 3.1.3.2 Tariş

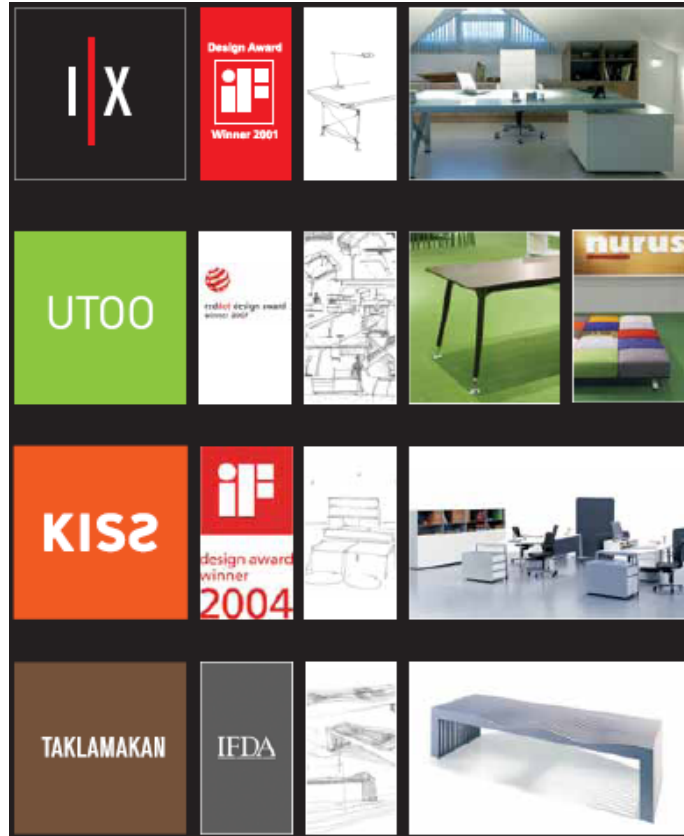
Zeytinyağı eski ve klasik bir üründür. Bu sebeple ister ürünle ilgili olsun (Aromatik ve boyutsal çeşitlilikle cam ya da plastik şişede ürünü sunmak), ister bir slogan olsun (sağlıklı, doğal), ister bir satış kanalı olsun (perakende satış mağazaları, manavlar, şarküteri) herhangi bir konuda yenilik getirmek çok zordur.

Bu noktada Tariş, 33 farklı ürün üretmiştir. Bu ürünler markalı bir zeytinyağından ziyade tüketiciyi üreticiye götürecektir, belirli bir coğrafyanın bütün karakteristiklerini içeren birer zeytinyağı yaratmıştır. Tariş bu kadar geniş bir portfolyodaki ürünlerin üretiminde kullanılan zeytinlerin ve zeytinyağlarının kalitesini kontrol altında tutabilmek için (zeytinlerin toplanmasından mağaza raflarına kadar ) bu ürünleri 32 farklı noktada kontrol etmektedir. Bu farklılaştırma süreci zeytinyağını hammaddesi zeytin, ağaçlar ve geldiği coğrafyayla ilişkilendirerek, tasarlanmış bir ürün olarak görülmesini sağlamıştır. Tasarımcı “olaylara çocukların gözüyle bakmalıyız” düşüncesiyle hareket etmiştir. Takım; “Erkence”, “İlk El”, “Eskisi Gibi” gibi zeytinyağının kendisiyle uyumlu, basit, eşsiz, saf ve yabancılaşmamış isimler seçerek ürünleri adlandırmıştır.

### 3.1.3.3 Nurus

Nurus ürün tasarımlarında müşteri için motivasyon yaratmayı hedeflemektedir. Pazar için inovatif ve sürdürülebilir ürünler tasarlamaktadır. Mobilya tasarımının asıl amacını yeni çalışma masaları, dolaplar, komodinler gibi ürünlerin tasarım adı altında stilize edilmesi değil, yeni yaşam tarzı hayalleri kurup, buna uygun çözümler üretmek olarak görmektedir. Nesnelerin boyut, estetik, renk, malzeme ve teknolojik özelliklerinin doğru şekilde ortaya konulmasıyla gerçekleştirilen ve bu değerlerle tasarlanan ürünleri kullanıcısıyla buluşturmaktadır.

Nurus'un ödül aldığı bazı ürünler Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2 Nurus Ürünlerinden Bazıları ve Aldıkları Ödüller

---

Nurus'un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

### 3.1.4 Ambalaj Tasarımı

Bu bölümde kurumların ürün ambalaj tasarımlarının arkasında yatan felsefeye yer verilmiştir. T-box ve Tariş, ürünlerini ambalaj içinde sunmaktadırlar. Aynı şey Nurus için geçerli değildir. Tüketiciler mobilyaları ambalaj içinde görmemektedirler. Bu nedenle bu başlık altında T-box ve Tariş firmaları incelenmiştir.

#### 3.1.4.1 T-Box

Ambalajlama T-box'ın çizgisini belirleme arayışında fark yaratmak için kullanılacak en önemli araçlardır. Ambalajlar küçük ve özellikle seyahat amaçlı kullanımlar için kolay taşınabilir şekilde tasarlanmıştır. Ancak daha önemlisi çabuk tüketilen ürün imajını destekleyecek şekilde, süpermarket raflarında dizili duran meyve suları, tuvalet kâğıtları, ev temizlik ürünlerine benzeyen ambalajlar seçilmiştir. Şekil 3'te T-box ambalaj örnekleri verilmektedir.



Şekil 3 T-box Ambalajları

---

“T-box” DME Case Study\_Design Management Europe, s. 3'ten alıntı [Çevrim içi]  
<http://database.designmanagementeuropa.com/uploads/case/29/219.pdf> (09. 06. 2009).

Ambalaj tasarımı ve paketlerin satış yerindeki sunumunun satışlar üzerinde büyük etkisi olmuştur. Saç bantları, cüzdanlar, çakmaklar ve kondomlar gibi düşük fiyatlı ürünlerin kasaların yanında satılması markanın (tam da istendiği gibi) son dakikada alınacak marka olarak algılanmasını sağlamıştır. Ambalaj tasarımı, yenilikçi bir satış yapma noktasına gelebilmekte önemli bir rol oynamaktadır. Boyner Holding'in kendi mağazalarının yanı sıra diğer perakende satış mağazaları da dükkânlarını daha

renkli ve genç göstermek için T-box stantlarını dükkânlarına kurmuşlardır. Ambalajların tasarımı aynı zamanda ürünlerin hediyelik eşya olarak da algılanmasını sağlamıştır.

### 3.1.4.2 Tariş

Zeytinyağı 6000 senedir aynı şekilde üretilen saf ve katkısız bir üründür. Tariş zeytinyağını farklılaştırma sürecinde zeytinyağını hammaddesi zeytin, ağaçlar ve geldiği coğrafyayla ilişkilendirerek, tasarlanmış bir ürün olarak görülmesini sağlamıştır. Tasarımcı etiketleri, zeytin dünyasının eşsiz yapısını oluşturan öğeleri (ağacın gövdesi, zeytin yaprağı, freskler, eski çağlarda zeytinyağını taşımakta kullanılan küpler) kullanarak tasarlanmıştır. Siyah renk teoriye aykırı bir biçimde cesurca kullanılmıştır. Tasarımcı “olaylara çocukların gözüyle bakmalıyız” düşüncesiyle hareket etmiştir. Takım; “Erkence”, “İlk El”, “Eskisi Gibi” gibi zeytinyağının kendisiyle uyumlu, basit, eşsiz, saf ve yabancılaşmamış isimler seçerek ürünleri adlandırmıştır. Bu ürünler Şekil 4’te verilmektedir.



Şekil 4 Ta-ze Ürünleri

### 3.1.5 Fiyat Tasarımı

Bu başlık altında sadece T-box firması incelenmektedir. Tariş ve Nurus fiyat tasarımına - bu konuda farklılaşan bir tasarım yapmadıklarından - sunumda yer vermemişlerdir.

#### 3.1.5.1 T-Box

Fiyatlar, markanın kimliği ve hedef kitleyle ilişkili olarak tasarlanmıştır. Fiyatlandırma tasarımının en özel ve ayrıcalıklı kısmı ürün paketlerinin içinde 1 kuruşu bulunmasıdır. Böylelikle ürünü satın alan müşteri, parasının üstünü anında almış olmaktadır. Bu durum özellikle markanın rahat ulaşılabilir ve sıra dışı tavrına gönderme yapmaktadır. Markanın ana amaçları arasında olan tüketiciyi ürünü anında satın almaya ve kullandıktan sonra tekrar satın almaya yönlendirebilmeyi sağlayabilmek için fiyatlar düşük tutulmuş ve etiketlerdeki gösterimleri de bu amaca uygun şekilde tasarlanmıştır.

### 3.1.6 Satış Kanalları ve Kurumsal Yayınlar

Bu başlık altında kurumların tüketiciye hangi satış kanalı ve yayınlarla ulaştıklarına yer verilmektedir.

#### 3.1.6.1 T-box

T-box ürünleri satılırkenki ana düşünce, ürünlerin ulaşılabilir ve elde edilebilir olmasıdır. Bunun yanı sıra müşterinin ürünlere günlük hayatının her anında ulaşabilmesi de önemlidir. Bundan dolayı çok geniş bir yelpazede satış noktaları içeren yenilikçi satış kanalları geliştirilmiştir. Boyner Holding'in kendi satış noktalarına ek olarak, benzin istasyonlarından süpermarketlere kadar özel düzenlenmiş 1500 noktada daha satışa sunulmuştur. Böylelikle T-box lüks bir mağazada olduğu gibi küçük bir kasabadaki benzin istasyonunda da ulaşılabilir bir marka haline gelmiştir. Bu satış noktalarının görünümleri markanın yolculuğa uygun, satın alınması kolay, hediyelik eşya olması gibi, ürünlerin geleneksel olmayan satış noktalarında da satılmasını mümkün kılan farklı



karakteristiklerini göz önünde bulundurarak tasarlanmıştır. Spor salonları, süper marketler, plajlar, barlar, otogarlar, denizdeki müşterileri hedefleyen “T-box güvertede” ismiyle satılan ürünleriyle gemiler ve havaalanlarındaki satış makinelerinde satışa sunulmuş ve tüketiciler tarafından muhteşem satış noktaları olarak kabul görmüştür. Ayrıca markanın halkla ilişkiler performansını arttıracak şekilde yazlık mekânlarda hareketli ve yerleşik T-box satış noktaları oluşturulmuştur. Sinemalara, tiyatrolara ve sokaklara mobil satış noktaları kurulmuştur. Denizde turlayan botlardaki müşterilere ürünleri sunabilmek amacıyla T-box satış tekneleri yapılmıştır. Bisikletli T-box çalışanları ürünleri alışveriş merkezlerinde, sokaklarda ve yazlık mekânlarda müşterilere ulaştırmaktadır. Yolculuk yapan müşterilere anında çözümler sağlamak ve bu durumdan kâr etmek, ayrıca bu tip müşterilerle istenilen duygusal bağı oluşturmak için havaalanlarının yurtiçi ve yurtdışı terminallerine otomatik satış makineleri yerleştirilmiştir. Bunun yanı sıra “T-box showroomsı” olarak da adlandırabilen, bütün ürünleri içeren ve markanın felsefesini yansıtan satış noktaları Türkiye’de ve dünyanın çeşitli yerlerinde kurulmuştur. Bu “showroom”larda ışıklandırmadan ürünlerin raflardaki dizilme şekline, çalınan müzikten soyunma kabinlerindeki duvar resimlerine kadar her şey T-box dünyasını yansıtacak şekilde tasarlanmıştır. Bu mağazalara örnek Şekil 5’te verilmektedir.



Şekil 5 T-box Konsept Mağazası

“T-box” DME Case Study\_Design Management Europe, s. 4’ten alıntı [Çevrim içi]  
<http://database.designmanagementeuropa.com/uploads/case/29/219.pdf> (09. 06. 2009).

### 3.1.6.2 Tariş

2002 yılında zeytinyağının hikâyesinin en iyi şekilde anlatılacağı yerin mağazalar olacağına karar verilmiştir. Bu mağazalarda zeytinyağının yanı sıra “Egelinin Tuzu” isimli kitaplar da satılmaya başlanmıştır. Mağazalar, Ege kasaba ve evleri düşünülerek tasarımcı tarafından tasarlanmıştır. Ürünler, üretildikleri kasabalardaki sunumlarına benzer bir şekilde sergilenmiştir. Tüketicinin ürünlere dokunma, görme ve ürünlerin arasında dolaşma şansı vardır. Bunun yanı sıra Tariş Zeytinyağı’nın ait olduğu Ege Mutfağı’nın diğer öğeleri de satılmaktadır. Ta-Ze mağazaları “Ege Denizinden Ürünler” fikriyle geliştirilmiştir. Şekil 6’da Ta-ze mağazasından bir görüntüye yer verilmektedir.



Şekil 6 Ta-ze Mağazaları

[Çevrim içi] [http://img.mynet.com/ha3/t/taris\\_istinyepark.jpg](http://img.mynet.com/ha3/t/taris_istinyepark.jpg) (10. 06. 2009).

### 3.1.6.3 Nurus

Nurus’un hedef kitlesine ulaşma yollarından biri fuarlardır. Bu furlardan sunumda yer verilenler dünyada en büyük ofis mobilyaları fuarı ve mimar, tasarımcı, yatırımcı, yönetici ve medyanın ilgi odağı olan Orgatec Office & Facility ’06; Orta

Asya’da en prestijli fuarı ve yine mimar, tasarımcı, yatırımcı, yönetici ve medyanın ilgi odağı olan Duani Office Exhibition ’07’dir.

Bu fuarlarda basit ve zarif şekilde tasarlanan Nurus stantları, doğa, sağlık ve çalışma ortamı değerleri üzerinde durmuştur. Sergileme stantları “sağlık motivasyondur” konsepti ile Tanju Özelgin tarafından tasarlanmıştır. Tasarımlarda yeşil zengin tonları bambu ağacına vurgu yapmak amacı ile kullanılmıştır. Şekil 7’de Orgatec Office & Facility ’06 Fuarı’ndaki Nurus standı gösterilmektedir.



Şekil 7 Orgatec Office & Facility ’06 Fuarı, Nurus Standı

---

Nurus’un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

Fuarda promosyon materyalleri de hazırlanmıştır. Stant tasarımı konsepti bu materyallerde de kullanılmıştır. Şekil 8’de fuar için hazırlana cd, davetiye kartı ve çanta, Şekil 9’da ise ürün kartı ve ürün sergileme şekli gösterilmektedir.



Şekil 8 Fuar için Hazırlanan Cd, Davetiye ve Çanta

---

Nurus’un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.



Şekil 9 Fuar için Hazırlanan Ürün Kartı ve Ürün Gösterim Şekli

Nurus'un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

Nurus'un kurumsal yayın ve promosyon materyallerini kataloglar, kendi yayınladıkları News Magazin dergisi ve yine kendileri tarafından oluşturulan Turkish Touch in Design kitabı oluşturmaktadır.

Kataloglar satış yapabilmek ve ürün bilgisini paylaşmak için en önemli araçlarındandır. Bu kataloglardan bazıları Şekil 10'da verilmektedir.



Şekil 10 Nurus Ürünleri İçin Hazırlanan Kataloglardan Bazıları

Nurus'un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

News Magazin, her altı haftada bir İstanbul'da yayınlanan ve ücretsiz edinebilen bir dergidir. Nurus'la ilgili yerel ve global bültenlere yer verilmektedir. Bu dergilerden bazıları Şekil 11'de verilmektedir.



Şekil 11 News Magazin

Nurus'un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan

Turkish Touch in Design kitabı ilk Türk endüstriyel tasarım kitabıdır. “iLk in Milano” sergisi için basılmıştır. Kitap Türkçe ve İngilizce dillerinde yazılmıştır. Kitabın ilk basımı 3000 adet basılmıştır. 160 sayfalık olan bu kitabın ikinci basımı tasarım okulu kütüphaneleri için yapılacaktır.



Şekil 12 Turkish Touch in Design Kitabı

---

Nurus'un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

### 3.1.7 Kurumsal İletişim ve Reklam

Bu başlık altında kurumların iletişim ve reklam felsefelerine yer verilmektedir.

#### 3.1.7.1 T-box

T-box'ın iletişim tasarımında hız, hareket ve moda temaları T-box markasının karakteristik özellikleri olarak belirlenmiştir. İletişim dilinin başlangıç noktası olarak kendini çok ciddiye alan geleneksel tekstil ürünlerinin satış ve sunum şekilleriyle dalga geçer bir tavır seçilmiştir. Kategorideki diğer markaların aksine, her mesaj, ürün yararını, T-box'ın kendi dilinde anlatacak şekilde tasarlanarak ürün odaklı bir iletişim yoluna gidilmiştir.

Hedef kitle ile iletişimde, doğalarında yaratıcılık ve tasarımı barındıran ürünler iletişim kuran ana faktör olmuştur. Bu yaklaşımın örneği olarak kullanım talimatları gösterilebilir. Müşteriler, komik birer sürpriz olarak hazırlanmış bu kullanma talimatları sayesinde markanın karakteriyle tanışmışlardır.

Reklam kampanyaları ise ürünlerin fonksiyonelliği ve kullanılabilirliği üzerine inşa edilmiştir. Reklam metinleri sıradan ve alçak gönüllüdür. Bu beklenmedik halkla

ilişkiler performansını ortaya çıkaran ise grafik tasarımın cesur ve sıra dışı tavrı olmuştur. Bu sıra dışı reklamlara örnek Şekil 4’te verilmektedir.



Şekil 13 T-box G-string Reklamı

“T-box” DME Case Study\_Design Management Europe, s. 5’den alıntı [Çevrim içi] <http://database.designmanagementeuropa.com/uploads/case/29/219.pdf> (09. 06. 2009).

### 3.1.7.2 Tariş

Doğallık ve besleyicilik zeytinyağının diğer karakteristik özellikleridir. Ancak bunlar daha önceden diğer üreticiler tarafından iletişim çalışmalarında o kadar çok kullanılmıştır ve bu özelliklere ilişkin çok fazla gürültü vardır. Bunlara dayanarak takım Tariş Zeytinyağı’nın besleyiciliğini ortaya çıkarmak için gazete ve dergilerdeki görsel materyallerde kışkırtıcı fikirler kullanmıştır. Şekil 14’te Tariş’in bu reklamlarına örnek verilmektedir.



Şekil 14 Tariş Reklamları

“Tariş Zeytin.” DME Case Study\_Design Management Europe, s. 2 ve s. 4’den alıntı [Çevrim içi] <http://database.designmanagementeuropa.com/uploads/case/1/136.pdf> (10. 06. 2009).

Zeytinyağı piyasasında promosyon kampanyaları yapmak ve ürünleri promosyon malzemeleriyle pazarlamak bir gelenektir. Tariş'in tasarım stratejisinde rakiplerinin aksine promosyon malzemelerine ve promosyon aktivitelerine yer verilmemiştir. Böylelikle hem markanın etrafında yaratılan aura korunmuş hem de ekstra maliyetler ortaya çıkmamıştır. Amaç zeytinyağının hikâyesini ve kültürünü tüketiciye anlatmak olmuştur.

### 3.1.7.3 Nurus

Nurus iletişimde gazete, magazin, açık hava, e-mail gibi araçları etkin bir şekilde kullanmaktadır.

Nurus gazetelerde bilgisel içerikli reklam kullanmaktadır. Nurus mobilyaları Avrupa normlarına göre üretilip, LGA ve GS sertifikalarına sahiptir ve bu bilgileri müşterileriyle gazete reklamları aracılığıyla paylaşmaktadır. Reklam kampanyası "İş Yeri Sağlık Sigortası" sloganı ile başlamıştır. Ürünlerin ergonomik, güvenlik ve sağlamlık bilgileri müşteri ile paylaşılmıştır. Şekil 15'te bu reklamlar gösterilmektedir.

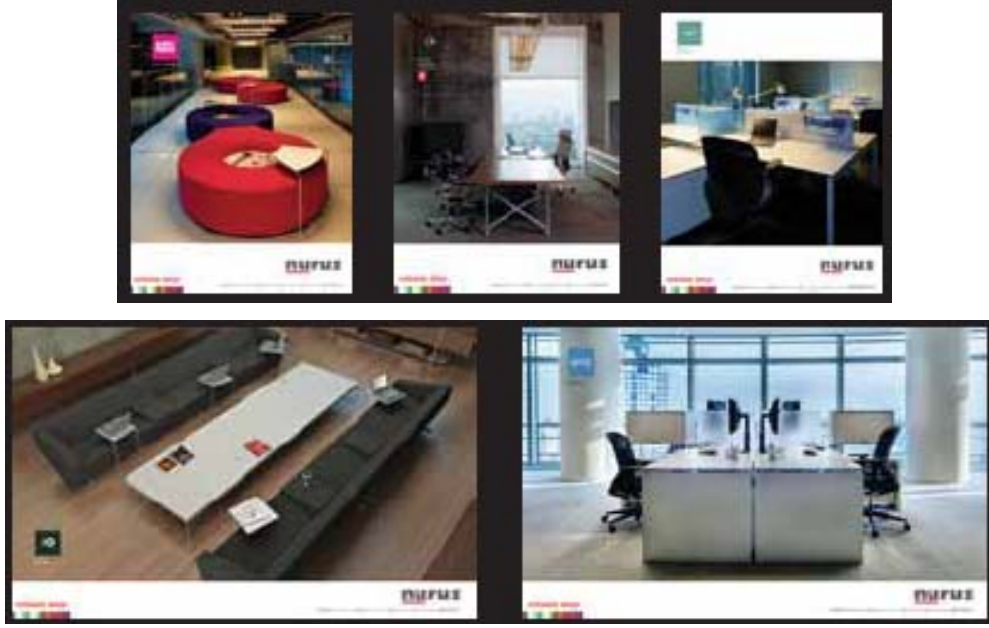


Şekil 15 Nurus'un Gazete Reklamları

---

Nurus'un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

Nurus magazin reklamları politikasında; ofisleri, değişik tercihlere sahip insanların bir araya geldikleri bir mekân olarak tanımlamış, reklamlarda bu politikayı çeşitlendirmiştir. Şekil 16’da bu reklamlara örnek verilmektedir. Bu reklamların yayınlanması için ilk tercihleri sektörel dergiler olmaktadır.



Şekil 16 Magazın Reklamları

---

Nurus’un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

Nurus, açık hava reklamları için, İstanbul’un iş merkezi olan Levent’teki “showroom”unun cephelerini kullanmaktadır.



Şekil 17 Açık Hava Reklamları

---

Nurus’un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.



Nurus, müşterisiyle iletişim için mail yolunu da kullanmaktadır. Veri tabanında 5000 müşterinin bilgisi bulunmaktadır.



Şekil 18 E-mail

---

Nurus'un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

### 3.1.8 Tasarım ile İlgili Projeler

Bu başlık altında Nurus firması incelenmektedir. T-box ve Tariş firmaları sunumlarında tasarım ile ilgili projelere yer vermemişlerdir.

#### 3.1.8.1 Nurus

Nurus tasarım ile ilgili birçok organizasyona sponsorluk yapıp projeler gerçekleştirmiştir.

“iLk in Milano” sergisi 2007’de Nurus sponsorluğunda ve organizatörlüğünde gerçekleştirilmiştir. 5000 ziyaretçinin katıldığı sergide çağdaş Türk tasarımcıları ve tasarımları Milano’da bir araya gelmiştir.



Şekil 19 "İlk in Milano" Sergisi

Nurus'un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

"5 Senses of İstanbul" İstanbul Teknik Üniversitesi'nde, "İleri tasarım projesi" dersi kapsamında gerçekleştirilen deneyimsel ve yaratıcı bir tasarım projesidir. Proje 2007'de Milano'da, Nurus sponsorluğunda sergilenmiştir.



Şekil 20 "5 Senses of İstanbul"

Nurus'un Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladığı sunumundan.

### 3.2 Görüşme Yönetimi ile Elde Edilen Veriler

Bu bölümde görüşme yöntemi ile elde edilen verilere yer verilmektedir.

#### 3.2.1 Tasarımın Müşteri Değeri Perspektifi

Görüşme sorularının birinci bölümündeki sorular firmanın vizyonunu gerçekleştirilebilmesi için tasarımı nasıl kullandığını ortaya çıkarmak amacı ile

hazırlanmıştır. Kurumsal farklılığın ortaya konulması ve stratejik bir konumlandırma için tasarım bilgisinin nerede kullanıldığını anlamaya yönelik sorulardır.

### 3.2.1.1 Tasarımın Pazar Payına Etkisi

Firmalara, tasarımın pazar paylarının büyümesindeki etkisi sorulmuştur. Firmalardan biri tasarım aracılığı ile yeni bir pazar yarattıklarını, bir diğeri pazar paylarının tasarım sayesinde büyüdüğünü, diğeri ise pazar paylarının büyümesinde tasarımın da katkısı olduğunu ifade etmiştir.

T-box Genel Müdürü Doğan Kaşıkçı, tasarımın pazar paylarına olan etkisini şu şekilde belirtmiştir:

...bir kere bizim pazar payımızın tamamı neredeyse tasarımdan geliyor. Yani biz kendi pazarımızı yarattık biliyorsun ve yarattık derken kastım da bizim rakibimiz yok. Türkiye’de ve Dünya’da sıkıştırılmış tekstil ürününü bir marka haline getiren tek firma biziz. Dolayısıyla bu ürünü, bu tasarımı alıp, bulmak, kullanmak, onu bir competitive edge haline getirmek, firmanın katma değeri haline getirmek veya içerisine başka değerler başka yeni fikirler katarak onu farklı hale getirmek, bizim bütün pazar payımızı nerdeyse onun sayesinde kapmış oluyor.

T-box genel müdürü, kendi firmalarının dışında, tasarımın genel olarak pazar payına etkisini de değerlendirmiştir. Bilginin çok akışkan olduğu bir dünyada yaşadığımızı, her türlü bilgiye en hızlı şekilde ulaşır hale geldiğimizi, bu nedenle özellikle yeni nesle ürün satan insanlar için tasarımın çok önemli bir hale geldiğini belirtmiştir. Tasarım sayesinde farklılaşma sağlandığını ve bu farklılığın pazar payını arttırmada çok etkili olduğunu ifade etmiştir.

Nurus Pazarlama Müdürü Senem Öcel, Nurus’un tasarıma çok önem veren bir firma olduğunu ve uluslararası tasarımcılarla çalıştıklarını, bundan dolayı pazar paylarının büyümesinde tasarımın etkisinin büyük olduğunu ifade etmiş, ancak başından beri tasarım odaklı bir firma olduklarından, tasarımdan öncesi ve sonraki durum şeklinde bir karşılaştırma yapamayacağını belirtmiştir.

Tariş’in eski Genel Müdürü Fatih Cenikli, tasarımın pazar paylarına olan etkisini tasarımdan öncesi ve sonrasındaki rakamlarla da ifade ederek, tasarımın etkisini şu şekilde açıklamıştır:

Markanın yeniden inşa sürecinin başladığı 2001 yılında pazar payı %8 – 9 (Bilinirlik, örneğin İstanbul’da ilk 8 zeytinyağı firması arasında yok. Anımsatmalı bilinirlik mümkün ve pazar payı %3) iken, 3 yıl içinde genel pazar payı % 29’lara kadar yükseldi, (İstanbul’da

bilinirlik ilk iki, İstanbul pazar payı %25) ve 2007 yılına kadar hiçbir zaman % 25'in altına inmedi (Nielsen ve HTP verileri)

Görüşme ile elde edilen bulgular literatür ile paralellik göstermektedir. Lockwood'un da ifade ettiği gibi görüşülen firmalarda tasarım, kurumun stratejisine etki ederek, yeni pazarlara girmesini veya pazar payının artmasını sağlamaktadır<sup>163</sup>. Schmitt ve Simonson, kurum ya da ürünün, tasarım aracılığıyla müşteriye görülebilen, işitilebilen, dokunulabilen ve hissedilebilen türden deneyimler sunabildiğini ve bunun da o şirkete değer kazandırdığını belirtmektedir<sup>164</sup>. Şirketin bu yolla değer kazandığını ve pazar paylarının arttığını T-box genel müdürü açık bir şekilde ifade etmiştir. Mozota da tasarımın şirket dışındaki bir pazarda özgün bir arz ve konumlama geliştirerek pazarda rekabet üstünlüğü sağladığını ifade etmektedir<sup>165</sup>. Benzer şekilde Berkowitz ve Sewall'in yaptıkları araştırmalarda da tasarım ürünün formu, ürün ve marka hakkındaki inançları etkileyerek müşterilerin tercihlerini etkilemekte ve bu da pazar payını doğrudan etkilemektedir.<sup>166</sup>

### 3.2.1.2 Tasarımın Daha Yüksek Fiyatla Ürün Satılmasına Etkisi

Firmalara, tasarımın daha yüksek fiyatla ürün satılmasına etkisi sorulmuştur. Firmalardan ikisi daha yüksek fiyatla ürün satmalarının nedenini tasarıma bağlarken, bir diğeri tasarımın bu nedenlerden sadece biri olduğunu ifade etmiştir.

T-box genel müdürü, günümüzde bilginin akışkanlığı sebebiyle, ürünün de akışkan hale geldiğini, fiyatların eskiden olduğu gibi sadece ürünün kalitesine bağlı olarak belirlenmediğini ifade etmiştir. Fiyatların belirlenmesinde katma değer ön plana çıktığını söyleyen genel müdür, katma değeri şu şekilde ifade etmiştir:

Katma değer. Yani sizin ürettiğiniz tişörtün veya sizin ürettiğiniz ürünün bir diğerinden farklı olması gerekiyor. Bir farklı değeri olması gerekiyor. Bu değer sıkıştırma paketleme de olabilir, o ürünü kullanması sırasında elde ettiğiniz tecrübe yani, pamuk gibi bir dokunuş, anti bakteriyel özellik, çünkü terliyorsunuzdur veya işte ne bileyim satın alma sonrasında servis ile muhteşem bir farklılık veya mağaza içerisinde satın alma sırasında yaptığımız farklılık... Yani alışveriş sırasında hissettiğin duygu da bir katma değerdir. Fransa'daki Luvi Vitton mağazasının, o mağazadan alışveriş etme duygusu bir katma değerdir.

<sup>163</sup> Lockwood , 2007, **a.g.e.**, s. 92

<sup>164</sup> B. Schmitt ve A. Simonson, **a.g.e.**, s. 26.

<sup>165</sup> Mozota, 2005, **a.g.e.**, s. 194.

<sup>166</sup> Hertenstein, Platt, ve Veryzer, **a.g.e.**, s. 6.

Katma değeri yaratılan farklılık şeklinde değerlendiren genel müdür, bu katma değer in sağlanmasında tasarımın, onun getirdiği inovasyonun çok büyük bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir.

Tariş'in eski genel müdürü de, ürünlerine tasarım sayesinde pazar ortalamasının üstünde fiyat koyabildiklerini belirtmiştir.

Nurus pazarlama müdürü ise yüksek fiyat tabirine karşı olduğunu bu fiyatın arkasında bir emek olup, bu fiyatın da o emeğin karşılığı olduğunu ifade etmiştir. Tasarımın da bir emek olduğunu belirtmiştir. Tasarımı, ürünün fiyatının belirlenmesinde başlı başına bir etken değil diğer etkenlerin içinde sayılabilecek bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Ürünün piyasa fiyatının belirlenirken kullanılan malzemenin ve benzeri özelliklerin de bu fiyatı etkilediğini ifade etmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Schmitt ve Simonson, T-box ve Tariş firmalarının da belirttiği gibi, kurum ya da ürünün, müşteriye görülebilen, işitilebilen, dokunulabilen ve hissedilebilen türden deneyimler sunabildiği takdirde o şirkete değer kazandırdığını ve bu değere fiyat biçilebildiğini ifade etmektedir<sup>167</sup>. Dolayısıyla firmalarda tasarım Schmitt ve Simonson'ın da belirttiği gibi, tasarım açısından çekiciliği bulunan bir ürüne, piyasanın üstünde bir fiyat konulmasına olanak vermektedir<sup>168</sup>. Nurus pazarlama müdürü, bu konuya farklı bir açıdan baksa da, firma, tasarım sayesinde ürünlerde fark yaratmakta ve bunu da ürün fiyatlarına yansıtmaktadır. Lockwood'unda da belirttiği gibi tasarım görüşülen firmalarda, tüketicilerin satın alma kararlarına etki ederek o ürüne biçilen etiket fiyatının, rakip ürünlerin fiyatından yüksek olmasına olanak tanımaktadır<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> Schmitt ve Simonson, **a.g.e.**, s.26.

<sup>168</sup> Aynı

<sup>169</sup> Lockwood, 2007, **a.g.e.**, s. 91.

### 3.2.1.3 Tasarımın Ürün İmajına, Kurum İmajına ve Kurum İtibarına Olan Etkisi

Firmalara, tasarımın ürün imajına, kurum imajına ve kurum itibarına olan etkisi sorulmuştur. Bir firma yetkilisi, tasarımın bu konularda olumlu etkiler oluşturduğunu ifade ederken, diğer iki firma yetkilisi, tasarımın firmanın bütününde hissedildiği zaman ürün imajına, kurum imajına ve kurum itibarına olumlu katkısının olduğunu vurgulamıştır.

Tariş genel müdürü tasarım ile ürün imajlarının hem tüketici gözünde hem de satın almacıların gözünde yükseldiğini ifade etmiştir. Satın almacıların "...siz köylüsünüz, niye fiyat geçişi yapmaya çalışıyorsunuz, siz bu ambalajlarla Rusya'ya bile satamazsınız" gibi yaklaşımlarının, firmanın tasarımı kullanmasıyla değiştiğini, hatta bu değişimin pazar lideri olan Komili'nin, Tariş'in tasarımı kopya etmeye çalışmasıyla, daha da hızlandığını ifade etmiştir.

Tariş genel müdürü, sektörde bütün ilkler, ambalajlı üretim, hatta iç pazarın yaratılması, diğer markalar tarafından yapılmışken, Tariş'deki tasarım ve sürekli yenilenmenin, ürün geliştirme ve bütün yeniliklerin, Tariş tarafından yapıldığı gibi bir etki yaparak, "sektörün yenilikçi firması" imajını yarattığını ifade etmiştir. Bütün bunların yanı sıra tasarım, geçmişin değerlerinin de Tariş'e yüklenmesini sağladığını ve Tariş'e ait olmayan önemli her şeyin Tariş'den çıkmış gibi değerlendirilmeye başladığını söyleyerek tasarımın kurum imajlarına nasıl olumlu bir etkide bulunduğunu açıklamıştır.

Tariş genel müdürü, kurum itibarlarının tasarım sayesinde arttığını ve bu sayede özellikle kooperatif olunması nedeniyle, ilişkide bulunan Bakanlıklar, kamu kurumları, bankalar ve diğer kooperatifler tarafından ayrı değer gördüklerini ve bu kurumların Tariş'e karşı farklı yaklaşımlar sergiledikleri gibi, sorunlarının herkesten önce çözülüp, bu sorunlara daha anlayışla yaklaşıldığını ifade etmiştir.

T-box genel müdürü ürün, kurum imajını ve kurum itibarını bir bütün olarak gördüğünü ifade etmiştir. Günümüzde tasarımın ürünle, ürünün katma değeri ile ürünün iletişimi ile satış sonrası hizmeti vb. ile en başından en sonuna işin içinde olduğunu belirtmiştir. Tasarımın firmanın bütününde hissedilmesi gerektiğini şu şekilde ifade etmiştir:

...bu yenileşme, bu yenilik, bu inovasyon bu yeni şey, yani tasarımın gücü sadece senin üretimde, paketlemende orda burada değil, firmanın bütünlüğünde hissetmen lazım. Yani iletişimcin manyak bir adam olsun, süper fikirler bulsun, süper tasarımlar yapsın sana, sen bunu besleyecek ürünler, bunu besleyecek hizmetlerde bulunmazsan bir faydası yok.

Nurus pazarlama müdürü, tasarımın yönetilmesi gereken bir süreç olduğunu ve doğru yönetildiğinde ürün ve kurum imajına ve kurum itibarına olumlu bir katkıda bulunduğunu belirtmiştir.

Nurus pazarlama müdürü buna ek olarak, tasarım ile anılan bir firma olmanın, ünlü tasarımcılar ile çalışmanın kurumlarına itibar kazandırdığını, ürün imajına olumlu etkisinin olduğunu ifade etmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Olins'in de ifade ettiği gibi, görüşülen firmalarda, iyi tasarım, kaliteli ürün üretimini ve hizmeti yöneterek kurum imajını düzeltmektedir<sup>170</sup>. Mozota, özellikle Tariş örneğinde görüldüğü gibi tasarımın, ürün imajını, onun dış görünüşünü ve algılanan kalitesini iyileştirdiğini ifade etmektedir<sup>171</sup>. Ürün ve hizmet kalitesi, yaratıcılık ve gelişim gibi kriterler dünyanın önde gelen dergileri olan Fortune, Financial Times'ın ve ayrıca İtibar Enstitüsü'nün kurumsal itibar kriterleri arasında yer almaktadır<sup>172</sup>. Tasarım da bu kriterleri doğrudan etkileyen bir değer olarak, tıpkı Tariş örneğinde olduğu gibi kurum itibarını olumlu yönde etkilemektedir.

Lockwood, Nurus örneğinde olduğu gibi, bağımsız ve alanında uzman olan kişilerden alınan olumlu tasarım eleştirilerinin ve ödüllerin kuruma olumlu geri dönüşümler getirip ve kurumun gurur kaynağı olarak iş çevresinde saygınlık kazanmasını sağladığını belirtmiştir<sup>173</sup>.

---

<sup>170</sup> "W. Olins, "The Strategy of Design," **Management Today**, (1986)" M. Trueman ve D. Jobber, **a.g.e.**, s. 595'deki alıntı.

<sup>171</sup> Mozota, 2002, **a.g.e.**, s. 91.

<sup>172</sup> Kadıbeşegil, **a.g.e.**, s. 113, 114.

<sup>173</sup> Lockwood, **a.g.e.**, s.93.

### 3.2.1.4 Tasarımın Ürün ve Hizmet Farklılaştırmasına Etkisi

Firmalara, tasarımın ürün farklılaştırmasına etkisi sorulmuştur. Her üç firma da, tasarımın bir şekilde farklılık yarattığını belirtmiştir.

T-box genel müdürü, tasarımın her aşamada farklılaşma sağladığını belirtmiştir. T-box olarak paketleme, iletişim ve satışta farklılaştıklarını ve farklılaşmayı tasarım ile başardıklarını ifade etmiştir. Tasarımcıların ürünün üretilmesinden satılmasına, tüketiciye ulaştırılmasına ve hatta satış sonrası hizmetlerine kadar sürecin içinde yer aldıklarını ve farklılık katma anlamında sürece dâhil olduklarını eklemiştir.

Tariş eski genel müdürü, ürünün farklılaştığı her noktada tasarımın etkisi olduğunu ifade etmiştir. Zeytinyağı katkı maddesi içermediğinden, farklılaştırmanın birinci önceliğinin diğer pek çok üründe olduğu gibi tasarım olduğunu belirtmiştir.

Nurus pazarlama müdürü, farklılaşma noktalarını şirketin politika ve pazarlamasının belirleyerek bir tasarım problemi ortaya koyduğunu, tasarımın ise bu probleme çözüm üretmek farklılaşma sağladığını ifade etmiştir. Süreci şu şekilde ifade etmiştir:

...satışta bir başarıya ulaşmak için öncelikle o pazarın eksiklerini ve ihtiyaçlarını belirliyorsunuz. Dolayısıyla bunu da belirleyen şey aslında tasarım veya tasarımcı değil. Bunu belirleyen şirketin kendi politikası ve pazarlaması. Dolayısıyla bu doğrultuda bir hem pazarda ihtiyacı belirleyeceksiniz, hem de pazarda mevcut var olanlara nasıl farklılaşacağımızı, hangi noktada farklılaşacağımızı belirleyeceksiniz. Dolayısıyla bu kriterlere göre de bir tasarım problemi ortaya koyacaksınız ve bunu tasarlattıracağız.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Mozota, firmalarda görüldüğü gibi tasarımın kuruma, tüketici tarafından çıkar olarak algılanan ve tüketici davranışı üzerinde etkili olan farklılıklar yaratarak katkıda bulunduğunu ifade etmektedir<sup>174</sup>. Griyer tasarımı, benzersiz olmayı kuvvetlendiren veya yerel pazarın koşullarına ve farklı kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap veren bir araç olarak görmektedir<sup>175</sup>. Bu çalışma kapsamında incelenen firmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu firmalar, paketlemelerinde, satış noktalarında ve iletişimlerinde tasarım sayesinde farklılaşmışlar ve pazarda yer almışlardır.

<sup>174</sup> Mozota, 2005, a.g.e., s. 102.

<sup>175</sup> Griyer, a.g.e., s. 11.



### 3.2.1.5 Tasarımın Tüketici Özelliklerine Göre Ürün Geliştirilmesine Etkisi

Firmalara, tasarımın tüketici özelliklerine göre ürün geliştirilmesindeki etkisi sorulmuştur. Firmalardan biri tasarımın belirlenen pazar ihtiyaçlarına çözüm olduğunu, bir diğeri pazar ihtiyaçlarını tasarımcıların belirlediğini, bir diğeri ise tasarımın, tüketici özelliklerine göre ve ötesinde -sezgisel anlamda- bir takım şeylere göre ürün gelişimine katkıda bulunduğunu ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü, tasarımın, pazar araştırması ile belirlenen tüketici ihtiyaçlarına çözüm olduğunu belirtmiştir.

T-box genel müdürü, tüketiciyi anlama ve onların ihtiyaçlarını analiz etme konusunda tasarımcıların görevde olduğunu ifade etmiştir. Tasarımcıların geçmiş satışlara, trendlere göre yeni bir trend mi yaratılacak, yeni bir trend yaratılırken tüketicilerin beklentilerinin ne yönde olduğuna karar verip –rahatlık mı bekliyorlar, moda mı bekliyorlar, mutluluk mu bekliyorlar, yeni bir yaşam stili mi bekliyorlar- bu kararlara göre bir strateji belirlediklerini ifade etmiştir.

Tariş eski genel müdürü, ürün geliştirilirken tüketici özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini ancak bunların yenilik/yenilik yeni ürün konusunda yeterince yönlendirici olmadıklarını ifade etmiştir. Bundan dolayı da ürün geliştirenlerin bütün bu verilerin dışında biraz sezgisel/yaratıcı davranarak çalışmalarını gerektiğini belirtmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Firmalarda tasarım Mozota'nın belirttiği gibi pazarlamanın, mevcut ürün ve pazarlar üzerine kurulu klasik pazarlamadan yeni ürünleri, yeni potansiyel pazarları ve yeni müşteri ilişkilerini güçlendiren ilişkisel ve stratejik bir pazarlama vizyonuna doğru olan evrimini takip etmektedir<sup>176</sup>. Tasarımın bu rolü, T-box ve Tariş firmalarında daha iyi görülmektedir. Tasarım, sorunun belirsizliği ya da ihtiyacın geçerliliği üzerindeki ısrarından dolayı stratejik bir pazarlama karar sürecine katkıda bulunmaktadır<sup>177</sup>.

<sup>176</sup> Mozota, 2005, a.g.e., s. 134.

<sup>177</sup> Aynı

### 3.2.2 Tasarımın Performans Değeri Perspektifi

Görüşme formunun ikinci bölümündeki sorular, firmanın uzman olduğu iş kolunda, paydaşları tatmin etmek için, tasarımın nasıl yardım ettiğini, yabancılar için görünmez olan yenilik süreçlerinde tasarımın, kurum performansı ve sürecindeki iyileştirmeleri nasıl sağladığını ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır.

#### 3.2.2.1 Tasarımın Pazar Süresine Etkisi

Firmalara, tasarımın pazar süresine etkisini anlamak amacı ile tasarımın sene başına yapılan proje sayısına ve üretim sürecine etkisi sorulmuştur. Tasarımın, sene başına yapılan proje sayısına etkisini değerlendiren firmalardan ikisi tasarımın proje sayısını artırma yönünde bir etkisi olduğunu ifade ederken, bir firma tasarımın proje sayısına bir etkisi olmadığını ifade etmiştir.

T-box genel müdürü, hızlı tüketim malları üreten bir firma olarak her gün farklı bir ürünün, konseptin oluşturulduğunu ve her bir fikrin ayrı bir tasarımcının fikri olduğunu buna ek olarak dışarıdan da fikirler aldıklarını belirtmiştir. Buna bağlı olarak proje sayılarının devamlı arttığını ve tasarım sayesinde arttığını ifade etmiştir.

Tariş'in eski genel müdürü, tasarımcının yaratıcılığı ve üretkenliği sayesinde yeni konseptler, tasarımlar ortaya çıktığını ve bunların da proje sayısını arttırmada etkili olduğunu ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü ise tasarımın sene başına yapılan proje sayısına bir etkisinin olmadığını söylemiştir. Mobilya sektöründeki ürünlerin hızlı tüketim malları olmadığını ve bir ürünün yaklaşık 20–30 yıllık ömrünün olduğunu ifade edip, tasarımın kattığı değeri sene başına yapılan proje ile ifade etmenin Nurus firması için doğru olmayacağını belirtmiştir.

Tasarımın üretim sürecine olan etkisini değerlendiren her üç firma da tasarımın üretim süreci ile beraber ilerleyerek bu süreci iyileştiren ve hızlandıran bir faktör olarak değerlendirmiştir.

T-box genel müdürü ekonomide nakit paranın çok önemli olduğundan firma için zamanın çok önemli olduğunu ve çok hızlı sürelerde ürün çıkarmaları gerektiğini

belirtmiştir. Bu nedenle de hızlı üretilip değişebilen ürünlerin tasarlanmasının çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Tasarımın da üretim sürecinin bir parçası olduğunu ve tasarımcıların üretim daha hızlı ve daha az maliyetle yapılabilmesi bu süreci takip edip gerekli revizyonları yaptığını belirtmiştir.

Tariş eski genel müdürü tasarımın üretim sürecine olan etkisini “Benim için tasarım üretim sürecini hızlandırır, bu iki yolla olabilir: üretim sürecini yeniden tasarlayarak ya da var olan ürünü yeniden tasarlayarak...” sözleriyle ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü firmada tasarımın, ürünün çıktığı noktaya kadar devam eden bir süreç olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Tasarım zaten üretim süreci ile birlikte yine ilerleyen bir şey. Yani sadece kâğıt üzerinde yapılmış olan bir şeyi tasarım olarak algılamıyoruz. ... Yani tasarım ürünün çıktığı noktaya kadar devam eden bir süreç zaten. Dolayısıyla o ilk prototiplerin yapılması, ürünün performanslarının görülmesi yapılabilirliklerin ortaya çıkartılması daha sonra onların konfigürasyonlarının ortaya çıkartılması bunların hepsi zaten tasarımın bir süreci. Dolayısıyla üretim sürecine etkisi deyince yine... iç içe geçen bir şey olarak evet algılamamız lazım.

Görüşülen üç firma da tasarım yeni ürün gelişim sürecinin hızını ve verimini arttırarak pazara çıkış süresini azalttığını ifade etmiştir. Tasarımın proje sayısına etkisi konusunda Nurus hariç diğer iki firma tasarımın fikir üretmek açısından proje sayısını arttırdığını ifade etmişlerdir. Nurus mobilya sektöründeki ürünlerin uzun ömürlü ürünler olduğundan tasarımın etkisini bu şekilde ifade edemeyeceklerini belirtmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Üretim bazında kurumun tasarım profili ile ürünün pazara giriş süresini azaltma arasında bir ilişki vardır. Üretim süresini etkileyen nedenler üretim esnasında kullanılan teknoloji ve üretim süreci ile de bağlantılıdır. Üretim sürecinin verimli olması ise güçlüklerin önceden görülüp aşılması ile mümkündür. Bu nokta da tasarım Trueman ve Jobber’in ifade ettiği gibi, bu güçlüklerin aşılması için karmaşıklığı azaltıp, üretimdeki pürüzleri giderip hem zamandan hem de kullanılan materyalden tasarruf edilmesini sağlamaktadır<sup>178</sup>. Mozota, Nurus pazarlama müdürünün ifadesine benzer şekilde tasarımın, kaynakları iyileştirerek ve iletişim becerileri (görselleştirme, prototipler) ile de pazar süresini kısalttığını ifade etmektedir<sup>179</sup>.

<sup>178</sup> Trueman ve Jobber, **a.g.e.**, s. 596.

<sup>179</sup> Mozota, 2005, **a.g.e.**, s.165.

### 3.2.2.2 Tasarımın Teknoloji Transferine Etkisi

Firmalara tasarımın teknoloji transferine etkisi sorulmuştur. Her üç firma da gelişen teknolojinin tasarımlarını etkilediğini belirtmiştir.

T-box genel müdürü hedef kitlelerinin gençler olduğunu ve gençlerin de teknolojiyi çok yakından takip ettikleri için, onların da yeni teknolojilerin takipçisi olduğunu belirtmiştir. Tasarımlarında yeni gelişmeleri ürünlerinde kullandıklarını şu şekilde belirtmiştir:

... Mesela bu kış koleksiyonunda muhteşem, kimsenin bilmediği kumaş ile geliyoruz. Bu kumaş, kumaş değil. Bambaşka bir şey. Daha fazla detay vermeyeceğim. Tasarımcımız bizim, onu buldu başka yerlerde kullanılan kumaşı aldı .. Bundan biz ürün yapacağız. Bu çığır açacak haberin olsun. Ben sana söyleyim. Aynen senin sorduğun soruya cevap oldu. Kız aradı dedi ki bu kumaşı insanlar bilmem ne için kullanıyorlar, endüstriyel bir kumaş tamam mı, metresi ucuz. Öyle olduğu için biz onu kıyafet yapmada kullanacağız.

Tariş'in eski genel müdürü, gıda sektöründe daha çok ambalaj düzeyinde ve üretim araçlarında ürüne göre (örn. Organik Zeytinyağı için özel dolun sistemi) tasarımın, teknoloji takibini gerektirdiğini ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü de yeni teknolojileri ve gelişmeleri takip edip bunları tasarımlarına yansıttıklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

... Yani teknolojiyi takip ederek yada yeni gelişmeleri takip ederek yeni tasarım ortaya çıkarma ihtiyacı doğabilir. Çünkü pek çok şey değişiyor özellikle ofis, bizim ilgi alanımız olan konuda da teknolojik gelişmeler çok fazla. Dolayısıyla teknolojik gelişmeler bizim ürün tasarımlarımızı etkiliyor. ... Şimdi artık nasıl ki, daha önce kablolu idi her şey şu anda kablosuz, o zaman bizim ofislerde yapacağımız şeylerde kablolu olan çözümlerle birlikte kablosuz olan çözümlere de yönelik ürünler tasarlamamız gerekiyor.

Firmalar değişen ve gelişen teknolojiyi ürünlerine adapte etmek için tasarımı kullanmaktadırlar. T-box firması farklı sektörlerde kullanılan sıkıştırma paketlemeyi tekstile transfer ederek oyun (play) stratejisini kullanmıştır<sup>180</sup>. T-box genel müdürünün yeni sezon için kullanacakları kumaş da bu stratejiye örnek olarak verilebilir. Bu stratejide ürüne değer eklemek için teknik değişikliklere bağlı olmayan yeni yollar bulunmaktadır<sup>181</sup>. Bu stratejide tasarımcılar alışılmış olanı alışılmadık bir hale getirerek

<sup>180</sup> Canada, Mortensen ve Patnaik, **a.g.e.**, s. 39.

<sup>181</sup> Aynı

yeni fırsatlar yaratmaktadırlar<sup>182</sup>. Başka bir deyişle tasarım, mevcut teknolojilerin yeni kullanım alanlarını geliştirmektedir<sup>183</sup>.

Nurus firması teknoloji odaklı bir firma olmayıp, mobilyalarını teknolojideki gelişmelere uygun çözümler sağlayacak şekilde tasarlamaktadır. Tariş firması da teknoloji odaklı bir firma değildir ve üretim ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etmekte ve değişen üretim koşullarına uygun tasarım çözümleri kullanmaktadır. Bu iki firma için de yetkililerin verdikleri bilgilere dayanarak herhangi bir teknoloji adaptasyon stratejisinden söz etmek mümkün değildir.

### 3.2.3 Tasarımın Öğrenme Değeri Perspektifi

Tasarımın öğrenme değeri perspektifini anlamak amacı ile firmalara tasarımın personeli öğrenme yeteneğine, personelin motivasyonuna, firma ruhunu geliştirmesine ve bilginin kurum içindeki sirkülasyonuna etkisi sorulmuştur.

T-box genel müdürü ekibinde tasarımcı, yenilikçi insanlarla çalışmanın firma ruhunu ve ortamını etkilediğini ifade etmiştir. Bu insanların sürecin her yerine müdahale ettiğini ve bunun da süreci iyileştirdiğini belirtmiştir. Yönetim olarak ise çalışanlarına her türlü fikri paylaşım uygulayabilecek bir ortam sağladıklarını ifade etmiştir.

Tariş'in eski genel müdürü tasarımın personelin öğrenme isteğini geliştirdiğini ifade etmiştir. Yenilikçi bir kurumun üyesi/çalışanı olmak onları, işlerini daha iyi yapmaya ve düşünmeye yönlendirdiği ve farklı öneriler ürettiği gözlediğini belirtmiştir. Herkesin sürekli değişimden söz ettiği günümüzde tasarımın, çalışanları kurumla daha ilgili hale getirerek yenilikçiliği desteklemelerine yol açtığını ifade etmiştir. Tasarımın bilginin, kurum içinde sirkülasyonunu iyileştirdiğini de ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü ise Nurus'un ofis mobilyaları tasarlarken amaçlarının ve firmanın farklılaşma noktasının motivasyon yaratan tasarımlar yapıyor olmaları olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla tasarımın personeli öğrenme yeteneğine, personelin

---

<sup>182</sup> Aynı, s. 40.

<sup>183</sup> Mozota, 2005, a.g.e., s. 154.

motivasyonuna, firma ruhunun gelişmesine ve bilginin kurum içindeki sirkülasyonuna etkisinin büyük olduğunu belirtmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Mozota'nın da ifade ettiği gibi tasarım görüşülen firmalarda, çalışanların kurum içindeki davranışlarını ve performanslarını etkilemektedir. Tasarım ilişkileri değiştirip, şirket içerisinde, ekip içi güven ve konsept paylaşımını sağlamaktadır<sup>184</sup>. Şirket dışında da dış oyuncularla ilişkileri değiştirmektedir<sup>185</sup>.

StorageTek firmasında yapılan bir araştırma da bunu sayılarla ifade etmektedir. StorageTek firması tasarımı, çalışanların yaratıcılıklarını arttırıp, kurum kültürünü geliştirmek için kullanmıştır<sup>186</sup>. İç mekân tasarımındaki değişikliklerden sonra çalışanlar arasında yapılan araştırma göstermiştir ki çalışanların yüzde 50'sinden fazlasında yaratıcılık artmış, yüzde 72'sinde iş stresi azalmış ve yüzde 84'ünün ruh hali ve tutumunda düzelme olmuştur<sup>187</sup>. Bu yolla tasarım kurumsal kültürün daha anlamlı bir parçası olmuştur.

### **3.2.4 Tasarımın Finanssal Değeri Perspektifi**

Görüşme formunun dördüncü bölümündeki sorular tasarım finanssal başarı için, paydaşlara nasıl görünmelidir, kurum itibarının ve pazar performansının arttırılması için açık ve ölçülebilir bir değeri nasıl sağlayabildiğini ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır.

#### **3.2.4.1 Tasarımın İş Hacminin Artmasına (Yeni Ürün ve Servis Satışının Artması) Etkisi**

Firmalara, tasarımın iş hacminin artmasına (yeni ürün ve servis satışının artması) etkisi sorulmuştur. Her üç firma da tasarım sayesinde satışlarının arttığını ifade etmiştir.

---

<sup>184</sup> Aynı, s. 165.

<sup>185</sup> Aynı

<sup>186</sup> Lockwood, 2004, a.g.e., s. 35.

<sup>187</sup> Aynı, s 36.

T-box genel müdürü, tasarımın ürüne katma değer sağladığını ve bunun da satışları arttırdığını belirtmiştir.

Tariş'in eski genel müdürü, tasarım olmadan yeni ürün ve satışının artmasının imkânsız olduğunu ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü, ürünlerin belli yaşama eğrisi olduğunu ve satışının durağanlığa girdiği zaman pazara yeni ürünler çıkarttıklarını ifade ederek yeni satış hacimleri yaratmak için yeni tasarımlar yaptıklarını ifade etmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Literatürde firmaların da ifade ettikleri gibi, tasarımın satış hacmin artmasında önemli bir etken olduğu belirtilmektedir. Tasarım firmalarda Walsh ve diğerlerin de ifade ettiği gibi, ürün ve hizmetin performansı, tek olma, güvenilirlik, kullanılabilirlik, dayanıklılık, ürün sunumu, sergileme, ambalaj, promosyon, hizmet ve bakım kolaylığı gibi özelliklerine etki etmektedir<sup>188</sup>. Tüm bu özellikler müşteri algısını etkileyerek, satın alma kararlarını da etkilemekte, dolayısıyla da firmaların iş hacmini etkilemektedir. Lockwood'un da belirttiği gibi tasarım, ürün ve servisteki yenilikler için önemli bir unsurdur<sup>189</sup>. Bu yenilikler ise firmanın satış hacmini doğrudan etkilemektedir<sup>190</sup>.

### 3.2.4.2 Tasarımın Maliyeti Düşürmeye ve Yatırım Getirisini Yükseltmeye Etkisi

Firmalara, tasarımın maliyeti düşürmeye ve yatırım getirisini yükseltmeye etkisi sorulmuştur. Her üç firma da üretim sürecine göre tasarım yapıldığını ifade ederek tasarımın maliyeti düşürmede ve buna bağlı olarak yatırım getirisini yükseltmeye büyük bir etkisinin olduğunu belirtmiştir.

T-box genel müdürü tasarımın maliyeti nasıl düşürdüğünü şu şekilde ifade etmiştir:

Dikişini değiştiriyor, bilmem nesini değiştiriyor. Kalıbını değiştiriyor. Alıyor başka hale getiriyor, sokuyor. Benim tasarımcım üreticiye gidip, "line"ı takip ediyor. Üretim "line"nı ... dikiş makinesinin parkuruna göre şey yapıyor üretim yapıyor. Bu kadar net yani...

<sup>188</sup> Walsh, ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 31.

<sup>189</sup> Lockwood, 2007, **a.g.e.**, s. 94.

<sup>190</sup> Aynı

T-box genel müdürü ayrıca tasarımın finanssal anlamda nasıl katkıda bulunduğunu bir örnekle çok güzel açıklamıştır. Sonbaharda piyasa sürdükleri bir ürünün satmadığını, bunun üzerine tasarımcılarının ürünün anlaşılmadığını düşünerek, sonraki sezon için yeni bir ürün tasarlamak yerine, ürünün paketini ve ismini değiştirerek ürünün o sezonda satılmasını sağladığını ifade etmiştir. Bu sayede firma yeni ürün maliyetinden ve ellerindeki stok maliyetinden kurtulmuştur. Tasarımcının, tasarım sayesinde firmaya kattığı değer bu kadar nettir.

Tariş'in eski genel müdürü tasarımın, amaca bağlı olarak maliyeti azaltabildiğini ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü ise tasarımın maliyete göre etkisine tersten de bakarak, belirlenen fiyat baremine uygun fiyatta tasarım yapıldığını da belirtmiştir. Kâğıt üzerinde bir şey tasarlanan ürün, normalde olması gerekenden çok pahalıya çıktıysa, tekrar tasarım kriterlerine geri dönüp bu ürünün nasıl istenilen fiyata düşürülebileceği ile ilgili malzeme değişikliği, teknoloji değişikliği, kalıpla ilgili değişiklikler gibi kriterlerin sorgulanıp, geriye dönülerek maliyetlerin düşürülmeye çalışıldığını ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü buna ek olarak uzun süreli prosesler için geriye dönük olarak bakılıp bir takım maliyetlerin düşürülmesi için optimizasyonlar da yapıldığını belirtmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Görüşülen firmalarda iyi tasarım Trueman ve Jobber'in da ifade ettiği gibi, üretim sürecine; üretimdeki konfigürasyonları değiştirerek, üretim aşamasını azaltarak, materyalin ekonomik olarak kullanılmasını sağlayarak etki etmektedir<sup>191</sup>. Bütün bunlar üretim süreci hızını etkileyerek kazancı arttırmakta ve yatırım getirisini yükseltmektedir<sup>192</sup>.

---

<sup>191</sup>Trueman ve Jobber, **a.g.e.**, s. 601.

<sup>192</sup> Aynı



### 3.2.4.3 Tasarımın İhracata Etkisi

Firmalara tasarımın ihracata olan etkisi sorulmuştur. Her üç firma da ihracatta tasarımın olumlu etkisinin olduğunu ifade etmiştir.

T-box genel müdürü birçok ülkeye ihracatlarının olduğunu ve insanların tamamıyla konsepti, paketin içindeki bozuk parayı, talimatnameyi satın aldıklarını ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü firma olarak ihracatta olmak istedikleri noktalarda tasarımın olmazsa olmaz kriterlerden bir tanesi olduğunu ifade etmiştir. Birçok tasarım kriterinin girdikleri ihalelerde ön koşul olarak belirtildiğini ve bu tasarım kriterlerine uymadan ihracat yapamadıklarını belirtmiştir.

Tariş eski genel müdürü tasarım olmadan ihracatın düşünülmemeyeceğini ifade etmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Üç firmanın da ortak özellikleri arasında ihracat yapmaları vardır. Julie Hertenstein ve Marjorie Platt'ın DMI (Tasarım Yönetimi Enstitüsü) ile birlikte, 90'ların ortasından günümüze, tasarımın finansal performansını inceleyen araştırma sonuçlarında görüldüğü ve firmaların da belirttiği gibi dış pazarlarda oyuncu olabilmenin ön koşulları arasında "tasarım" bulunmaktadır.

### 3.2.4.4 Tasarımın Para İle Ölçülemeyecek Değerlerin (Lisanslı ve Korunan Tasarımlar, Rakipleri Tarafından Taklidi Zor Tasarımlar) Gelişmesine Etkisi

Firmalara tasarımın para ile ölçülemeyecek değerlerin (Lisanslı ve korunan tasarımlar, rakipleri tarafından taklidi zor tasarımlar) gelişmesine etkisi sorulmuştur. Her üç firma da tasarımın bu değerlerin elde edilmesinde olmazsa olmaz bir faktör olduğunu ifade etmiştir.

T-box genel müdürü her ürünlerinin isim hakkının Türkiye'de ve 60'dan fazla ülkede korunduğunu, bütün sıkıştırma şekil patentlerinin alındığını ve bütün bunlar için yılda 100 milyara yakın harcama yaptıklarını ifade etmiştir. Bu tür korumaların

öneminin büyük olduğunu “...Çünkü bizim esas işimiz bu. Bir Çinli tutup da bunu yapmaya, satmaya başlarsa ayvayı yedik yani” sözleriyle ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü her bir tasarlanmış ürünü lisanslayarak korumaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Ayrıca bunun haricinde bir takım yarışmalara katılıp endüstriyel tasarım adına bir takım ödüller aldıklarını ve dolayısıyla ürünlerin bu şekilde belgelendiği için pek çok noktada bunun iletişimi yapıldığı için rakipleri tarafından kopyalanma riskini azaltmış olduklarını belirtmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Trueman ve Jobber’ında ifade ettiği gibi tasarım yaratıcı bir süreçtir; yaratıcı süreçler bilinçaltı ve sezgisel ürünlerdir ve doğaları gereği bu süreç değerlidir ve taklit edilemezler<sup>193</sup>. Bundan dolayı da rakipleri tarafından elde edilemezler<sup>194</sup>. Drew ve West de, firmaların belirttiği gibi, tasarımın yasal olarak korunmasının, rekabet ortamında taklit edilememeyi sağlayarak bir avantaj oluşturduğunu ifade etmektedir.<sup>195</sup>

#### 3.2.4.5 Tasarımın Sürdürülebilirliğe Etkisi

Firmalara tasarımın sürdürülebilirliğe etkisi sorulmuştur. Her üç firma da tasarım sayesinde sürdürülebilirliğin sağlandığını ifade etmiştir.

T-box genel müdürü firmanın haylaz bir imajının olduğundan insanların böyle bir beklentisinin olmadığını ancak sürdürülebilirliğe önem verdiklerini ve özellikle İngiltere’de bu konu ile ilgili çalışmalarının yoğun olduğunu ifade etmiştir. Migros’un şu an kullandığı nişasta bazlı olup doğada kaybolan poşetin T-box tasarımcısı tarafından Hindistan’da bir firmada görülüp, Türkiye’ye getirildiğini ve Migros’a önerildiğini de belirtmiştir.

Tariş’in eski genel müdürü, sürdürülebilirlik konusunda ambalaj tasarımına önem verdiklerini belirtmiştir. Plastik ambalaj kullanmadıklarını ifade etmiştir.

Nurus pazarlama müdürü sürdürülebilir tasarımın son yıllarda popüler olmasına ve Türkiye’de bu konu ile ilgili çok fazla yaptırım olmamasına karşın, firmalarının bu konuya uzun yıllardır önem verdiğini ifade etmiştir. Kullanılan malzemelerin geri

<sup>193</sup> Aynı

<sup>194</sup> Aynı

<sup>195</sup> Drew ve West, a.g.e., s. 69.

dönüşümlü ve insan sağlığına zarar vermeyen kimyasallar olduğunu belirtmiştir. Son iki senedir fuar yaptıkları fuar stantlarında bütün malzemelerin geri dönüşümlü olup, kullanılan malzemelerin daha sonra paketlemede de kullanıldığını ifade etmiştir. Yaptıkları fabrikada enerji kullanımlarının minimuma indirilecek şekilde tasarlandığını, atıklarla ilgili çalışmaların yapıldığını belirtmiştir. Bütün bunların, kurum kimliği olarak benimsendiğini ifade etmiştir.

Görüşme ile elde edilen veriler literatür ile paralellik göstermektedir. Deniz’inde belirttiği gibi tasarım görüşülen firmalarda çevreyi; hammadde çıkarılması, üretim süreci, ürünün nasıl kullanıldığı ve dağıtıldığı, kullanılamaz hale geldiğinde ne olduğu gibi konular doğrultusunda birçok farklı yol ile etkilemektedir<sup>196</sup>. Tasarımcı ise, bu noktada ürün ile ilgili önemli değişiklikleri etkileyen kararlarda bulunan kişi olarak önemli bir rol oynamaktadır. Hangi materyalin seçileceği, ürünün ömrünün ne kadar olacağı, enerjinin en verimli şekilde nasıl kullanılacağı, geri dönüşümünün nasıl sağlanacağı tasarımcının sorumlulukları arasındadır<sup>197</sup>.

---

<sup>196</sup>Deniz, **a.g.e.**, s. 2.

<sup>197</sup> **Aynı**, s 4.

## 4. ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde özet, yargı ve öneriler başlıklarına yer verilecektir.

### 4.1 Özet

Bu araştırmanın temel amacı tasarımın kuruma kattığı değerleri, örnek olaylar üzerinden inceleyerek şu sorulara yanıt almaktır:

1. Tasarım yönetimi ödülü alan firmalar tasarımı hangi alanlarda, nasıl kullanmışlardır?
2. Tasarım yönetimi ödülü alan firma yöneticilerinin, tasarımın kuruma kattığı değerler hakkındaki görüşleri nelerdir?

Araştırmada görüşme yapılan kişilerin geçerli ve güvenli bilgiler verdikleri, incelenen belgelerin doğru ve geçerli bilgilere göre hazırlandığı varsayılmıştır. Her sosyal araştırmada olduğu gibi, bu araştırmanın doğasında da insan ögesi bulunduğundan, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda insanı konu alan tüm sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir.

Araştırma tarama modelindedir. Araştırmada, firmaların tasarım aracılığı ile kurumlarına kattıkları değeri incelemek amacı ile “örnek olay” tarama modeli kullanılmaktadır.

Bu araştırmanın evreni 2007 Avrupa Tasarım Yönetim Ödülü alan Türk firmalarıdır. Araştırmada amaçsal örneklem kullanılmıştır. Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülü alan Türk firmalarından T-box, Tariş ve Nurus firmaları araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Ödül alan firmalardan Demirden Design, bir tasarım ofisi olması dolayısıyla araştırmanın örneklemine alınmamıştır.

Bu araştırmada nitel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Veriler belge incelemesi ve görüşme yöntemi ile toplanmıştır.

Belge incelemesinde örnekleme konu olan firmaların yarışma için hazırladıkları sunum ve Avrupa Tasarım Yönetimi sitesinin kütüphanesinde örnek olay çalışması olarak verilen dokümanlar incelenmiştir. Bu dokümanlara bakılarak firmaların tasarım alanında neler yaptıkları ortaya konmuştur.

Görüşmede yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken Mozota'nın tasarıma uyarladığı "tasarım değeri" modeli temel alınmıştır. Görüşme formu dört bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunun ilk bölümünün soruları, firmanın vizyonunu gerçekleştirebilmesi için tasarımı nasıl kullandığını ölçmek amacı ile hazırlanmıştır. Görüşme formunun ikinci bölümünün soruları, firmanın uzman olduğu iş kolunda, paydaşları tatmin etmek için, tasarımın nasıl yardım ettiğini, yabancılar için görünmez olan yenilik süreçlerinde tasarımın, kurum performansı ve sürecindeki iyileştirmeleri nasıl sağladığını ölçmek amacı ile hazırlanmıştır. Görüşme formunun üçüncü bölümünün soruları, tasarım ile değişim ve gelişim yeteneğinin nasıl beslendiğini, tasarım bilgisinin stratejik odaklanmada nasıl kullanıldığını ve personel kalitesini nasıl arttırdığını ölçen sorulardır. Görüşme formunun dördüncü bölümünün soruları, tasarım finansal başarı için, paydaşlara nasıl görünmelidir, kurum itibarının ve pazar performansının artırılması için açık ve ölçülebilir bir değeri nasıl sağlayabildiğini ölçmek amacı ile hazırlanmıştır.

Verilerin çözümü ve yorumu aşamasında belge incelemesinde, firmaların 2007 Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülleri için hazırladıkları sunumlar ve Avrupa Tasarım Yönetimi web sitesinin kütüphane bölümünde yayınlanan durum çalışmaları ışığında elde edilen veriler gruplandırılmıştır. Görüşme verilerinin analizi görüşme sayısı çok olmadığından elle yapılmış, bilgisayar destekli veri analizi programlarından yararlanılmamıştır. Görüşmelerin analizi; betimleme, analiz ve yorumlama sürecine göre gerçekleştirilmiştir.

Belge incelemesi ve görüşme yolu ile toplanan veriler, her firma için bir bütün olarak aşağıdaki gibi verilmektedir:

**T-box:**

**Belge incelemeye dayalı veriler:** Öncelikli olarak düşünülen şey moda endüstrisindeki bir piyasadan pay almak yerine yeni bir piyasa yaratmaktır. Bu fikirden

yola çıkararak ürünler (T-box markası adı altında) çabuk tüketilen ürünler olarak değerlendirilmiştir. Tasarım ve yaratıcılık üretimin, ambalajlamanın, görünümün, iletişimin ve marka kimliğinin ayrılmaz birer parçası olarak kullanılarak, markanın farklılaşması sağlanmıştır.

Ürünler, markanın karakteristikleri olan fonksiyonellik ve yaratıcılığı bünyelerinde barındırmaktadır.

Ambalajlar küçük ve özellikle seyahat amaçlı kullanımlar için kolay taşınabilir şekilde tasarlanmıştır. Ancak daha önemlisi çabuk tüketilen ürün imajını destekleyecek şekilde, süper market raflarında dizili duran meyve suları, tuvalet kâğıtları, ev temizlik ürünlerine benzeyen ambalajlar seçilmiştir.

Fiyatlar, markanın kimliği ve hedef kitleyle ilişkili olarak tasarlanmıştır. Fiyatlandırma tasarımının en özel ve ayrıcalıklı kısmı ürün paketlerinin içinde 1 kuruşu bulunmasıdır.

T-box ürünleri satılırkenki ana düşünce, ürünlerin ulaşılabilir ve elde edilebilir olmasıdır. Bunun yanı sıra müşterinin ürünlere günlük hayatının her anında ulaşabilmesi de önemlidir. Bundan dolayı çok geniş bir yelpazede satış noktaları içeren yenilikçi satış kanalları geliştirilmiştir.

T-box'ın iletişim tasarımında hız, hareket ve moda temaları T-box markasının karakteristik özellikleri olarak belirlenmiştir. İletişim dilinin başlangıç noktası olarak kendini çok ciddiye alan geleneksel tekstil ürünlerinin satış ve sunum şekilleriyle dalga geçer bir tavır seçilmiştir.

Hedef kitle ile iletişimde, doğalarında yaratıcılık ve tasarımı barındıran ürünler iletişim kuran ana faktör olmuştur. Bu yaklaşımın örneği olarak kullanım talimatları gösterilebilir. Müşteriler, komik birer sürpriz olarak hazırlanmış bu kullanma talimatları sayesinde markanın karakteriyle tanışmışlardır.

Reklam kampanyaları, ürünlerin fonksiyonelliği ve kullanılabilirliği üzerine inşa edilmiştir. Reklam metinleri sıradan ve alçak gönüllüdür. Bu beklenmedik halkla ilişkiler performansını ortaya çıkaran ise grafik tasarımın cesur ve sıra dışı tavrı olmuştur.

**Görüşmeye dayalı veriler:** T-box firması, farklı tasarımı sayesinde yeni bir pazar yaratmıştır. Tasarım ile her aşamada –ürünün tasarlanıp üretilmesi, tüketiciye

ulaşması, satış sonrası hizmet, iletişim tasarımı vb. - bir farklılık yaratılmış ve bu farklılık ürün fiyatının belirlenmesinde önemli bir değer teşkil etmiştir. Tasarımın kurumun bütününde hissedilmesi sayesinde ürün imajı, kurum imajı ve kurum itibarı bundan olumlu yönde etkilenmiştir. T-box firmasında tasarımcılara, tüketiciyi anlama ve onların ihtiyaç ve isteklerine göre çözüm üretme konusunda büyük görevler düşmektedir.

Hızlı tüketim malları üreten bu firmada her gün farklı bir ürün, konsept oluşturulmakta ve her bir fikir ayrı bir tasarımcının fikri olup buna ek olarak dışarıdan da fikirler alınmaktadır. Buna bağlı olarak proje sayıları tasarım aracılığı ile sürekli artmaktadır. Firmada tasarım, üretim sürecinin bir parçasıdır ve tasarımcılar üretimin daha hızlı ve az maliyetli olarak gerçekleşmesi için üretim sürecini takip edip gerekli revizyonları yapmaktadır. Tasarım, mevcut teknolojilerin yeni kullanım alanlarını geliştirmek için kullanılmaktadır ve yeni teknolojiler sürekli takip edilmektedir.

T-box ekibinde yenilikçi insanların bulunması, firma ruhunu ve ortamını etkilemektedir. Bu tür insanlar, sürecin her yerine müdahale etmekte ve bu da süreci iyileştirmektedir. Firmada tasarım çalışanların kurum içindeki davranışlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tasarım, ürün ve hizmetin performansı, tek olma, güvenilirlik, kullanılabilirlik, dayanıklılık, ürün sunumu, sergileme, ambalaj, promosyon, hizmet gibi özellikleri ile ürüne katma değer sağlamak ve bu da satışları arttırmaktadır. Firmada tasarım üretim sürecine; üretimdeki konfigürasyonları değiştirerek, üretim aşamasını azaltarak, materyalin ekonomik olarak kullanılmasını sağlayarak etki etmektedir. Bütün bunlar üretim süreci ve hızını etkileyerek kazancı arttırmakta ve yatırım getirisini yükseltmektedir. Firmanın birçok ülkeye ihracatı olmakta ve insanlar tamamıyla konsepti, paketin içindeki bozuk parayı, talimatnameyi satın almaktadırlar. Tüm bu katma değerler tasarımın sonuçlarıdır. Bu sonuçlar da ihracatı arttırmaktadır. Firmada her ürünün isim hakkı ve sıkıştırma şekil patentleri alınmıştır. Tasarım sayesinde bu farklılık oluşmakta ve yasal olarak korunarak taklit edilmemesi sağlanmaktadır. Firma haylaz bir imajı olmasına rağmen sürdürülebilirliğe önem vermekte ve tasarımcıların bu konudaki önerileri ile sürdürülebilir tasarımlar yapılmaktadır.

## Tariş

**Belge incelemeye dayalı veriler:** Marka kendini Ege Mutfağını satışa sunan bir marka olarak konumlandırmıştır. Şirket, sektördeki gelenekler içerisinde çalışmak yerine bu geleneklere karşı gelerek, yeni gorseller kullanmış ve yeni bir dil geliştirmiştir.

Her bir zeytinyağı – toplam kalite yaklaşımıyla - ayrı birer ürün olarak tasarlamıştır. Ürünler markalı bir zeytinyağından ziyade tüketiciyi üreticiye götürecektir, belirli bir coğrafyanın bütün karakteristiklerini içeren birer zeytinyağı yaratmıştır. Zeytinyağını hammaddesi zeytin, ağaçlar ve geldiği coğrafyayla ilişkilendirerek, tasarlanmış bir ürün olarak görölmesini sağlamıştır. Tasarım ekibi; “Erkence”, “İlk El”, “Eskisi Gibi” gibi zeytinyağının kendisiyle uyumlu, basit, eşsiz, saf ve yabancılaşmamış isimler seçerek ürünleri adlandırmıştır.

İletişim tasarımında, zeytinyağının besleyiciliğini ortaya çıkarmak için gazete ve dergilerdeki görsel materyallerde kışkırtıcı fikirler kullanmıştır. Tasarım stratejisinde rakiplerinin aksine promosyon malzemelerine ve promosyon aktivitelere yer verilmemiştir. Amaç zeytinyağının hikâyesini ve kültürünü tüketiciyeye anlatmak olmuştur. Hikâyenin en iyi şekilde anlatılacağı yerin mağazalar olacağına karar verilmiştir. Ürünler, üretildikleri kasabalardaki sunumlarına benzer bir şekilde sergilenmiştir. Bu mağazalarda zeytinyağının yanı sıra “Egelinin Tuzu” isimli kitaplar ve Tariş Zeytinyağı’nın ait olduğu Ege Mutfağı’nın diğer öğeleri de satılmaktadır.

**Görüşmeye dayalı veriler:** Tariş firması pazar payını tasarım sayesinde büyötmüştür. Tasarımı kullanmadan önce pazar payları %8-9’larda iken tasarımı kullanmaya başlamalarından itibaren pazar payları 3 yıl içinde %29’lara kadar yükselmiştir. Ürünlerine tasarım sayesinde pazar ortalamasının üstünde fiyat koyabilmiştir. Ürün imajları hem tüketici hem de satın almacıların gözünde yükselmiştir. Tasarım ile kurum “sektörün yenilikçi firması” imajını kazanmıştır. Kurum itibarları artmış ve Bakanlıklar, kamu kuruluşları ve bankalar ve diğer kooperatifler tarafından gördükleri değer artmıştır. Ürünlerinin farklılaştığı her noktada tasarımın etkisi olmuştur. Tasarımcıları ürün geliştirirken tüketici özelliklerini dikkate almalarının yanı sıra sezgisel ve yaratıcı bir tutum izlemiştir.



Tariş firmasında tasarımcının yaratıcılığı ve üretkenliği sayesinde yeni konseptler, tasarımlar ortaya çıkmış ve bunların da proje sayısını arttırmada etkili olmuştur. Firmada tasarım, üretim süreci hızına, üretim sürecini veya var olan ürünü yeniden tasarlayarak etki etmektedir. Gıda sektöründe teknoloji takibi daha çok ambalaj düzeyinde üretim araçlarında olmaktadır. Tasarımda da bu gelişmeler takip edilmektedir.

Firmada çalışanlar, yenilikçi bir kurumun üyesi/çalışanı olmalarıyla, işlerini daha iyi yapmaya, düşünmeye ve farklı öneriler üretmeye başlamışlardır. Herkesin sürekli değişimden söz ettiği günümüzde tasarım, çalışanları kurumla daha ilgili hale getirerek yenilikçiliği desteklemelerine yol açmıştır. Tasarım bilginin, kurum içinde sirkülasyonunu da iyileştirmiştir.

Firma tasarım sayesinde satışlarını yükseltmiş ve ihracatını arttırmıştır. Tasarım, firmada, amaca göre maliyeti düşürebilmektedir. Tariş firması sürdürülebilirlik konusunda ambalaj tasarımına önem vermektedir. Tasarımlarında plastik ambalaja yer vermemektedirler.

## **Nurus**

**Belge incelemeye dayalı veriler:** Müşteri için motivasyon yaratmayı hedeflemektedir. Pazar için inovatif ve sürdürülebilir ürünler tasarlamaktadır. Mobilya tasarımının asıl amacını, yeni yaşam tarzı hayalleri kurup, buna uygun çözümler üretmek olarak görmektedir.

Nurus'un hedef kitesine ulaşma yollarından biri fuarlardır. 2006 ve 2007 senelerinde katılan fuarlarda basit ve zarif şekilde tasarlanan Nurus stantları, doğa, sağlık ve çalışma ortamı değerleri üzerinde durmuştur.

Kataloglar, satış yapabilmek ve ürün bilgisini paylaşmak için en önemli araçlarındandır. Her altı haftada bir İstanbul'da yayınlanan ve ücretsiz edinebilen bir dergidir. Nurus'la ilgili yerel ve global bültenlere yer verilmektedir. İlk Türk Endüstriyel tasarım kitabı olan "Turkish Touch in Design" çıkarılmıştır.

Gazete reklamlarında bilgisel, dergi reklamlarında ise hayat tarzı içerikli reklamlar kullanılmaktadır. Açık hava reklamları için, İstanbul'un iş merkezi olan

Levent'teki "showroom"unun cepheleri kullanılmaktadır. Müşterisiyle iletişim için mail yolu da kullanılmaktadır

Mobilyalar, mimarı olarak iyi tasarlanan yerlerle bağdaştırılmaktadır, bu tür yerlere uyum sağlamaktadır. Mobilyalar, farklı yaşam stillerini yansıtan yerlerde gösterilmektedir. Müşteriler ve ürünler arasında bir ilişki kurabilmeyi amaçlanmaktadır

Nurus, tasarım ile ilgili birçok organizasyona sponsorluk yapıp projeler gerçekleştirmiştir.

**Görüşmeye dayalı veriler:** Nurus, başından beri tasarım odaklı bir firmadır. Firmanın pazar payının büyümesinde tasarım önemli bir etkidir. Tasarım sayesinde ürünlerde fark yaratılmakta ve bu da ürün fiyatlarına yansıtılmaktadır. Tasarım ile anılan bir firma olması, ünlü tasarımcılar ile çalışması ürün imajını olumlu yönde etkilemekte ve kuruma itibar kazandırmaktadır. Firmanın farklılaşma noktalarını şirketin politika ve pazarlaması belirleyerek bir tasarım problemi ortaya koymakta, tasarım ise bu probleme çözüm üreterek farklılaşma sağlamaktadır. Tasarım, pazar araştırmalarına göre belirlenen tüketici ihtiyaçlarına çözüm olmaktadır.

Tasarım, Nurus firmasında sene başına yapılan ürün sayısına etki etmemektedir. Mobilya sektöründeki ürünlerin hızlı tüketim malı olmaması ve bir ürünün yaklaşık 20-30 yıllık ömrünün olmasında dolayı, tasarımın kattığı değeri sene başına yapılan proje ile ifade etmek Nurus firması için doğru olmamaktadır. Firmada tasarım, üretim sürecinin bir parçası olarak görülmektedir. Tasarım, iletişim becerileri (görselleştirme, prototipler) ile pazar süresini kısaltmaktadır. Firmada yeni teknoloji ve gelişmeler takip edilip, bu gelişmeler tasarımlara yansıtılmaktadır. Mobilyalar, teknolojideki gelişmelere uygun çözümler sağlayacak şekilde tasarlanmaktadır.

Nurus'un firmasının farklılaşma noktası, motivasyon yaratan tasarımlar yapıyor olmalarıdır. Dolayısıyla tasarımın personeli öğrenme yeteneğine, personelin motivasyonuna, firma ruhunun gelişmesine ve bilginin kurum içindeki sirkülasyonuna etkisi büyüktür.

Nurus, ürün satışları durağanlığa girdiği zaman pazara yeni ürünler çıkarmaktadır. Tasarım sayesinde yeni satış hacimleri sağlanmaktadır. Firmada belirlenen fiyat baremine uygun fiyatta tasarım yapılmaktadır. Kâğıt üzerinde tasarlanan ürün, normalde olması gerekenden çok pahalıya çıktıysa, tekrar tasarım kriterlerine geri

dönüp bu ürünün nasıl istenilen fiyata düşürülebileceği ile ilgili malzeme değişikliği, teknoloji değişikliği, kalıpla ilgili değişiklikler gibi kriterlerin sorgulanıp, geriye dönülerek maliyetlerin düşürülmeye çalışılmaktadır. Tasarım, Nurus firması için ihracatta olmak istedikleri noktalarda, olmazsa olmaz kriterlerden bir tanesidir. Birçok tasarım kriteri, girdikleri ihalelerde ön koşul olarak belirtilmekte ve bu tasarım kriterlerine uymadan ihracat yapamamaktadırlar. Nurus firması her bir tasarlanmış ürünü lisanslayarak korumaya çalışmaktadır. Ayrıca endüstriyel tasarım yarışmalarında aldıkları ödüllerle ürünlerinin belgelenip pek çok noktada iletişimi yapıldığı için tasarım sayesinde rakipleri tasarından kopyalanamamaktadır. Nurus firması tasarımlarında sürdürülebilirliğe çok önem vermektedir.

#### 4.2 Yargı

Tasarım doğası gereği organizasyon içinde ar-ge, pazarlama, üretim, finans, satış, insan kaynakları yönetimi bölümleri ve yaratıcılık, yenilik, yeni ürün gelişimi ve kalite gibi konular ile yakın ilişki içindedir. Araştırmanın bulguları ve literatür, firmanın bütününde stratejik olarak yönetilen tasarımın, kuruma organizasyonun her alanında değer eklediğini göstermektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan T-box, Tariş ve Nurus firmaları, tasarımı kurumsal yapılarının şekillenmesi, kurumsal tasarımları, ürünleri, satış kanalları, kurumsal yayın ve promosyon malzemeleri, kurumsal iletişim ve reklamlarında farklılık yaratacak şekilde kullanmışlardır. Firmaların oluşturdukları tasarım stratejileri, yapılan pazar araştırmalarına göre şekillenmiş ve bahsedilen alanların tümünde bu doğrultuda uygulanmıştır.

Firmalar, stratejik olarak uyguladıkları tasarım sayesinde kurumlarına her seviyede değer katmışlardır. Kurumların ekledikleri değerler, hangi iş koluyla ilgili olduklarına göre çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, T-box ve Tariş ürünleri hızlı tüketilen mallardır. Bu özelliklerinden dolayı tasarımın proje sayısına etkisi çoktur. Nurus firmasının ürünleri ise uzun ömürlüdür ve tasarımın kattığı değer sene başına yapılan proje sayısı ile ifade edilememektedir. Bu anlamda tasarımın kuruma katkıları firmadan firmaya farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte farklı düzeylerde olsa da kazandırdığı ortak değerler vardır ve bu değerler literatür ile paralellik göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre tasarım pazar payına, daha yüksek fiyatla ürün satılmasına, ürün ve kurum imajına, kurum itibarına, ürün farklılaştırmasına, tüketici özelliklerine göre ürün geliştirilmesine, üretim sürecine, teknoloji transferine, personelin öğrenme yeteneğine, motivasyonuna, yenilikçi olmasına, bilgini kurum içinde sirkülasyonuna, maliyeti düşürülmesine, yatırım getirisinin yükselmesine, iş hacminin artmasına, para ile ölçülemeyecek değerlerin gelişmesine, ihracata ve sürdürülebilirliğe olumlu yönde etki etmektedir.

### 4.3 Öneriler

Bu araştırma ile çeşitli öneriler sunulmaktadır.

Bu araştırmada veriler, görüşme yoluyla firma yetkililerinden alınan bilgiler doğrultusunda incelenmiştir. Firma çalışanlarının da konu ile ilgili görüşleri araştırılmalıdır.

Araştırma 2007 Avrupa Tasarım Yönetimi ödülü alan dört Türk firmasından üçünü konu almaktadır. Türkiye’de üzerinde pek çalışılmamış bu konu hakkında daha genel yargılara varabilmek için, daha çok kurumu içeren araştırmalar yapılmalıdır.

Araştırmada bulguların tasarımın kuruma kattığı değerlerin her biri, ayrı bir araştırma konusu olup, daha detaylı incelenmelidir.

Tasarımın kuruma olan finanssal katkıları, nicel araştırmalarla zenginleştirilmelidir.

## **EKLER**

**Ek 1.** Görüşme Soruları

**Ek 2.** Görüşme Kodlama Anahtarı

**Ek 1. Görüşme Soruları****FİRMA YETKİLİLERİ İLE GÖRÜŞME FORMU****Ad – Soyad:****Unvan :****Firma Yetkilileri ile Görüşme Soruları****Bölüm I**

Aşağıdaki görüşme soruları, tasarımın müşteri değeri perspektifini ölçmek amacı ile hazırlanmıştır. Sorular firmanın vizyonunu gerçekleştirebilmesi için tasarımı nasıl kullandığını ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır. Kurumsal farklılığın ortaya konulması ve stratejik bir konumlandırma için tasarım bilgisinin nerede kullanıldığını anlamaya yönelik sorulardır.

1. Tasarımın pazar payınızın büyümesindeki etkisi nedir?
2. Tasarım şirketin daha yüksek fiyatla ürün satması üzerindeki etkisi nedir?
3. Tasarımın ürün, kurum imajına ve kurum itibarına etkisi nedir?
4. Tasarımın ürün farklılaştırmasına etkisi nedir? (ürün performansı, fonksiyonelliği, orijinalliği ve algılanan kaliteye etkisi)
5. Tasarımın tüketici özelliklerine göre ürün geliştirilmesine etkisi nedir?

**Bölüm II**

Aşağıdaki görüşme soruları, tasarımın süreç değeri perspektifini ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır. Sorular firmanın uzman olduğu iş kolunda, paydaşları tatmin etmek için, tasarım nasıl yardım ettiğini, yabancılar için görünmez olan yenilik süreçlerinde tasarımın, kurum performansı ve sürecindeki iyileştirmeleri nasıl sağladığını anlamak amacı ile hazırlanmıştır.

1. Tasarımın pazar süresine etkisi nedir?
  - i. Tasarımın sene başına yapılan proje sayısına etkisi nedir?
  - ii. Tasarımın üretim sürecine etkisi nedir?
2. Tasarımın teknoloji transferine etkisi nedir?

### **Bölüm III**

Aşağıdaki görüşme soruları, tasarımın öğrenme değeri perspektifini ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır. Tasarım ile değişim ve gelişim yeteneğinin nasıl beslendiğini, tasarım bilgisinin stratejik odaklanmada nasıl kullanıldığını ve personel kalitesini nasıl arttırdığını anlamaya yönelik sorulardır. ( Bu soruda kurum içi tasarımın - iç mimari, iletişim portalı vb - personeli nasıl etkilediğini düşününüz.)

1. Tasarımın personelin öğrenme yeteneğine etkisi nedir?
  - i. Tasarım öğrenme isteğine etkisi
  - ii. Personelin motivasyonuna etkisi
  - iii. Firma ruhunu geliştirerek daha yenilikçi olmasına etkisi
  - iv. Bilginin kurum içinde sirkülasyonuna etkisi

### **Bölüm IV**

Aşağıdaki görüşme soruları, tasarımın finanssal değeri perspektifini ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır. Tasarım finanssal başarı için, paydaşlara nasıl görünmelidir, kurum itibarının ve pazar performansının artırılması için açık ve ölçülebilir bir değeri nasıl sağlayabildiğini anlamak amacı ile hazırlanan sorulardır.

1. Tasarımın, iş hacminin artmasına (yeni ürün ve servis satışının artması) etkisi nedir?
2. Tasarımın, maliyeti düşürmeye ve yatırım getirisine etkisi nedir
3. Tasarımın, para ile ölçülemeyecek değerlerin (Lisanslı ve korunan tasarımlar, rakipleri tarafından taklidi zor tasarımlar) gelişmesine etkisi nedir?

4. Tasarımın ihracata etkisi nedir?
5. Tasarımın sürdürülebilirliğe\* etkisi nedir?

\* Sürdürülebilir tasarım: Sürdürülebilir tasarım, bir projenin sosyal ve ekonomik dallanmalarını da dikkate alarak yapılan tasarımdır. Tercihen bir ürün, bir iletişim parçası veya bir kampanya, bir girişim planı, yapı, bir ürün servis sistemi, vs. olabilir. Eko/yeşil tasarım, sürdürülebilir tasarımın bir altbölümüdür.



## Ek 2. Görüşme Kodlama Anahtarı

### GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI

#### Görüşme No:

Kodlamalar, ilgili seçenekler (a, b, c...) yuvarlak içine alarak yapılır. Birden fazla işaretleme yapılabilir.

#### Bölüm I

1. Tasarımın pazar payınızın büyümesindeki etkisi nedir?
  - a. Tasarım ile yeni bir pazar yaratılmıştır
  - b. Tasarım ile pazar payı büyümüştür
  - c. Tasarım pazar payının büyüme nedenlerinden biridir
2. Tasarım şirketin daha yüksek fiyatla ürün satması üzerindeki etkisi nedir?
  - a. Tasarım ürünün yüksek fiyatla satılma nedenidir
  - b. Tasarım ürünün yüksek fiyatla satılma nedenlerinden biridir
3. Tasarımın ürün, kurum imajına ve kurum itibarına etkisi nedir?
  - a. Tasarım ürüne imaj kazandırır ve artırır
  - b. Tasarım kurum imajını artırır
  - c. Tasarım kurum itibarını artırır
  - d. Bu üç etken birbiri ile etkileşim içindedir ve firmanın bütününde hissedildiğinde önemi büyüktür.
4. Tasarımın ürün farklılaştırmasına etkisi nedir? (ürün performansı, fonksiyonelliği, orijinalliği ve algılanan kaliteye etkisi)
  - a. Tasarım her aşamada farklılaşma sağlar
  - b. Farklılaşma noktasını pazar belirler, tasarım belirlenen bu tasarım probleminin çözümü olarak istenen farklılaşmayı sağlar.
5. Tasarımın tüketici özelliklerine göre ürün geliştirilmesine etkisi nedir?
  - a. Pazar ihtiyaçlarını tasarımcılar belirler
  - b. Tasarım, belirlenen pazar ihtiyaçlarına çözüm olur

- c. Tüketici özelliklerine göre ve ötesinde -sezgisel anlamda- bir takım şeylere göre ürün gelişimine katkıda bulunur

## **Bölüm II**

1. Tasarımın pazar süresine etkisi nedir?
  - i. Tasarımın sene başına yapılan proje sayısına etkisi nedir?
    - a. Proje sayısı tasarım sayesinde artıyor
    - b. Tasarımın böyle bir etkisi yok
  - ii. Tasarımın üretim sürecine etkisi nedir?
    - a. Tasarım üretim sürecini hızlandırır
    - b. Tasarım üretim maliyetini azaltır
    - c. Tasarım üretilebilirliği etkiler
2. Tasarımın teknoloji transferine etkisi nedir?
  - a. Tasarım mevcut teknolojilerin yeni kullanım alanlarını geliştirir
  - b. Gelişen teknolojiye göre tasarım yapılır

## **Bölüm III**

1. Tasarımın personelin öğrenme yeteneğine etkisi nedir?
  - a. Tasarım öğrenme isteğini geliştirir
  - b. Personelin motivasyonu artırır
  - c. Firma ruhunu geliştirerek daha yenilikçi olmasını sağlar
  - d. Bilginin kurum içinde sirkülasyonunu iyileştirir

## **Bölüm IV**

1. Tasarımın, iş hacminin artmasına (yeni ürün ve servis satışının artması) etkisi nedir?
  - a. Tasarım ürüne katma değer sağlar ve bu da satışları artırır
  - b. Tasarım olmadan iş hacmi artmaz

2. Tasarımın, maliyeti düşürmeye ve yatırım getirisine etkisi nedir
  - a. Üretim sürecini düzelterek maliyeti azaltır
  - b. Ürün revizyonu yaparak maliyeti azaltır
  - c. Yatırım getirisini yükseltir
3. Tasarımın, para ile ölçülemeyecek değerlerin (Lisanslı ve korunan tasarımlar, rakipleri tarafından taklidi zor tasarımlar) gelişmesine etkisi nedir?
  - a. Olmazsa olmaz
  - b. Rekabette avantaj sağlar
4. Tasarımın ihracata etkisi nedir?
  - a. İhracat yapabilme nedenidir
5. Tasarımın sürdürülebilirliğe etkisi nedir?
  - a. Olumlu etkisi var

## KAYNAKÇA

- ANDERSAN, J. ve diğeri J. "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," **Journal of Business Marketing**, 1,1: 1-29, 1993.
- BAKAN, Ö. **Kurumsal İmaj**. Konya: Tablet Kitabevi, 2005.
- BAYÇU, S. **Mağaza Atmosferi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2006.
- BELTAGUI, A. ve diğeri. "What Is Design," **Design Scoreboard Project**, Brief Note 1: 1-15, 2008.
- BERMAN, B. ve EVANS, J. **Retail Management A Strategic Approach**. New Jersey: Prentice Hal, 1998.
- BEST, K. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Ava Publishing, 2006.
- CANADA, A., MORTENSEN, P. ve PATNAIK, D. "Design Strategies for Technology Adoption," **Design Management Review**, Sonbahar: 32-41, 2007.
- COOPER. R., PRESS. M. **The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management**. Chichester: Jhon Wiley & Sons, 1994.
- \_\_\_\_\_, BRUCE, M. **Marketing and Design Management**. International Thomson Business Pres, 1997.
- CRAMER, J. ve P., SIMPSON, S. **How Firms Succeed**. İkinci Basım. Atlanta: Östberg Library of Design Management, 2004.
- DENİZ, D. "Sustainability and Environmental Issues in Industrial Product Design," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir İleri Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, 2002.

DREW, S. ve WEST, D. "Design and Competitive Advantage: Strategies for Market Acceptance," **Journal of General Management**, 28, 2: 58-74, 2002.

GORB, P. **Design Management: Papers from the London Business School.** Architecture, Design and Technology Press, 1990.

GRIYER, C. "Design Differentiation for Global Companies: Value Exporters and Value Collectors," **Design Management Journal**, 12, 4: 10-14, 2001.

GÜL, D. "Avrupa Tasarım Yönetimi: Avrupa Birliğine Tasarım Kapısından Girdik," **Icon**, 13: 30-39, Ocak 2008.

HERTENSTEIN, J. H. ve diğerleri. "The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance," **The Journal of Product Innovation Management**, 22: 3-21, 2005.

\_\_\_\_\_, M. B. Platt. "Valuing Design: Enhancing Corporate Performance Through Design Effectiveness," **Design Management Journal**, 12, 3:10-19, 2001.

HETZEL, P. "Design Management et Constitution de Poffre," Doktora Tezi , Jean Moulin Lyon 3 Üniversitesi, 1993.

JOHANSON, U., L. SVENGREN. "Brand or Design- A Comparison Between The Discourses Of Brand and Design Management," **Europen Academy of Management in Milan**, Nisan, 2003.

KADIBEŞEGİL, S. **İtibar Yönetimi.** İstanbul: MediaCat, 2006.

KÂRASAR, N. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama.** On Üçüncü Basım. Ankâra: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

\_\_\_\_\_. **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** On Beşinci Basım. Ankâra: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

KÜMBETOĞLU, B. **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksek Yöntem ve Araştırma.** İkinci Basım. İstanbul: Bağlam Yayıncılık, 2008.

LINTON, I. **The Business of Design**. Van Nostrand Reinhold, 1988.

LEVERICK, S. ve JHONSTON, K. “The Marketing of a Consumer Icon: Mini Cooper into Japan – Coals to Newcastle?,” **Marketing Intelligence & Planning**, 15, 4: 179- 184, 1997.

LOCKWOOD, T. “Design as a Business Resources,” **Design Management Review**, Bahar, 2004.

\_\_\_\_\_. “Design Value: A Framework for Measurement,” **Design Management Review**, 18, 4: 90-100, Sonbahar 2007.

\_\_\_\_\_. “ Integrating Design into Organizational Culture,” **Design Management Review**, Bahar: 32-39, 2004.

MCPHERSON, M. “Perspective on Communicating the Value of Design,” **Design Management Journal**, 12, 3, 2001.

MELEWAR, T. C. “Determinants of The Corporate Identity Construct: Review of The Literature,” **Journal of Marketing Communications**, 9, 4: 195-220, 2005.

MOZOTA, B. **Tasarım Yönetimi**. Çeviren: S. Kaçamak. İstanbul: Media Cat, 2005.

\_\_\_\_\_. “The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management,” **Design Management Review**, 17, 2: 44-53, 2006.

\_\_\_\_\_. “Design And Competitive Edge: A Model for Design Management Excellence In European SME,” **Design Management Journal Academic Review**, 2: 88-104, 2002.

\_\_\_\_\_. “A Theoretical Model for Design in Management Science: The Paradigm Shift in the Design Profession, from Management as a Constraint to Management Science as an Opportunity,” **Design Management Journal Academic Review**, 3: 30-37, 2007.

- \_\_\_\_\_. "Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's Value Chain," **Design Management Journal**, 9, 2: 26-31, 1998.
- NØRREKLIT, H. "The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard," **Accounting, Organizations and Society**, 28: 591-619, 2003.
- OAKLEY, M. **Design Management: A Hand Book of Issues and Methods**. Blackwell Pub, 1990.
- OLINS, W. **The New Guide to Identity**. Gower Publishing, 1995.
- \_\_\_\_\_. "The Strategy of Design," **Management Today**, 1986.
- PANT, S. ve RAVICHANDRAN, T. "A Framework for Information Systems Planning for E-Business," **Logistics Information Management**, 14, ½: 85-95, 2001.
- SARANTOKS, S. **Social Research**. Londra: McMillan Pres Ltd., 1993.
- SCHMITT, B. ve SIMONSON, A. **Pazarlama Estetiği: Marka Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.
- SCHON, D. A. "Designing: Worlds, Rules, and Types," **Design & Systems General Applications of Methodology – Praxiology**. Ed. Collen, A. , Gasparski, W. W. Transaction Publishers, 1995, s. 259-279.
- SJOVALL, A. M. ve TALK, A. C. "From Actions to Impressions: Cognitive Attribution Theory and the Formation of Corporate Reputation," **Corporate Reputation Review**, 7, 3: 269-281, 2004.
- TRUEMAN, M. ve JOBBER, D. "Competing Through Design," **Long Range Planning**, 31, 4: 594-605, 1998.
- TUNA, M., TUNA, A. A. **Kurumsal Kimlik Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.
- TÜTENGİL, C. O. **Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Metot**. Üçüncü Basım, İstanbul: İktisat Fakültesi, 1975.

- VAZGUEZ, D. ve BRUCE, M. "Design Management- The Unexplored Retail Marketing Competence," **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30, 4: 202-211, , 2002.
- YILDIRIM, A., ŞİMŞEK, H. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Beşinci Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- WALLACE, R. "Proving Our Value: Measuring Package Design's Return On Investment," **Design Management Journal**, 12, 3: 20-27, 2001.
- WALSH, V. ve diğerleri, **Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness**. Oxford: Basil Blackwell, 1992.
- WOODRUFF, R. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage," **Academy of Marketing Science Journal**, 25, 2: 139-153, 1997.
- YOUNG, S. "Measuring Success: Using Consumer Research to Document the Value of Package Design," **Design Management Review**, 17, 2: 60-65, 2006.

### İnternet Kaynakları

- Design Management Europe. "Design Management Europe Award". [Çevrimiçi]. <http://www.designmanagementeurope.com/site/index.php?page=13> [20.06.2008].
- "DME Award 2007 Competition Regulations," [Çevrim içi] <http://www.designmanagementeurope.com/site/index.php?page=18> (10. 06. 2009).
- Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu. "Nurus'a Avrupa Tasarım Yönetimi Ödülü". [Çevrimiçi]. <http://www.etmk.org/modules.php?name=News&file=article&sid=566&mode=thread&order=0&thold=0>. (19.06.2008).
- Etkin Patent Haber Vizyon. "4 Türk firması Avrupa'da tasarım ödülü kazandı", [Çevrimiçi]. [http://www.etkinpatent.com/habervizyon/yazi\\_goster.php?w=malatya&e\\_id=31949](http://www.etkinpatent.com/habervizyon/yazi_goster.php?w=malatya&e_id=31949). [19.06.2008].
- İnovasyon: Yenilik, Yenilikçilik, "Başarılı Bir Mucit, James Dyson," [Çevrimiçi] <http://www.inovasyon.com/?p=25> , (17. 02. 2009).



JHOANSSON U. ve SVENGREN L. “The Relationship Between the Discourses of Brand Management and Design Management,” [Çevrim içi] <http://www.nff2003.hi.is/Apps/WebObjects/HI.woa/swdocument/1003377/The+Relationship+between+the+Discourses+of+Brand+Management+and+Design+Management+-+Ulla+Johansson+a.pdf> (03.03.2009).

Nurus, “Tasarım Felsefesi,” [Çevrim içi] <http://www.nurus.com/TR/NURUS-TR.html> (10. 06. 2009).

QUESENBERY, W. “What does Usability Mean: Looking Beyond ‘Ease of Use’,” [Çevrim içi] <http://www.stc.org/confproceed/2001/PDFs/STC48-000084.PDF>, (07.03.2009).

“T-box” DME Case Study\_Design Management Europe [Çevrim içi] <http://database.designmanagementeuropa.com/uploads/case/29/219.pdf> (09. 06. 2009).

“Tariş Zeytin.” DME Case Study\_Design Management Europe [Çevrim içi] <http://database.designmanagementeuropa.com/uploads/case/1/136.pdf> (10. 06. 2009).

Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlükte Söz Arama <http://tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA> 13.12.2008

Türk Patent Enstitüsü. “Endüstriyel Tasarım Hakkında genel Bilgiler” [Çevrimiçi]. [http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/endusriyel\\_tanim.pdf?ref=Pando raISP](http://www.turkpatent.gov.tr/dosyalar/mevzuat/endusriyel_tanim.pdf?ref=Pando raISP). [17.06.2008].

[Çevrim içi][http://brandfeature.net/BBB\\_Online/assets/large/T-box\\_248\\_img.jpg](http://brandfeature.net/BBB_Online/assets/large/T-box_248_img.jpg) (08. 06. 2009).

[Çevrim içi][http://brandfeature.net/BBB\\_Online/assets/large/T-box\\_248\\_img.jpg](http://brandfeature.net/BBB_Online/assets/large/T-box_248_img.jpg) (08. 06. 2009).

[Çevrim içi]<http://www.reklmania.org/wp-content/uploads/2008/06/tbox2.jpeg> (08. 06. 2009).

[Çevrim içi] [http://www.t-box.com.tr/v2/downloads/tbox\\_tr\\_2009.pdf](http://www.t-box.com.tr/v2/downloads/tbox_tr_2009.pdf) (08. 06. 2009).

[Çevrim içi] [www.t-box2go.co.uk/concept.htm](http://www.t-box2go.co.uk/concept.htm) (08. 06. 2009).

[Çevrim içi] [www.t-box2go.co.uk/concept.htm](http://www.t-box2go.co.uk/concept.htm) (08. 06. 2009).

[Çevrim içi] <http://www.ta-ze.com.tr/> (10. 06. 2009).

[Çevrim içi] [http://img.mynet.com/ha3/t/taris\\_istinyepark.jpg](http://img.mynet.com/ha3/t/taris_istinyepark.jpg) (10. 06. 2009).