

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TÜRK AYAKKABI FİRMALARININ REKABET STRATEJİLERİNDE  
TASARIMIN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Ayşem Gülin ÇAKIROĞLU BAŞAR**

**Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı**

**Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı**

**HAZİRAN 2013**



**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TÜRK AYAKKABI FİRMALARININ REKABET STRATEJİLERİNDE  
TASARIMIN ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**Ayşem Gülin ÇAKIROĞLU BAŞAR  
(502052956)**

**Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı**

**Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem ER**

**HAZİRAN 2013**



İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502052956 numaralı Doktora Öğrencisi **Ayşem G. ÇAKIROĞLU BAŞAR**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**TÜRK AYAKKABI FİRMALARININ REKABET STRATEJİLERİNDE TASARIMIN ROLÜ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

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

**Jüri Üyeleri:** **Prof. Dr. Cemil TOKA** .....  
Yeditepe Üniversitesi

**Prof. Dr. Özgür KAYALICA** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Doç. Dr. Şebnem TİMUR ÖĞÜT** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Yrd. Doç. Hakan ERTEM** .....  
Marmara Üniversitesi

**Teslim Tarihi : 28 Aralık 2012**  
**Savunma Tarihi : 13 Haziran 2013**



## ÖNSÖZ

Doktora başlangıcından bitimine kadar olan bu zorlu süreçte bana destek olan kişilere tek tek teşekkür etmek istiyorum. Tez çalışmamı yürütmem ve tamamlamamda bana destek olan ve bilgi birikimini paylaşan tez danışmanım Prof. Dr. Özlem Er'e öncelikle teşekkür ederim.

Tez izleme jürisinde yer alan, bilgilerini benimle paylaşıp, yönlendiren jüri üyeleri Doç. Dr. Şebnem Timur Öğüt ve Prof. Dr. Özgür Kayalıcı'ya teşekkür ederim.

Ayakkabı sektörü ile ilgili çalışmamda özellikle saha araştırması aşamasında görüşmeyi kabul eden ve bilgilerini paylaşan tüm firma yetkililerine ve bu kişilere ulaşmamda bana yardımcı olan TASD genel sekreteri Muhammed Yahşi'ye teşekkür ederim.

Yeditepe Üniversitesi'nde çalışmaya başladığım andan itibaren her süreci beraber paylaştığımız arkadaşım Pınar Yavuz Cartier'e ve daima güleryüzü ile destek olan Bölüm Başkanımız Yrd. Doç. Dr. Nazan Bora'ya teşekkür borçluyum.

Eğitim hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen ve beni teşvik eden aileme, annem Sezen Çakıroğlu'na ve tez aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen ablam Nefise G. Çakıroğlu'na sonsuz teşekkürler.

Saha araştırmasındaki zorlu süreçte bana yol arkadaşı olan ve yardımlarını esirgemeyen eşim Cem Başar'a müteşekkirim. Doktora başlangıcında ve tez aşamasında ailemize katılan sevgili kızım Derin Mavi ve oğlum Arhan Yaz'a bana kattıkları yaratıcılık ve verdikleri dayanma gücü için sonsuz teşekkürler. Ve son olarak bu çalışmayı, doktora başladığım 2006 yılında kaybettiğim ve yokluğunu her gün artarak hissettiğim sevgili babam Tansu Çakıroğlu'na ithaf ediyorum.

Nisan, 2013

Ayşem G. Çakıroğlu Başar



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

|                                                                          |             |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ÖNSÖZ.....</b>                                                        | <b>v</b>    |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>                                                 | <b>vii</b>  |
| <b>KISALTMALAR .....</b>                                                 | <b>xiii</b> |
| <b>ÇİZELGE LİSTESİ.....</b>                                              | <b>xv</b>   |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>                                                | <b>xvii</b> |
| <b>ÖZET.....</b>                                                         | <b>xix</b>  |
| <b>SUMMARY .....</b>                                                     | <b>xxi</b>  |
| <b>1. GİRİŞ.....</b>                                                     | <b>1</b>    |
| 1.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı .....                                   | 1           |
| 1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi .....                                | 2           |
| 1.3 Araştırmanın Önemi .....                                             | 3           |
| 1.4 Araştırmanın Yapısı.....                                             | 3           |
| <b>2 AYAKKABI SEKTÖRÜ .....</b>                                          | <b>5</b>    |
| 2.1 Dünya Ayakkabı Sektörü.....                                          | 6           |
| 2.2 Ayakkabı Sektöründe Üç Kıtada Öne Çıkan Örnekler.....                | 9           |
| 2.2.1 Avrupa kıtası .....                                                | 9           |
| 2.2.1.1 İtalya .....                                                     | 12          |
| 2.2.1.2 Portekiz.....                                                    | 16          |
| 2.2.2 Amerika kıtası .....                                               | 18          |
| 2.2.2.1 Brezilya.....                                                    | 18          |
| 2.2.2.2 Meksika .....                                                    | 20          |
| 2.2.3 Asya Kıtası .....                                                  | 24          |
| 2.2.3.1 Hindistan.....                                                   | 24          |
| 2.2.3.2 Çin .....                                                        | 26          |
| 2.3 Türkiye’de Ayakkabı Sektörü .....                                    | 27          |
| 2.3.1 Ayakkabı sektörünün tanımı .....                                   | 28          |
| 2.3.2 Ayakkabı ihracatı .....                                            | 29          |
| 2.3.3 Türkiye’de ayakkabı ithalatı.....                                  | 31          |
| 2.3.4 Ayakkabı üretimi .....                                             | 33          |
| 2.3.4.1 Türkiye’de ayakkabı üretiminde bölge ve kentlerin<br>önemi ..... | 39          |
| 2.3.4.2 İstanbul’da ayakkabı üretim yapısı.....                          | 40          |
| <b>3. AYAKKABI KAVRAMI, TARİHİ VE TASARIMI .....</b>                     | <b>43</b>   |
| 3.1 Ayakkabı Kavramı.....                                                | 43          |
| 3.2 Ayakkabının Tarihsel Süreci .....                                    | 43          |
| 3.2.1 Türk ayakkabı tarihi .....                                         | 48          |
| 3.3 Günümüzde Ayakkabı Konsept ve Tasarım Süreci.....                    | 51          |
| 3.4 Ayakkabı Üretim Süreci .....                                         | 54          |
| 3.5 Türkiye’de Ayakkabı Tasarımı.....                                    | 57          |

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4. REKABET, STRATEJİ KAVRAMLARI VE TASARIMLA İLİŞKİLENDİRİLMESİ .....</b> | <b>63</b>  |
| 4.1 Rekabet Kavramı .....                                                    | 63         |
| 4.1.1 Rekabetin küreselleşmesi .....                                         | 64         |
| 4.1.1.1 Değer zinciri .....                                                  | 65         |
| 4.1.1.2 Değer zincirinde terfi .....                                         | 67         |
| 4.1.1.3 Çevrenin rolü .....                                                  | 68         |
| 4.1.1.4 Bilgide iç ve dış kaynaklar .....                                    | 69         |
| 4.1.2 Strateji.....                                                          | 72         |
| 4.2 Rekabet Stratejileri .....                                               | 75         |
| 4.2.1 Odaklanma stratejisi .....                                             | 75         |
| 4.2.2 Maliyet liderliği stratejisi .....                                     | 77         |
| 4.2.3 Farklılaşma stratejisi.....                                            | 78         |
| 4.3 Tasarım ve Rekabet Stratejisi .....                                      | 81         |
| 4.3.1 Tasarımın rekabete katkısı ve faydaları.....                           | 82         |
| 4.4 Sonuç .....                                                              | 85         |
| <b>5. ARAŞTIRMA METODU .....</b>                                             | <b>87</b>  |
| 5.1 Giriş .....                                                              | 87         |
| 5.2 Araştırma Metodunun Seçimi.....                                          | 88         |
| 5.2.1 Örneklem seçimi.....                                                   | 90         |
| 5.2.2 Araştırma sürecinde karşılaşılan sorunlar ve kısıtlamalar .....        | 91         |
| 5.2.3 Analiz yöntemi .....                                                   | 92         |
| 5.3 Örnek Olay Çalışma Metodu .....                                          | 93         |
| 5.3.1 Örnek olay çalışmaların seçimi .....                                   | 96         |
| 5.3.2 Örnek olay çalışması .....                                             | 96         |
| 5.3.3 Örnek olay çalışması araştırma protokolü .....                         | 97         |
| 5.3.4 Örnek olay çalışmaların, firma seçimi.....                             | 103        |
| <b>6. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI .....</b>                                       | <b>105</b> |
| 6.1 Hasel Ayakkabı A.Ş. – Jag Club .....                                     | 105        |
| 6.1.1 Giriş .....                                                            | 105        |
| 6.1.2 Metodolojik yaklaşımlar.....                                           | 105        |
| 6.1.3 Hasel Ayakkabı A.Ş. ....                                               | 106        |
| 6.1.3.1 Tarihçe ve firma yapısı .....                                        | 106        |
| 6.1.3.2 Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı.....                     | 106        |
| 6.1.3.3 Hedef pazar ve markalaşma.....                                       | 107        |
| 6.1.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme .....                                     | 108        |
| 6.1.3.5 Üretim .....                                                         | 112        |
| 6.1.3.6 Satış-pazarlama.....                                                 | 114        |
| 6.1.3.7 Rekabet ve firma stratejisi .....                                    | 116        |
| 6.1.3.8 Sonuç .....                                                          | 118        |
| 6.2 Macro Ayakkabı A.Ş.– Scooter .....                                       | 119        |
| 6.2.1 Giriş .....                                                            | 119        |
| 6.2.2 Metodolojik yaklaşımlar.....                                           | 119        |
| 6.2.3 Macro Ayakkabı A.Ş. ....                                               | 119        |
| 6.2.3.1 Tarihçe ve firma yapısı .....                                        | 119        |
| 6.2.3.2 Misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı.....                              | 120        |
| 6.2.3.3 Hedef pazar ve markalaşma.....                                       | 120        |
| 6.2.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme .....                                     | 122        |
| 6.2.3.5 Üretim .....                                                         | 129        |
| 6.2.3.6 Satış-pazarlama.....                                                 | 130        |

|         |                                                   |     |
|---------|---------------------------------------------------|-----|
| 6.2.3.7 | Rekabet ve firma stratejisi .....                 | 131 |
| 6.2.3.8 | Sonuç .....                                       | 132 |
| 6.3     | Beta Ayakkabı .....                               | 133 |
| 6.3.1   | Giriş .....                                       | 133 |
| 6.3.2   | Metodolojik yaklaşımlar.....                      | 133 |
| 6.3.3   | Beta A.Ş.....                                     | 133 |
| 6.3.3.1 | Tarihçe ve firma yapısı .....                     | 133 |
| 6.3.3.2 | Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı ..... | 134 |
| 6.3.3.3 | Hedef pazar ve markalaşma.....                    | 134 |
| 6.3.3.4 | Tasarım ve Ürün Geliştirme .....                  | 138 |
| 6.3.3.5 | Üretim.....                                       | 140 |
| 6.3.3.6 | Satış-pazarlama.....                              | 143 |
| 6.3.3.7 | Rekabet ve firma stratejisi .....                 | 145 |
| 6.3.3.8 | Sonuç .....                                       | 146 |
| 6.4     | Toro Ayakkabıcılık – Alberes .....                | 147 |
| 6.4.1   | Giriş .....                                       | 147 |
| 6.4.2   | Metodolojik yaklaşımlar.....                      | 147 |
| 6.4.3   | Toro .....                                        | 147 |
| 6.4.3.1 | Tarihçe ve firma yapısı .....                     | 147 |
| 6.4.3.2 | Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı ..... | 148 |
| 6.4.3.3 | Hedef pazar ve markalaşma stratejisi .....        | 148 |
| 6.4.3.4 | Tasarım ve ürün geliştirme .....                  | 148 |
| 6.4.3.5 | Üretim.....                                       | 152 |
| 6.4.3.6 | Satış-pazarlama.....                              | 154 |
| 6.4.3.7 | Rekabet ve firma stratejisi .....                 | 155 |
| 6.4.3.8 | Sonuç .....                                       | 156 |
| 6.5     | İnci Ayakkabı .....                               | 157 |
| 6.5.1   | Giriş .....                                       | 157 |
| 6.5.2   | Metodolojik yaklaşımlar.....                      | 157 |
| 6.5.3   | İnci ayakkabı .....                               | 157 |
| 6.5.3.1 | Tarihçe ve firma yapısı .....                     | 157 |
| 6.5.3.2 | Misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı.....           | 158 |
| 6.5.3.3 | Hedef pazar ve markalaşma.....                    | 158 |
| 6.5.3.4 | Tasarım ve ürün geliştirme .....                  | 159 |
| 6.5.3.5 | Üretim.....                                       | 164 |
| 6.5.3.6 | Satış-pazarlama.....                              | 166 |
| 6.5.3.7 | Rekabet ve firma stratejisi .....                 | 167 |
| 6.5.3.8 | Sonuç .....                                       | 169 |
| 6.6     | İçten Ayakkabı – LİG .....                        | 169 |
| 6.6.1   | Giriş .....                                       | 169 |
| 6.6.2   | Metodolojik yaklaşımlar.....                      | 169 |
| 6.6.3   | İçten Spor Ltd. Şti. ....                         | 170 |
| 6.6.3.1 | Tarihçe ve firma yapısı .....                     | 170 |
| 6.6.3.2 | Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı ..... | 170 |
| 6.6.3.3 | Hedef pazar ve markalaşma.....                    | 170 |
| 6.6.3.4 | Tasarım ve ürün geliştirme .....                  | 171 |
| 6.6.3.5 | Üretim.....                                       | 173 |
| 6.6.3.6 | Satış-pazarlama.....                              | 176 |
| 6.6.3.7 | Rekabet ve firma stratejisi .....                 | 177 |
| 6.6.3.8 | Sonuç .....                                       | 178 |

|          |                                                  |            |
|----------|--------------------------------------------------|------------|
| 6.7      | Kaban Ayakkabı A.Ş. ....                         | 178        |
| 6.7.1    | Giriş .....                                      | 178        |
| 6.7.2    | Metodolojik yaklaşımlar .....                    | 179        |
| 6.7.3    | Cabani ayakkabı .....                            | 179        |
| 6.7.3.1  | Tarihçe ve firma yapısı .....                    | 179        |
| 6.7.3.2  | Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı..... | 179        |
| 6.7.3.3  | Hedef pazar ve markalaşma .....                  | 180        |
| 6.7.3.4  | Tasarım ve ürün geliştirme .....                 | 180        |
| 6.7.3.5  | Üretim .....                                     | 183        |
| 6.7.3.6  | Satış-pazarlama .....                            | 185        |
| 6.7.3.7  | Rekabet ve firma stratejisi .....                | 185        |
| 6.7.3.8  | Sonuç .....                                      | 186        |
| 6.8      | Ziylan Ayakkabı A.Ş. ....                        | 186        |
| 6.8.1    | Giriş .....                                      | 186        |
| 6.8.2    | Metodolojik yaklaşımlar .....                    | 187        |
| 6.8.3    | Ziylan.....                                      | 187        |
| 6.8.3.1  | Tarihçe ve firma yapısı .....                    | 187        |
| 6.8.3.2  | Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı..... | 188        |
| 6.8.3.3  | Hedef pazar ve markalaşma .....                  | 191        |
| 6.8.3.4  | Tasarım ve ürün geliştirme .....                 | 193        |
| 6.8.3.5  | Üretim .....                                     | 196        |
| 6.8.3.6  | Satış-pazarlama .....                            | 200        |
| 6.8.3.7  | Rekabet ve firma stratejisi .....                | 201        |
| 6.8.3.8  | Sonuç .....                                      | 204        |
| 6.9      | Pames Ayakkabı A.Ş. ....                         | 205        |
| 6.9.1    | Giriş .....                                      | 205        |
| 6.9.2    | Metodolojik yaklaşımlar .....                    | 205        |
| 6.9.3    | MP .....                                         | 205        |
| 6.9.3.1  | Tarihçe ve firma yapısı .....                    | 205        |
| 6.9.3.2  | Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı..... | 206        |
| 6.9.3.3  | Hedef pazar ve markalaşma .....                  | 206        |
| 6.9.3.4  | Tasarım ve ürün geliştirme .....                 | 208        |
| 6.9.3.5  | Üretim .....                                     | 210        |
| 6.9.3.6  | Satış-pazarlama .....                            | 211        |
| 6.9.3.7  | Rekabet ve firma stratejisi .....                | 212        |
| 6.9.3.8  | Sonuç .....                                      | 215        |
| 6.10     | Hotiç Ayakkabı A.Ş. - Hotiç.....                 | 216        |
| 6.10.1   | Giriş .....                                      | 216        |
| 6.10.2   | Metodolojik yaklaşımlar .....                    | 216        |
| 6.10.3   | Hotiç Ayakkabıcılık.....                         | 216        |
| 6.10.3.1 | Tarihçe ve firma yapısı .....                    | 216        |
| 6.10.3.2 | Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı..... | 217        |
| 6.10.3.3 | Hedef pazar ve markalaşma .....                  | 217        |
| 6.10.3.4 | Tasarım ve ürün geliştirme .....                 | 218        |
| 6.10.3.5 | Üretim .....                                     | 220        |
| 6.10.3.6 | Satış-pazarlama .....                            | 222        |
| 6.10.3.7 | Rekabet ve firma stratejisi .....                | 223        |
| 6.10.3.8 | Sonuç .....                                      | 224        |
| 7.       | <b>ANALİZ .....</b>                              | <b>227</b> |
| 7.1      | Örnek Olayların Karşılaştırmalı Analizi.....     | 227        |

|           |                                                                                                                              |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.1.1     | Firmaların uzmanlık alanı, misyonu ve vizyonu .....                                                                          | 227        |
| 7.1.2     | Firmaların hedef pazar ve markalaşma yaklaşımları.....                                                                       | 231        |
| 7.1.2.1   | Hedef pazar.....                                                                                                             | 231        |
| 7.1.2.2   | Markalaşma .....                                                                                                             | 233        |
| 7.1.2.3   | Farklı markalar/alt markalar .....                                                                                           | 234        |
| 7.1.3     | Ayakkabı firmalarında tasarım.....                                                                                           | 236        |
| 7.1.3.1   | Firmalarda tasarım hizmeti ve yaklaşımları .....                                                                             | 236        |
| 7.1.3.2   | Tasarım ve ürün geliştirme süreciyle ilgili sorulardan çıkan bulgular .....                                                  | 240        |
| 7.1.3.3   | Tasarım - maliyet ilişkilendirilmesi.....                                                                                    | 242        |
| 7.1.3.3   | Ayakkabı koleksiyon oluşturma süreci.....                                                                                    | 245        |
| 7.1.4     | Üretim süreciyle ilgili sorulmuş sorulardan elde edilen bulgular ...                                                         | 248        |
| 7.1.4.1   | Firmaların ayakkabı üretim biçim, kapasitesi ve yapısı ....                                                                  | 249        |
| 7.1.5     | Satış ve pazarlama süreciyle ilgili sorulmuş sorulardan elde edilen bulgular .....                                           | 253        |
| 7.1.6     | Rekabet ve firma stratejisi .....                                                                                            | 256        |
| <b>8.</b> | <b>SONUÇLAR .....</b>                                                                                                        | <b>261</b> |
| 8.1       | Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Firmanın Misyon-Vizyon ve Uzmanlık Alanı .....                        | 262        |
| 8.2       | Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Oluşturdukları Marka Stratejileri ve Hedef Pazarları .....            | 263        |
| 8.3       | Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Tasarım ve Ürün Geliştirme .....                                      | 265        |
| 8.4       | Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Üretim Faaliyetleri .....                                             | 267        |
| 8.5       | Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Satış-Pazarlama Faaliyetleri .....                                    | 269        |
| 8.6       | Ayakkabı Firmalarının Rekabet Stratejilerine Göre Tasarımın Rolünü Tanımlamada Uygulanan Yaklaşımlar Ve Tasarımın Rolü ..... | 270        |
|           | <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                        | <b>277</b> |
|           | <b>EKLER.....</b>                                                                                                            | <b>293</b> |
|           | <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                                                         | <b>297</b> |



## KISALTMALAR

|                    |                                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ABICALCADOS</b> | : Brazilian Footwear Industry Association                                       |
| <b>APICCAPS</b>    | : Portugese Footwear Associaton                                                 |
| <b>ANCI</b>        | : Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani                                 |
| <b>ATSO</b>        | : Antalya Ticaret ve Sanayi Odası                                               |
| <b>AYMOD</b>       | : Uluslararası Ayakkabı Moda Fuarı                                              |
| <b>BMD</b>         | : Birleşmiş Markalar Derneği                                                    |
| <b>CAD</b>         | : Computer Aided Design                                                         |
| <b>CAS</b>         | : Computer Algebra System                                                       |
| <b>CNC</b>         | : Computer Numerical Control                                                    |
| <b>DPT</b>         | : Devlet Planlama Teşkilatı                                                     |
| <b>DTM</b>         | : Dış Ticaret Müsteşarlığı                                                      |
| <b>GSMH</b>        | : Gayri Safi Millî Hasıla                                                       |
| <b>GTO</b>         | : Gaziantep Ticaret Odası                                                       |
| <b>IFM</b>         | : Institut Francais De La Mode                                                  |
| <b>ITC</b>         | : International Trade Centre                                                    |
| <b>İSO</b>         | : İstanbul Sanayi Odası                                                         |
| <b>İTO</b>         | : İstanbul Ticaret Odası                                                        |
| <b>KOBİ</b>        | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler                                         |
| <b>KOSGEB</b>      | : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| <b>KTO</b>         | : Konya Ticaret Odası                                                           |
| <b>NACE</b>        | : European Classification of Economic Activities                                |
| <b>NAFTA</b>       | : The North American Free Trade Agreement                                       |
| <b>OECD</b>        | : Organisation for Economic Co-operation and Development                        |
| <b>PU</b>          | : Polyurethane                                                                  |
| <b>PVC</b>         | : Polyvinyl chloride                                                            |
| <b>SWOT</b>        | : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats                                 |
| <b>TASD</b>        | : Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği                                         |
| <b>TASEV</b>       | : Türk Ayakkabı Sektörü Araştırma ve Geliştirme Vakfı                           |
| <b>TEPAV</b>       | : Türkiye Ekonomi Politikaları                                                  |
| <b>TUAF</b>        | : Türkiye Umum Ayakkabıcılar Federasyonu                                        |
| <b>TÜSİAD</b>      | : Türk Sanayici ve İşadamları Derneği                                           |
| <b>UNIDO</b>       | : United Nations Industrial Development Organization                            |
| <b>USMC</b>        | : United Shoe Machinery Corporation                                             |



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

|                |                                                                                                                 |     |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 2.1 :  | Ayakkabı üretiminde ilk on ülke (miktar bazında). ....                                                          | 6   |
| Çizelge 2.2 :  | Ayakkabı tüketiminde ilk on ülke (miktar bazında). ....                                                         | 7   |
| Çizelge 2.3 :  | Ayakkabı ihracatında ilk on ülke (miktar bazında). ....                                                         | 8   |
| Çizelge 2.4 :  | Ayakkabı ithalatında ilk on ülke (miktar bazında). ....                                                         | 8   |
| Çizelge 2.5 :  | Ayakkabı sektöründe bilgisayar destekli teknolojilerin kullanımı. ....                                          | 10  |
| Çizelge 2.6 :  | Hindistan'ın son on yıllık ayakkabı ihracatı (Milyon \$ değerinde). ....                                        | 25  |
| Çizelge 2.7 :  | Çin'in ayakkabı üretimi. ....                                                                                   | 26  |
| Çizelge 2.8 :  | Türkiye'nin ayakkabı ihracatı (1000\$ ABD). ....                                                                | 29  |
| Çizelge 2.9 :  | Ürün gruplarına göre ayakkabı ihracatı (1000\$ ABD). ....                                                       | 30  |
| Çizelge 2.10 : | Ayakkabı ihracatının ülkelere göre dağılımı. ....                                                               | 30  |
| Çizelge 2.11 : | Sektörlere göre ihracat yapan işletmelerin oranı 'Ayakkabı ve Deri Sanayi'. ....                                | 31  |
| Çizelge 2.12 : | Türkiye'nin ayakkabı ithalatı (1000\$ ABD). ....                                                                | 31  |
| Çizelge 2.13 : | Ayakkabı ithalatının ülkelere göre dağılımı. ....                                                               | 32  |
| Çizelge 2.14 : | Ürün gruplarına göre ayakkabı ithalatı (1000\$ ABD). ....                                                       | 33  |
| Çizelge 2.15 : | Sektörün coğrafi dağılımı (2002) %. ....                                                                        | 39  |
| Çizelge 2.16 : | Türkiye ayakkabı üretiminde öne çıkan firma kapasiteleri. ....                                                  | 41  |
| Çizelge 3.1 :  | 1638 yılında İstanbul'da deri mamülleri yapan ve satan esnaftan bir bölümünü dükkan ve işçi sayısı. ....        | 50  |
| Çizelge 4.1 :  | Yerel ve küresel üretim seçenekleri. ....                                                                       | 65  |
| Çizelge 4.2 :  | Jenerik stratejiler. ....                                                                                       | 75  |
| Çizelge 4.3 :  | Tasarım stratejisinin seviyeleri. ....                                                                          | 85  |
| Çizelge 5.1 :  | TASD'e üye olan İstanbul'da kendi markasıyla üretim yapan faaliyet alanına göre sınıflandırılmış firmalar. .... | 101 |
| Çizelge 5.2 :  | Araştırma kapsamında ele alınacak TASD üyesi olan ve eski TASD üyesi örneklem firmalar, 2010. ....              | 102 |
| Çizelge 5.3 :  | Örnek olay çalışması kapsamında olan firmalarda görüşme yapılan kişiler. ....                                   | 104 |
| Çizelge 6.1 :  | Ziylan grup. ....                                                                                               | 187 |
| Çizelge 6.2 :  | Ziylan grup şirketleri. ....                                                                                    | 188 |
| Çizelge 6.3 :  | Ziylan grup uzmanlık alanı. ....                                                                                | 189 |
| Çizelge 6.4 :  | Ziylan grup faaliyetleri. ....                                                                                  | 190 |
| Çizelge 6.5 :  | Ziylan grup markaları. ....                                                                                     | 192 |
| Çizelge 6.6 :  | Ziylan grup hedef pazarları ve amaçları. ....                                                                   | 193 |
| Çizelge 6.7 :  | Ziylan grup üretim kapasitesi. ....                                                                             | 196 |
| Çizelge 6.8 :  | Flo mağaza sayısı ve yıllık ciro. ....                                                                          | 200 |
| Çizelge 7.1 :  | Örnek olay çalışmalarının uzmanlık alanı, misyon ve vizyona göre karşılaştırılması. ....                        | 230 |

|                       |                                                                                                                       |     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Çizelge 7.2 :</b>  | Örnek olay çalışmalarının sosyo-ekonomik statüye göre hedef pazarları. ....                                           | 232 |
| <b>Çizelge 7.3 :</b>  | Örnek olay çalışması olan firmaların ana markaları ve marka sayılarının karşılaştırılması. ....                       | 235 |
| <b>Çizelge 7.4 :</b>  | Örnek olay çalışması firmaların tasarım hizmeti uygulamaları. ....                                                    | 237 |
| <b>Çizelge 7.5 :</b>  | Örnek olay çalışması firmaların tasarım yaklaşımları.....                                                             | 238 |
| <b>Çizelge 7.6 :</b>  | Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmaların tasarım ve ürün geliştirme aşamasına yön veren temel faktörler..... | 241 |
| <b>Çizelge 7.7 :</b>  | Örnek olay çalışması firmalarda tasarım – maliyet ilişkisi.....                                                       | 244 |
| <b>Çizelge 7.8 :</b>  | Örnek olay çalışması firmaların yıllık koleksiyon ve model adetleri.....                                              | 247 |
| <b>Çizelge 7.9 :</b>  | Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmalarda üretim biçimi, kapasitesi ve yapısı.....                            | 250 |
| <b>Çizelge 7.10 :</b> | Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmalarda üretim avantaj ve dezavantajları .....                              | 251 |
| <b>Çizelge 7.11 :</b> | Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmalarda fason üretim. ....                                                  | 252 |
| <b>Çizelge 7.12 :</b> | Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmaların ihracat oranları. ....                                              | 254 |
| <b>Çizelge 7.13 :</b> | Örnek olay çalışması firmaların satış kanalları. ....                                                                 | 255 |
| <b>Çizelge 7.14 :</b> | Örnek olay çalışması firmaların rekabet stratejileri ve tasarım yaklaşımları. ....                                    | 258 |
| <b>Çizelge 8.1 :</b>  | Ayakkabı firmalarının rekabet stratejilerine göre sınıflandırılması.....                                              | 261 |
| <b>Çizelge 8.2 :</b>  | Rekabet stratejileri ile misyon –vizyon ilişkisi. ....                                                                | 263 |

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

|              |                                                                                                 |     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1 :  | Türkiye ayakkabı sektörü SWOT analizi.....                                                      | 38  |
| Şekil 3.1 :  | Tarih sürecinde ayakkabı .....                                                                  | 44  |
| Şekil 3.2 :  | Pouline ayakkabı.....                                                                           | 44  |
| Şekil 3.3 :  | VII. Henry döneminde ayakkabı örneği. ....                                                      | 45  |
| Şekil 3.4 :  | Chopine ayakkabılar .....                                                                       | 46  |
| Şekil 3.5 :  | 17.yy ayakkabı örneği.....                                                                      | 47  |
| Şekil 3.6 :  | 1990'lı yıllar ayakkabı tasarımına örnek. ....                                                  | 48  |
| Şekil 3.7 :  | II. Pazırık kurganından çıkarılmış, kumaş, altın ve pirit süslemeli<br>deri kadın çizmesi. .... | 49  |
| Şekil 3.8 :  | Beykoz deri ve kundura sanayi işletmesi reklam afişleri. ....                                   | 51  |
| Şekil 3.9 :  | Ayakkabı tasarım süreci (Hotiç firması). ....                                                   | 52  |
| Şekil 3.10 : | Ayakkabı tasarım süreci eskiz aşamaları (Hotiç firması). ....                                   | 53  |
| Şekil 3.11 : | Ayakkabı tasarımlarının CAD çizim aşamaları (Hotiç firması). ....                               | 54  |
| Şekil 3.12 : | Tasarımın prototip aşaması (Hotiç firması). ....                                                | 54  |
| Şekil 3.13 : | Ayakkabı bölümleri (Flo, Ziydan Grup). ....                                                     | 55  |
| Şekil 3.14 : | Deri kesim işlemi (Hotiç firması). ....                                                         | 56  |
| Şekil 3.15 : | Sayanın hazırlanışı (Pames Grup). ....                                                          | 56  |
| Şekil 3.16 : | a-b.Tabanın kalıplama tekniği ile basılması (Pames Grup). ....                                  | 56  |
| Şekil 3.17 : | Kalite kontrol ve paketleme aşaması (Pames Grup). ....                                          | 57  |
| Şekil 3.18 : | Ahmet Baytar ayakkabı tasarımı.....                                                             | 60  |
| Şekil 3.19 : | Bilge Köprülü “Cici Cocco” markalı ayakkabı tasarımı. ....                                      | 60  |
| Şekil 3.20 : | Sertaç Delibaş’ın Matraş firması için tasarladığı ayakkabı. ....                                | 61  |
| Şekil 3.21 : | Sertaç Delibaş ayakkabı tasarımı. ....                                                          | 61  |
| Şekil 3.22 : | Sezgi Beşli’nin “2iki” markalı ayakkabı tasarımı.....                                           | 62  |
| Şekil 3.23 : | Burak Uyan ayakkabı tasarımları. ....                                                           | 62  |
| Şekil 4.1 :  | Porter’in üretkenlik ve iş çevresi. ....                                                        | 64  |
| Şekil 4.2 :  | Temel değer zincirinde dört ana bağlantı. ....                                                  | 66  |
| Şekil 4.3 :  | Rekabet stratejisi çarkı.....                                                                   | 74  |
| Şekil 5.1 :  | Araştırmanın yapısı. ....                                                                       | 89  |
| Şekil 6.1 :  | Anna Paola Pascuzzi tasarımı. ....                                                              | 109 |
| Şekil 6.2 :  | Üzerinde İtalyan bayrağı renkleri olan ayakkabı tasarımı. ....                                  | 110 |
| Şekil 6.3 :  | Ayakkabı-tekstil kombin çalışmasına örnekler.....                                               | 112 |
| Şekil 6.4 :  | El yapımı ayakkabı üretim süreci, Jag Club. ....                                                | 113 |
| Şekil 6.5 :  | Jag Club markasının kişiye özel ayakkabı tasarımları. ....                                      | 115 |
| Şekil 6.6 :  | Jag Club’ın İtalya- Milan Micam ayakkabı fuarındaki standı. ....                                | 116 |
| Şekil 6.7 :  | J+ koleksiyonundan örnekler. ....                                                               | 118 |
| Şekil 6.8 :  | Watertight teknolojisi (Scooter ürün katalogu). ....                                            | 124 |
| Şekil 6.9 :  | Scofix teknolojisi (Scooter ürün katalogu). ....                                                | 125 |
| Şekil 6.10 : | Scoflex teknolojisi (Scooter ürün katalogu). ....                                               | 126 |
| Şekil 6.11 : | Firmanın erkek ayakkabı markası. ....                                                           | 136 |
| Şekil 6.12 : | Wall Street markası.....                                                                        | 136 |

|              |                                                                                                     |     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 6.13 : | 2012 yaz koleksiyonu. ....                                                                          | 139 |
| Şekil 6.14 : | 2009 yılı yaz koleksiyonundan sandalet tasarımı. ....                                               | 140 |
| Şekil 6.15 : | 2012 Kış koleksiyonu reklam. ....                                                                   | 144 |
| Şekil 6.16 : | Alberes çocuk ayakkabısı. ....                                                                      | 150 |
| Şekil 6.17 : | Alberes marka bebek ayakkabısı. ....                                                                | 151 |
| Şekil 6.18 : | Alberes marka çocuk ayakkabısı. ....                                                                | 152 |
| Şekil 6.19 : | Alberes marka çocuk ayakkabısı. ....                                                                | 153 |
| Şekil 6.20 : | Toro firmasının uyguladıkları teknoloji. ....                                                       | 155 |
| Şekil 6.21 : | Left markasının uyguladığı ayak ölçüm sistemi ....                                                  | 155 |
| Şekil 6.22 : | İnci markası. ....                                                                                  | 158 |
| Şekil 6.23 : | 2012 yılı ilkbahar/yaz koleksiyonu. ....                                                            | 160 |
| Şekil 6.24 : | 2012 yılı ilkbahar/yaz koleksiyonu. ....                                                            | 161 |
| Şekil 6.25 : | Minush for İNCİ-2011. ....                                                                          | 162 |
| Şekil 6.26 : | Minush for İNCİ-2011 reklam afişi. ....                                                             | 162 |
| Şekil 6.27 : | 2012 yılı ilkbahar/yaz koleksiyonu. ....                                                            | 163 |
| Şekil 6.28 : | Nike total 90. ....                                                                                 | 172 |
| Şekil 6.29 : | Lig marka spor ayakkabı. ....                                                                       | 172 |
| Şekil 6.30 : | İçten ayakkabı firmasında üretim aşaması. ....                                                      | 174 |
| Şekil 6.31 : | Marine serisi. ....                                                                                 | 181 |
| Şekil 6.32 : | Ziylan grubun ayakkabılarda kullandıkları teknoloji. ....                                           | 194 |
| Şekil 6.33 : | Metropolpolis markalı ayakkabı. ....                                                                | 207 |
| Şekil 6.34 : | Arow marka kadın ayakkabısı. ....                                                                   | 208 |
| Şekil 6.35 : | Arow reklam afişi. ....                                                                             | 212 |
| Şekil 6.36 : | MP platform topuklu spor ayakkabı modeli. ....                                                      | 215 |
| Şekil 6.37 : | Hotiç markası. ....                                                                                 | 218 |
| Şekil 6.38 : | Hotiç firmasındaki tasarım ekibinin eskiz çalışmaları. ....                                         | 220 |
| Şekil 6.39 : | Hotiç firmasındaki üretim aşamaları. ....                                                           | 222 |
| Şekil 8.1 :  | Rekabet stratejilerine göre firmaların uyguladıkları yaklaşımların<br>tasarımdaki rolü. ....        | 272 |
| Şekil 8.2 :  | Değer, imaj, süreç ve üretim kavramlarına göre tasarım<br>yaklaşımları ve jenerik stratejiler. .... | 274 |

## **TÜRK AYAKKABI FİRMALARININ REKABET STRATEJİLERİNDE TASARIMIN ROLÜ**

### **ÖZET**

Bu çalışmada Türk ayakkabı sektöründe yer alan firmaların rekabet stratejilerinde tasarımın rolü incelenmiştir. Firmaların rekabet stratejilerinde tasarımın nasıl bir rol oynadığını, İstanbul’da kendi markaları ile üretim gerçekleştiren önde gelen on ayakkabı firmasının derinlenmesine incelendiği örnek olay çalışmaları ile araştırılmıştır. Rekabet stratejileri konusunda teorik çerçeve işletme ve yönetim bilimleri konusunda otorite olarak kabul edilen Michael Porter’ın “jenerik stratejiler” kategorizasyonuna dayanmaktadır. Çalışma sonucunda ayakkabı firmalarının rekabet stratejilerinde tasarımı ne amaçla ve nasıl kullandıkları ortaya koyulmuştur. Bu çerçevede farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği olarak ele alınan üç jenerik rekabet stratejisinde tasarım yaklaşımları ortaya çıkan kavramlarla tanımlanmıştır. Bu çalışmayla ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren firmaların rekabet stratejileri, tasarım yaklaşımları ele alınmış ve örnek olay çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında nitel araştırma ve veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma içeriği itibariyle bir durumu ortaya koymak, olayı etkileyen ilişkiler, bağlantılar ve değişkenlerin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda da araştırmaya dahil olan bireylerin görüşleri, deneyimleri ve akatırımları önem kazanmıştır. Bu nedenle de bir durumun derinlenmesine, ayrıntılı bir biçimde çalışılmasına elvermesi açısından nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın ilk aşamasında ulusal ve uluslararası alanda sektörle ilgili, ticaret ve endüstri ile ilintili kurum ve kuruluşların rapor, çalışmaların incelenmesi ve literatür taraması yapılmıştır. İkinci aşamada Türk ayakkabı sektöründe yer alan ve İstanbul’da kendi markasıyla üretim yapan firmalardan oluşan bir örneklem seçilmiştir. Örnek Olay çalışması şeklinde ele alınan Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneğine üye, İstanbul’da markalı üretim yapan ayakkabı firmalarının rekabet stratejileri incelenmiştir. Firmalarda tasarımın farklı stratejilerde nasıl ve ne amaçla uygulandığı karşılaştırmalı örnek olay analiziyle ortaya konularak benzerlik ve farklılıklar belirlenmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulguların, gelişmekte olan Türk ayakkabı sektöründeki firmaların rekabet stratejilerinde tasarımın nasıl bir rol oynayabileceği konusunda model oluşturması hedeflenmiştir. Bu çeşit bir çalışmayla sektörde varlık gösteren firmaların durumlarını analiz edip, nasıl bir yapılanmaya gidilmesi gerektiğini öne çıkartılarak, sektörün ve firmaların gerekli çıkarımları yapmalarına fayda sağlamak amaçlanmıştır.



## **THE ROLE OF DESIGN IN THE COMPETITIVE STRATEGIES OF THE TURKISH FOOTWEAR FIRMS**

### **SUMMARY**

The footwear sector comprising mostly labour intensive mid to small size enterprises is one of the leading sectors creating employment in Turkey. The footwear market reaching USD 300 billion volume worldwide, has a market size of USD 4.5 billion in Turkey according to the information provided as at October 2012. Worldwide, Turkey is ranked within top ten countries in terms of footwear production capacity. Turkish footwear producers which were ranked as 30th with respect to worldwide footwear export have realised an export of USD 450 million in 2011. According to Turkish Footwear Industry Association 2012 February statistical data Turkish Footwear sector has an important place in the national economy with its 18,500 firms and 240,000 employees.

Considering all, footwear sector which has a long history in the Turkish industry with its traditional focus on craftman base and experience has a significant growth potential with specific areas to develop further. Although possessing several advantages, the local footwear sector has not achieved the expected success in the global arena. The footwear sector itself presents a major advantage for Turkey considering its key location against the emerging countries competing in this arena. The leading emerging countries in the footwear sector having the same standing as Turkey have differentiated themselves in the competition through “design” and its applications. The Turkish footwear sector has to formulate new competitive strategies since its market share has been declining in the global competitive environment due to the competition imposed on by the emerging countries with cheap labour advantage and focusing on the development of their footwear sector. The role of the design in the competition and its impact on the Turkish footwear sector presents an important issue for further study. How the design factor which is predominantly utilized in the competition by the leading countries in the footwear sector, is used by the Turkish footwear producers? The aim of this research is to analyze the competitive strategies used by the local Turkish firms and thereby deduce conclusions on how and for which purposes the design factor is used. The theoretical framework used in this research has been based on Michael Porter’s ‘generic strategies’ categorization, worldwide known authority on the competitive strategies in the management and business disciplines. In this research the purposes are; (i) to identify the competition strategies and its applications which are used by the Turkish footwear producers, (ii) to analyze within which context of their strategies the local Turkish footwear producers use the design factor, (iii) to determine how the competitive strategies of the Turkish footwear producers are reflected on the design process, (iv) to undertake a case study through identifying the applications of the design factor in the Turkish footwear sector.

The research aims to provide conclusions on how and for which purposes the footwear firms use the design factor in their competitive strategies. Within this framework, the design approaches used in the three generic competitive strategies, differentiation, focus and cost leadership have been defined through several concepts arisen from this analysis. Through this research, the competitive strategies and the design approaches of the firms have been analyzed and a sample case study has been undertaken.

The role of the design in the development of firms' competitive strategies has been researched through detailed sample case studies of ten leading footwear firms operating in Istanbul with their own brands. Within the sampling, the competitive strategies of the footwear producers which are members to Turkish Footwear Industry Association and manufacturing their own brand in Istanbul have been analyzed. The similarities and differences among the companies with respect to how the design factor is implemented in their strategies are determined. The findings based on this research are aimed to provide the developing Turkish footwear producers with a model on how to implement the design factor in their competitive strategies.

For the purpose of the research, qualitative research and data gathering methods have been used. In accordance with the content of the research it is aimed to identify an outcome and other related factors and contributing issues. Accordingly, the opinions, the experiences and other assistances of the parties included in the case studies have been of great importance. Therefore, qualitative research method which enables the analysis of such cases has been selected. In the first stage of the research, reports, papers, researches published by local and global business and industry related institutions and enterprises have been analysed and a literature search has been undertaken. In the second stage, a sampling has been selected among the Turkish footwear producers which manufacture in İstanbul with their own brand. Since the research subject is design and how it is used in the Turkish footwear firms, a restriction was needed to narrow the broad area of research. In order to narrow the research area some criterias are selected; (i) to be a member of Turkish Footwear Industry Association, (ii) to manufacture in Istanbul with their own brand. Ten footwear firms are selected on the basis of these criterias and multiple case study design method is used. Interviews were conducted with the designers and the authorities of the firms selected and open-ended questions derived from the case study protocol were raised. Within the content of the research footwear exhibitions held in İstanbul were visited and some meetings were arranged with the participants. The datas and observations gathered from the exhibitions gave insights about the Turkish footwear sector. In addition two trips to footwear factories were carried out and the production area, research, development and design processes were observed through these visits. The analysis of different production techniques and technologies made contribution to the research.

The introduction part of the research consists of the scope, the purpose, the research methods used and the significance of the study. The second chapter covers the literature research undertaken on the footwear sector; mainly world footwear sector and the leading countries. In this chapter the status analysis is made about the footwear sector in general. The third chapter covers the literature research about footwear concept, the history of footwear and footwear design. In this part,

contemporary footwear design and production techniques are analyzed through the observations beyond the literature research. The fourth chapter covers the literature research about competitiveness, strategy and the linkage of design with these terms. The value chain terminology which is widely known in the globalisation of competition and footwear sector is further discussed in this chapter. In addition, Michael Porter's generic competitive strategies which provide the basis for this research are analysed in this section. In the fifth chapter, the research method, the selection of the cases, the sampling methods and the methods used in the collection and analysis of the data are discussed. In the sixth chapter the ten case studies are covered. Each case study consists of eight main topics that are; the historical development of the firms, the mission-vision and core competencies of the firms, the target market, the branding strategies, the design and product development processes, the production, the sales and marketing and the competitive strategies of the firms. In the seventh chapter the cross-case analysis of the case studies is carried out. Through the main topics of the case studies, the cross-case analysis is performed and tables showing the outcomes, the similarities and the differences are determined. In the final chapter the datas from the cross-case studies are evaluated and associated with the literature research and put forward the role of design in the competitive strategies of the Turkish footwear firms.

As for the conclusion the design approaches of the firms that use three generic competitive strategies are put forward through the tables. The role of design is categorized according to the terms of value, image, production and process. The datas indicate that the firms categorized under the differentiation strategy define the role of design by value and image through added value, quality, customer satisfaction, communication, uniqueness, firm/product image, brand, corporate identity, interaction, style, aesthetic and form. The firms categorized under the focus strategy define the role of design by image, value and process through firm/product image, brand, corporate identity, interaction, style, aesthetic, form, added value, quality, customer satisfaction, communication, uniqueness, technology, innovation, product development and timing. The firms categorized under the cost leadership strategy define the role of design by process and production through technology, innovation, product development, timing, cost, standardization, materials, productivity, simplicity, adaptation and production-oriented. The role of design shows differences with respect to the competitive strategies of the firms as seen in the different fields of industry. To achieve competitive advantage the regarded thing is to betray the core competencies of the firms and head towards that field. Furthermore, the footwear firms should analyse their core competencies in their value chain and focus on that expertise. As observed in the successful reference countries in the footwear production, in order to perform well in this competitive sector, Turkish footwear firms have to undertake their own analysis and discover their value added operations and keep them in-house and outsource the operations that need more expertise.



## 1. GİRİŞ

### 1.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Orta ve küçük ölçekli işletmelerin ağırlıklı faaliyet gösterdiği emek yoğun ayakkabı sektörü Türkiye’de istihdam yaratan önemli sektörler arasında yer almaktadır. Emegın ucuz olduğu, gelişmekte olan ülkeler için önemli bir sektör olan ayakkabı üretiminde, küresel rekabet koşullarında pazar payı daralan Türkiye, rekabet edebilmek için yeni stratejilere ve açılımlara ihtiyaç duymaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde özellikle ön plana çıkan ayakkabı sektörü, Türkiye gibi lojistik açıdan kilit konumda olan bir ülke için önemli bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye ile benzer konumda olan ve ayakkabı üretiminde öne çıkan gelişmekte olan ülkelere “tasarım” rekabet unsuru olarak görülmekte ve bu yönde çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Ayakkabı sektöründe önemli olan tasarımın rekabet koşullarında nasıl bir rol oynadığı Türk ayakkabı sektöründe araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayakkabı sektöründe öncü olan ülkelerin rekabet karşısında kullandıkları tasarım, Türk ayakkabı firmalarının rekabet stratejilerinde nasıl kullanılmaktadır? Bu çalışmanın amacı Türk ayakkabı sektöründe firmaların rekabet stratejilerini inceleyerek, tasarımın bu stratejilerde ne amaçla ve nasıl kullanıldığını örnek olay çalışmaları üzerinden inceleyerek ortaya koymaktır. Firma stratejileri rekabet stratejisi geliştirilmesi ile ilgili literatürde öne çıkan önemli isimlerden olan Micheal Porter’in jenerik stratejileri üzerinden ele alınarak, bu stratejiler tasarımla ilişkilendirilmektedir. Araştırma kapsamında aşağıdaki soruların yanıtlarının bulunması amaçlanmıştır;

- Türk ayakkabı sektöründe üretim yapan firmalar hangi rekabet stratejilerini kullanıyorlar?
- Ayakkabı sektöründe üretim yapan firmalar, stratejileri bağlamında tasarımı ne amaçla kullanıyorlar ve rekabet stratejileri tasarıma nasıl yansıyor?

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular neticesinde Türk ayakkabı sektöründe tasarımı ilintili uygulamaların tespit edilmesi ve bir durum analizi yapmak amaçlanmıştır.

## **1.2 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Türk ayakkabı sektörü 2012 Şubat ayı Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği (TASD) verilerine göre 18,500 firma sayısı ve 240,000 çalışanı ile ülkenin çeşitli bölgelerinde üretim yapan bir sanayi koludur. Sektörün büyük olması ve araştırma konusunun sektörde tasarımın nasıl ve ne amaçla kullanıldığı ile ilişkili olması, araştırma evreninin sınırlandırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayakkabı sektörünün emek yoğun ve zanaat altyapısından kaynaklanan konunun tasarımı ilgili araştırmanın gerçekleştirileceği firmaların belirlenmesinde bazı temel kriterlerin tanımlanması zorunluluğu doğurmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında, Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneğine üye olmak, İstanbul'da üretim gerçekleştiriyor olmak, markaya sahip olmak gibi temel kriterler belirlenmiştir. Araştırma kapsamında bazı kısıtlamalar, zorluklar yaşanmıştır ve bu süreçte bir örnekleme değişikliği gerçekleştirilmiştir. Örneklem içinde yer alan bir firma eski Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği (TASD) üyesi olarak araştırma kapsamında yer almıştır. Araştırma kapsamında toplam on firmadan dokuzu TASD'a üye, biri eski üye olmak üzere İstanbul'da kendi markası ile üretim yapan ayakkabı firmalarının rekabet stratejileri incelenmiş ve tasarımın farklı stratejilerde nasıl ve ne amaçla uygulandığı karşılaştırmalı örnek olay analiziyle ortaya konularak benzerlik ve farklılıklar belirlenmiştir. Araştırma kapsamında toplam on firmanın yetkilileri ile açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. TASD derneği genel sekreteri ile görüşmeler gerçekleştirilerek, sektörle ilgili ve dernek çalışmaları ile ilgili çeşitli bilgiler elde edilmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul'daki ayakkabı fuarlarına katılım ve bazı ayakkabı firmalarının yetkilileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Fuarlarda elde edilen bilgiler ve gözlemler sektörün yapısı ile ilgili araştırmaya çeşitli katkılar sağlamıştır. Ayrıca araştırma kapsamında iki ayrı fabrikanın üretim alanı, üretim, ürün geliştirme ve tasarım süreçlerini gözlemlene imkanı oluşturan fabrika gezileri gerçekleştirilmiştir. Bu gözlemlerde farklı ayakkabı üretim biçimleri, kullanılan teknolojiler ve üretim alanlarında çalışmaların nasıl gerçekleştirildiği ile ilgili yerinde bilgi edinme imkanı elde

edilmiştir. Firmalarda gerçekleştirilen görüşmeler, gözlemler ve literatür çalışmalarından oluşan örnek olay çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bulguların, gelişmekte olan Türk ayakkabı sektöründeki firmaların rekabet stratejilerinde tasarımın nasıl bir rol oynayabileceği konusunda model oluşturması hedeflenmektedir.

### **1.3 Araştırmanın Önemi**

Ayakkabı sektörü, Türk kültüründe köklü bir geçmişe sahip zanaat altyapısından gelen bir sanayi koludur. Ayakkabı sektörü sahip olduğu avantajlara rağmen güçlü olduğu bu alanda yeterli başarıyı yakalayamamıştır. Dünya ayakkabı sektöründe gelişmekte olan ülkelerde önemli rol oynayan bu sektör, Türkiye’de hangi koşullarından ötürü yeteri başarıyı gösterememektedir? Ayakkabı üretiminin gelişmiş ülkelerde giderek azalıp, gelişmekte olan ülkelere kaymasıyla ayakkabı sektörü Türkiye gibi lojistik anlamda kilit konuma sahip bir ülke için önemli bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayakkabı sektöründe önemli olan tasarımın rekabet stratejilerinde nasıl bir rol oynadığı, sektörde yeralan firmalardaki uygulamalar, Türk ayakkabı sektöründe araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çeşit bir çalışmayla sektördeki başlıca firmaların durumları analiz edilerek, nasıl bir yapılanmaya gidilmesi gerektiği öne çıkartılarak sektörün ve firmaların gerekli çıkarımları yapmalarına fayda sağlamak amaçlanmaktadır.

### **1.4 Araştırmanın Yapısı**

Araştırmanın giriş bölümünde araştırmanın konusu, amacı, kapsamı, yöntemi, önemi ve son olarak da yapısı hakkında bilgiler verilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümü ayakkabı sektörü ile ilgili alan- yazın taramasını içermektedir. Dünya ayakkabı sektörü, ayakkabı sektöründe üretimde öne çıkan üç kıtadaki ülke örnekleri ile ilgili bilgiler verilerek, ayakkabı sektörünün durum analizi yapılmaktadır. İkinci bölümde ayrıca Türkiye’deki ayakkabı sektörü ile ilgili yapılan araştırma ve çalışmalarla ilgili literatür taraması yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ayakkabı kavramı, ayakkabının tarihçesi ve tasarımı ile ilgili alan- yazın taraması yapılmıştır. Bu bölümde ayrıca günümüzde ayakkabı tasarım ve

Üretim süreci ile ilgili alan-yazın taraması dışında yapılan gözlemlerin verilerini de değerlendirilmiştir.

Dördüncü bölüm rekabet, strateji ve bu kavramların tasarımıla ilişkilendirilmesi ile ilgili alan- yazın taramasını içermektedir. Bu bölümde rekabetin küreselleşmesi ve ayakkabı sektöründe ne çıkan değer zinciri kavramı da ele alınmıştır. Araştırmanın temelini oluşturan Michael Porter'ın jenerik rekabet stratejileri de bu bölümde incelenmiştir.

Beşinci bölümde araştırmanın metodu, örneklem seçimi, veri toplama, analiz yöntemi ve örnek olay çalışması metodu detaylandırılarak anlatılmıştır.

Altıncı bölüm firmalarla ilgili alan yazın taraması, gözlemler ve yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeleri içeren toplam on firmanın örnek olay çalışmalardan oluşmaktadır. Firmaların tarihsel gelişimi, yapılarını, misyon, vizyonu ve uzmanlık alanları ele alınmaktadır. Bunun yanısıra firmaların hedef pazar, markalaşma, tasarım-ürün geliştirme süreçleri, üretim, satış-pazarlama ve rekabet stratejilerinin tanımlanmasıyla son bulmaktadır.

Yedinci bölümde örnek olayların karşılaştırmalı analizi gerçekleştirilmiştir. rnek olay çalışmalarında ele alınan başlıklar çerçevesinde karşılaştırmalar yapılarak benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkartılmaktadır.

Sekizinci bölümde örnek olay çalışmalarının karşılaştırmalı analizinden çıkan bulgular değerlendirilerek, alan-yazın taraması ile ilişkilendirilmiş ve tasarımın Türk ayakkabı firmalarının rekabet stratejilerinde nasıl bir rolü olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

## 2 AYAKKABI SEKTÖRÜ

Çalışma kapsamında “ayakkabı” kavramı ele alındığından ayakkabı sanayinin yapısı, gelişimi, üretim biçimi, üretim-tüketim, ithalat-ihracat oranları ile sektörde hangi ülkelerin öne çıktığı ile ilgili literatür taraması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra Türk ayakkabı sektörünün dünya ayakkabı sektöründeki yeri ve Türkiye’de ayakkabı sanayinin geçmişten günümüze durumunu ortaya koyan bir literatür taraması yapılarak genel yapının içinde Türkiye’nin yerini analiz edilmiştir. Dünya ayakkabı sektöründe kıtaların, bu kıtalarda lider ülkeler ve Türkiye’nin durumu ile ilgili çeşitli raporlar, akademik çalışmalar, yazılı ve görsel medyada yer alan yayınlar incelenmiştir. Bu bölüm kapsamında ayakkabı sektörü ile ilgili genel bir literatür derlemesi yapılmıştır.

Ayakkabı çok fazla bileşenden oluşan bir ürün olması ayakkabı sektöründe çok sayıda farklı işlevler gerçekleştiren çeşitli işletmelerden oluşmasına neden olmaktadır. Ayakkabı sektörü, her amaca yönelik ayakkabı üretiminde olan işletmelerin, ayakkabının üst, dış yüzü, içlik, taban ve topuklarının üretimi, tozluk, vb. ürünlere kadar herhangi bir malzeme ve herhangi bir süreç olmak üzere tümünü kapsamaktadır (Url-2). Ayakkabının tasarımıyla başlayan süreci üretimle devam ederken ayakkabının çok bileşenli yapısı itibarıyla bir çok aşamadan geçmekte ve bu süreçler nihai kullanıcıya ulaşana kadar devam etmektedir. Ayakkabı endüstrisi bir ürünü konseptten, tasarıma, hammadde kaynağından, aradaki girdilere, pazarlanmasına, dağıtımına ve nihai kullanıcıya ulaştırılmasına kadar bir takım faaliyetlerin birbirleriyle ilişkilendirilmesini sağlayan küresel ağ oluşumuna dayanmaktadır (IDS, 2000). Gelişmiş ülkelerde yaygın biçimde süregelen ayakkabı endüstrisi çeşitli koşulların oluşumuyla farklı bir gelişme döngüsüne girmiştir. 1960’lardan sonra gelişmiş ülkelerdeki ayakkabı üreticileri fabrikalarını kapatarak, know-how ve tasarım faaliyetlerini ellerinde tutarak, maliyetlerin düşük olduğu gelişmekteki ülkelere yönelmişlerdir (Bazan ve Navas-Aleman, 2001). Günümüzde ayakkabı sektörü çoğunluğu alanında uzmanlaşmış, düşük teknolojiye sahip küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Üretim sistemlerinde otomasyon, araç - gereç

donanımı düşük, operasyonların ve ürünlerin %60'ından fazlasının insan odaklı olduğu bir yapı hakimdir (Carpanzo, Ballerino, 2008). Günümüzde ayakkabı türlerine göre üretim yapıları farklılık göstermesine rağmen, ayakkabı üretiminde insan faktörü hala önem arz etmektedir. Dünya genelinde sektörün durumu, değişik yapılanmalara giden ülke örnekleri ve Türk ayakkabı sektörünün dünya genelindeki durumunu ortaya koymak adına ayakkabı sektörü ele alınmış ve ilgili literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

## 2.1 Dünya Ayakkabı Sektörü

2007 yılı itibariyle dünya ayakkabı üretimi yaklaşık 12 milyar 500 milyon çifttir. 2011 yılında ise dünya çapında ayakkabı üretimi 21 milyar çifte ulaşmıştır (World Footwear Report 2012, Apiccaps). Dünya ayakkabı üretimi geçtiğimiz yıllara oranla %3 ve %5 arasında artmaktadır. Kıtalar genelinde ele alındığında üretimin %87'si Asya, %3'ü Avrupa, %3'ü Afrika, %7'si Kuzey ve Güney Amerika kıtasında gerçekleşmektedir. 2011 yılı itibariyle üretimde önde olan ülkelerin başında Çin, Hindistan, Brezilya, Vietnam, Endonezya, Pakistan, Bangladeş, Meksika, Tayland ve İtalya gelmektedir. Dünya üzerinde en çok ayakkabı üretimi yapan ülke Çin'dir. Çin yılda 12 887 milyon çift üretim yapmaktadır. Çin'in ayakkabı üretimindeki bu büyük payı, ülkenin yüksek nüfusundan kaynaklanmaktadır. Bunun yanında üretimdeki girdi maliyetlerinin düşük olması da Çin'in bu pazarda üretimini arttıran nedenlerden biridir (DPT, 2006).

**Çizelge 2.1 :** Ayakkabı üretiminde ilk on ülke (miktar bazında), (APPICA, 2012).

| Ülke      | Çift (Milyon) | Dünya Payı |
|-----------|---------------|------------|
| Çin       | 12 887        | 60.5%      |
| Hindistan | 2 209         | 10.4%      |
| Brezilya  | 819           | 3.8%       |
| Vietnam   | 804           | 3.8%       |
| Endonezya | 700           | 3.3%       |
| Pakistan  | 298           | 1.4%       |
| Bangladeş | 276           | 1.3%       |
| Meksika   | 253           | 1.2%       |
| Tayland   | 244           | 1.2%       |
| İtalya    | 207           | 1.0%       |

Ayakkabı üretiminde ilk beş içinde yer alan ve Asya kıtası dışında tek ülke Brezilya'dır. Ayakkabı üretiminde ilk on ülkeye baktığımızda Avrupa kıtasında tek ülke İtalya'dır. Bunun temel sebeplerinden biri iş gücü maliyetlerindeki artış olarak

görülmektedir. Yüksek iş gücü maliyeti nedeniyle Avrupa ülkelerinde ayakkabı sanayii hızla küçülmüş olup; dünya ayakkabı üretimi içindeki payları hızla azalmıştır (İGM, 2012).

Ayakkabı tüketimine baktığımızda Çin en büyük Pazar olarak göze çarpmaktadır. Amerika tüketimde ikinci sırayı alırken, Hindistan'da yakın takip etmektedir. Tüketimde Avrupa pazarı dört ülke ile ilk on içinde yerini almaktadır. Dünya ayakkabı sektöründeki ihracat verilerine baktığımızda Apicaps 2011 yılı verilerine göre Çin ilk sırada yer almaktadır. İhracat verilerine kıtalar bazında bakıldığında Asya kıtasının dünya genelindeki ihracatın %84'ünü oluşturduğu görülmektedir. Ayakkabı ithalatına bakıldığında, ithalatın %40'ın Avrupa kıtasına yapıldığı görülmüştür (Url-13). Amerika Birleşik Devletleri dünyadaki en büyük ayakkabı ithalatçısı ülke olup, dünya ithalatının yaklaşık %22'sini gerçekleştirmektedir (İGM, 2012).

**Çizelge 2.2 : Ayakkabı tüketiminde ilk on ülke (miktar bazında), (APPICA, 2012).**

| Ülke      | Çift (Milyon) | Dünya Payı |
|-----------|---------------|------------|
| Çin       | 2 761         | 15.9%      |
| Amerika   | 2 248         | 12.9%      |
| Hindistan | 2 202         | 12.7%      |
| Brezilya  | 740           | 4.3%       |
| Japonya   | 697           | 4.0%       |
| Endonezya | 526           | 3.0%       |
| Almanya   | 429           | 2.5%       |
| Fransa    | 424           | 2.4%       |
| İngiltere | 372           | 2.1%       |
| İtalya    | 336           | 1.9%       |

Ayakkabı türlerine göre ülkelerin üretim adetleri, ithalat ve ihracat oranları da değişkenlik göstermektedir. Deri, ayakkabı yapımında en çok tercih edilen malzemelerden biridir. Deri ayakkabılar toplam içinde %40'lık bir paya sahiptir. Tür olarak deri dışında lastik, plastik ve tekstil malzemeli ayakkabıların üretimi gerçekleştirilmektedir. Dünyada, Çin hariç büyük ihracatçı ülkelerin tamamının ağırlıklı olarak deri ayakkabı ihraç ettikleri ve deri ayakkabı üretiminde uzmanlaşmış oldukları görülmektedir (Ayakkabı Sektörü Raporu, İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Daire Başkanlığı, 2012).

**Çizelge 2.3 :** Ayakkabı ihracatında ilk on ülke (miktar bazında), (APPICA, 2012).

| Ülke      | Çift (Milyon) | Dünya Payı |
|-----------|---------------|------------|
| Çin       | 10 170        | 73.1%      |
| Hong Kong | 362           | 2.6%       |
| Vietnam   | 316           | 2.3%       |
| İtalya    | 229           | 1.7%       |
| Belçika   | 207           | 1.5%       |
| Endonezya | 206           | 1.5%       |
| Almanya   | 194           | 1.4%       |
| Hollanda  | 143           | 1.0%       |
| Tayland   | 141           | 1.0%       |
| İspanya   | 130           | 0.9%       |

**Çizelge 2.4 :** Ayakkabı ithalatında ilk on ülke (miktar bazında), (APPICA, 2012).

| Ülke       | Çift (Milyon) | Dünya Payı |
|------------|---------------|------------|
| USA        | 2 302         | 22.4%      |
| Japonya    | 619           | 6.0%       |
| Almanya    | 593           | 5.8%       |
| Fransa     | 480           | 4.7%       |
| İngiltere  | 455           | 4.4%       |
| Hong Kong  | 425           | 4.1%       |
| İtalya     | 358           | 3.5%       |
| İspanya    | 354           | 3.4%       |
| Rusya Fed. | 256           | 2.5%       |
| Hollanda   | 245           | 2.4%       |

Ayakkabı sektöründe Çin'in rekabet gücü daha çok orta ve alt kalitedeki ayakkabı üretimindedir. İtalya ayakkabıda kalite açısından hala dünyanın en önde gelen ülkesi olarak kabul edilmektedir. Tasarım ve yaratıcılık açısından lider konumda olan İtalya, ayakkabı sektöründe kümelenme yaklaşımıyla uzun yıllar üretim açısından rekabet avantajı yakalamıştır. Ayakkabı sektöründe artan üretim maliyetleri lider İtalya'yı bile etkileyerek, firmaların rekabet edebilmeleri için farklı yapılanmalar yoluna gitmelerine neden olmuştur. Kaliteli ayakkabılarda İspanya ve Portekiz, orta ve orta üstü kalitede bir ölçüde Brezilya ve Meksika gibi ülkelerin rekabeti İtalya'nın üretiminin azalmasında etkili olmuştur (Onur, 2008). Moda, marka ve kalite gibi unsurlar ayakkabı tercihinde dikkate alınması gereken faktörler olarak önem kazanmaktadır. Marka, çoğu sanayide olduğu gibi ayakkabı sanayinde de rekabet faktörü olarak firmalara ve hatta üretim yapan ülkelere avantaj sağlamaktadır. 'Made in Italy' imajı ile ayakkabı sektöründe öne çıkan İtalya yıllarca dünyanın en büyük üreticisi ve ihracatçısı olarak konumunu korumuştur. Ayakkabı üreticileri, tüketicilerin rahat, dayanıklı ve sağlıklı gibi daha katma değer eklenmiş ürün

beklentilerini karşılamak amacıyla orijinallik, stil ve teknolojinin ön planda olduğu arayışlara girmişlerdir (Carpanzo ve Ballerino, 2008).

Üretimi etkileyen çeşitli faktörler ülkelerin yapılanmalarını şekillendirdiğinden üretimin ağırlıklı olduğu kıtalarda öne çıkan ülkeler incelenmiştir. Bu incelemenin amacı farklı kıtalardaki ülkelerin oluşturdukları stratejileri, nasıl rekabet ettiklerini ve Türk ayakkabı sektörünün dünya ayakkabı sektörü içinde nerede yer alması gerekliliğini ilgili literatür taraması ile ortaya koymaktır.

## **2.2 Ayakkabı Sektöründe Üç Kıtada Öne Çıkan Örnekler**

### **2.2.1 Avrupa kıtası**

Dünya üretiminde payı en fazla azalan ülkenin bulunduğu kıta, çok sayıda gelişmiş ülkenin bulunduğu Avrupa kıtasıdır (Özçörekçi ve Öngüt, 2005). Dünya üretiminin ana kaynağı olarak ele alındığında değer olarak dünya üretiminin yaklaşık %44'ünü gerçekleştirmektedir ve bu da çift sayısı olarak bakıldığında dünyadaki toplam üretimin %13'ünü oluşturmaktadır (Vale ve Caldeira, 2008). 2011 yılı verilerine göre oran daha da düşüş göstererek, Avrupa'daki ayakkabı üretimi %3'e gerilemiştir. Üretim yapan endüstriler içerisinde, ayakkabı endüstrisi toplam Avrupa üretiminin sadece %0.6'sını oluşturmaktadır (Eurostat-ProdCom, 2010). Ayakkabı üretimi, emek yoğun ve düşük teknolojiye sahip bir üretim sektörü olmasından dolayı emeğin düşük ücretli olduğu ülkelere doğru belirgin bir biçimde kaymaktadır. Wood (1995)'a göre gelişmiş ülkeler 'üretim özerkliğinden' yani milli üretim mallarını ikame ederek başka ülkelere bağımlılıklarını arttırma girişiminden vazgeçerek tüm sektörlerde yoğun yetenek gerektiren faaliyetlerin üretiminde ihtisaslaşmaya gitmiş ve gelişmekte olan ülkelere emek yoğun emtiya ihtiyaçlarını ithal ederek temin etme yolunu seçmişlerdir. Ayakkabı sektöründe özellikle Avrupa kıtasında bu uygulamaya gidilmiş, firmalar tasarım ve Ar-Ge'yi ellerinde tutmaya devam ederken, üretim faaliyetlerini ise daha düşük tutabilecekleri bölgelere kaydırmışlardır.

Emek yoğun bir sektör olmasından dolayı bu yaklaşımdan en çok etkilenen sektörlerden biri olan ayakkabı sektörü, özellikle Avrupa ülkelerinde üretimi azalan bir sektör olmuştur. Emek yoğun bir endüstri olan ayakkabı sanayiinde çoğu Avrupa ülkesinin yüksek iş gücü maliyetleri nedeniyle bu faaliyeti terketme eğiliminde oldukları gözlenmektedir (Özçörekçi ve Öngüt, 2005). Tüm bunlara rağmen

ayakkabı endüstrisi Avrupa'nın güney bölgelerinde yerel ekonominin önemli bir parçasıdır. İtalya, İspanya, Portekiz ve Fransa'yla beraber Avrupa Birliğinde toplam üretim sektöründeki hacim %83'e ulaşmaktadır.

Avrupalı ayakkabı üreticileri artan yabancı rekabete tepkilerini teknolojik değişim, ürün kalitesini arttırma, endüstrinin yeniden yapılandırılıp esnek üretim metodları ve endüstriyel kümelenmelerin geliştirilmesi gibi stratejilerle ortaya koymaktadırlar. Avrupa kıtasında üretimin düşüşüne karşı koyabilmek için üretim teknolojilerinden daha çok faydalanma yoluna gidilmektedir. Bu nedenle de yatırımlarda teknolojik ekipmanlara ve donanımlara yönelerek rekabet etme yoluna gidilmiştir. Teknolojik olarak değişimde Avrupalı üreticilere bakıldığında bu yaklaşımı toplam yatırımlar içinde ekipmanlara yapılan yatırım paylarını inceleyerek görmek mümkündür. Brenton, Pinna ve Vancauteran (2000) tarafından yapılmış olan çalışmadaki araştırmaya göre 1999 yılında Avrupa'daki ayakkabı üretimi yapan 250 firmada görülen iki yeni teknoloji kullanımı mevcuttur. Bu teknolojilerden biri bilgisayar destekli tasarım (CAD), diğeri ise bilgisayar destekli dikim (CAS)'dır. Firmalarla yapılan görüşmelerde ürünün tasarımı ile ilintili olan bilgisayar destekli tasarım (CAD)'ın kullanımının diğetine oranla çok daha fazla yaygın olduğu görülmüştür. Ülkeler bazında bakıldığında ise CAD ve CAS'ın kullanımının Fransa, Almanya ve İngiltere'de Portekiz ve İtalya'ya oranla daha yaygın olduğu sonucu çıkmıştır. Burada Portekiz ve İtalya'daki daha fazla sayıda küçük ölçekli ve moda odaklı deri yüzü ayakkabı üretici firmalarının bulunmasından kaynaklanmaktadır (Brenton, Pinna ve Vancauteran 2000). 2000'li yıllarda bu yatırımlara başlanmasıyla günümüzde teknolojik ekipmanların kullanımı daha çok yaygınlaşmıştır.

**Çizelge 2.5 : Ayakkabı sektöründe bilgisayar destekli teknolojilerin kullanımı (Brenton, Pinna ve Vancauteran 2000).**

|                             | Fransa |      | Almanya |     | İtalya |     | İngiltere |     | Portekiz |     |
|-----------------------------|--------|------|---------|-----|--------|-----|-----------|-----|----------|-----|
|                             | CAD*   | CAS* | CAD     | CAS | CAD    | CAS | CAD       | CAS | CAD      | CAS |
| Kullanımda olan             | 67     | 73   | 85      | 46  | 23     | 10  | 41        | 64  | 9        | 4   |
| İstihdamda negatif etki     | 20     | 33   | 38      | 38  | 12     | 20  | 9         | 55  | 9        | 13  |
| Yeni becerilerin gerektirme | 67     | 40   | 85      | 31  | 40     | 30  | 59        | 45  | 48       | 43  |
| Kalitede pozitif etki       | 60     | 80   | 85      | 69  | 29     | 28  | 50        | 77  | 43       | 43  |

CAD\* : Bilgisayar Destekli Tasarım/CAS\*: Bilgisayar Destekli Dikim

Teknoloji kullanımı yaygınlaşırken, teknolojiyi yeterince kullanamayan firmalarda esnek üretim modeliyle yani üretim aşamalarının bölünmesiyle birbirini tamamlayarak ürün ortaya çıkartma yoluna gitmektedirler. Storper ve Scott (1990) esnek üretimi, ‘üreticilerin bir süreç/bir üründen diğetine hemen değışimini veya üretimin kısa vadede arttırıp azaltılmasını üretimde güçlü bir zararlı etki yaratmadan ayarlayan çeşitli yöntemler’ şeklinde ifade etmektedirler. Esnek üretim firmanın kendi bünyesinde veya firmalar arasında gerçekleşebilmektedir. Firmalar arası gerçekleşmesi; üretim sürecinin farklı firmalarda birçok üniteye bölünmesiyle oluşmaktadır. İtalya’daki ayakkabı endüstrisi, üretim sürecini üretimin farklı aşamalarında uzmanlaşmış firmalar arasında bölerek yüksek derecede uzmanlaşmadan faydalanmıştır (Rabellotti, 1995). Esnek üretim metodları, üretim sürecinin tedarikçi/alıcı firma ve taşeron/fason üretici firmalar arasında kurulmuş olan ilişikli ağı yapılanmalarından oluşan uzman ünitelere bölünmüş olmasından kaynaklanmaktadır (Brenton, Pinna ve Vancauteren 2000). Bu stratejileri geliştiren ve uygulayan bir çok firma yüksek maliyetli üretimin hakim olduğı Avrupa kıtasında rekabet savaşı vermektedir. Ayakkabı sektöründe özellikle İtalya’da karşımıza çıkan kümelenme kavramı, İtalya’nın uzun süre maliyetlere rağmen nasıl rekabet edebildiğıne bir örnek teşkil etmektedir. İtalya’daki ayakkabı üretim bölgeleri, üretim sürecinin belirli aşamalarında büyük ölçüde taşeron üretimle uzmanlaşmış işletmelerin birarada kümelendiğı yapılanmalardan oluşmaktadır. İtalyan ayakkabı firmaları ayakkabı tabanı, iç taban ve topuk üretiminin %80’inden fazlasını, üst yüzeylerin dikimi ve kenar dikim aşamasının yaklaşık %70’ini, kesim aşamasının da yaklaşık yarısını taşeronlara yaptırmaktadır (Varaldo, 1988). Üretim aşamasını bölümlere ayırmak, belirli aşamalarda hem işgücü hem de makine kullanımında uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Taşeron firmalar uzmanlaştıkları aşamalarda daha tecrübeli olduklarından hem düşük maliyet hem de daha kısa sürede üretim gerçekleşmesini sağılamaktadır. Avrupa kıtasında azalan üretim karşısında alınan önlmeler, uygulamalar, rekabette uygulanan stratejiler ve tasarımın rolünü irdeleme ağıısından öne çıkan ülkelerden İtalya ve Portekiz ele alınmıştır. Ayakkabı sektöründe oldukça öne çıkan kümelenme kavramıda ülke örnekleri incelemelerinde daha detaylı ele alınmaktadır.

### 2.2.1.1 İtalya

İtalya, ayakkabı üretiminde dünyanın önde gelen ülkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. İtalya, ayakkabı zanaatı olarak Ortaçağ'dan günümüze eski geleneklere dayanarak ve 1950'li yıllardan itibaren de yoğun bir biçimde gelişim göstererek günümüzdeki karakteristik özellikleri olan yaratıcılık ve tecrübeli işgücü ile başarı kazanmıştır. İtalya'nın endüstriyel yapısı küçük ve orta ölçekli esnek işletme ağlarından oluşmaktadır. İtalyan ayakkabı sektörü ülkenin geneline yayılmış küçük ölçekli ve genellikle aile işletmelerinden oluşmaktadır. İtalya'daki ayakkabı sektörüne bakıldığında katma değer %60'a yakınının yirmiden az çalışanı olan işletmelerde gerçekleştirildiği görülmektedir (IFM, 2007). Dünya çapında üretim yapan ülkeler içinde sekizinci ve ihracat yapanlar içinde ise dördüncü konumda olan İtalya (ANCI, 2007) Avrupa Birliği'nin ayakkabı üretiminin yaklaşık olarak %50'sini gerçekleştirmektedir (Url-9). İtalya'yı ayakkabı üretiminde yer alan diğer ülkelerden farklı kılan en temel özellik ise moda ve lüks ürün segmentinde ayakkabı üreticisi olmasıdır. İtalyan ayakkabı sektörü, 7800 üretici firma ve sektörde 89,000 çalışanı ile İtalyan ekonomisinde hem nitel hem de nicel öneme sahip olan moda ağ yapısının en önemli kollarından birini oluşturmaktadır. İtalya'daki 7800 üreticinin 5400'ü ihracatçı firmadır (İTKİB, 2012). İtalya'daki ayakkabı sektörü İtalyan Ayakkabı Üreticileri Derneği olan (ANCI) çatısı altında birleşmiştir.

İtalyan ayakkabı sektörünün başarısının temelinde girişimci yapı, hammadde, tedarikçiler, makine üreticileri, yan sanayi, kalıpcılar ve tasarımcıların birarada konumlanması yer almaktadır. İtalya'daki bu sektörel yoğunlaşma Marches, Apulia, Tuscany, Venetia, Lombardy, Campania ve Emilia Romagna'nın içinde bulunduğu yirmi üç bölgeyi kapsamaktadır. İtalya'nın ayakkabı sanayinde önemli bir konuma sahip olmasının temelinde yatan etmenler geleneksel üretim metodlarında inovasyon, gelişmiş ve tecrübeli işgücü, teknoloji, tasarımın ön planda tutulması, hammadde, aksesuar ve bileşenlerin birarada bulunduğu kümelenme - ağ yapısı ve mevcut trendlere uyum sağlayarak tüketici memnuniyetini sağlayan tasarımcılarla oluşan 'Made in Italy' imajıdır. Tüm bu donanımlara sahip olan İtalya, uluslararası pazarda küreselleşmeden olumsuz olarak etkilenmeden rekabet edebilmek için sadece belirli etkenlerin yeterli olamayacağını fark etmiştir. Yeniden yapılanma sürecine geçen sektörlerden biri olan ayakkabı sektöründeki firmalar bu kapsamda farklı stratejiler geliştirme ihtiyacına girmişlerdir. İtalya'nın sektörle ilgili yatırımlarının %65'ini

1995 ile 2002 yılları arasında gerçekleştirmiş olması ayakkabı sektöründe öncü olma yönündeki pozisyonunu güçlendirmek istediğinin bir göstergesidir (IFM, 2007). Bu bağlamda İtalya, küresel rekabet karşısında sektörde bulunduğu konumu korumaya ve güçlendirmeye yönelik stratejiler geliştirmektedir. İtalya ayakkabı üretiminde geleneksel üretim geleneği olmasından dolayı güçlü bir rekabet avantajına sahiptir. Ayakkabı sektörü işgücünün yoğun olduğu bir sektör olmasından dolayı küreselleşmenin etkisiyle özellikle endüstriyel ülkelerde rekabet avantajını kaybeden bir pozisyona gelmeye başlamıştır. Gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz işgücü, emek yoğun sektörlerde üretim yapan firmaların rekabet avantajlarını kaybetmelerine yol açarken, farklı stratejiler geliştirilmesine ön ayak olmuştur. İtalya, düşük işgücü maliyetli ülkelerden gelen baskılarla artan rekabete karşılık, yerel ayakkabı sektöründe üretimi yüksek kaliteli ürünler üzerine uzmanlaştırma yoluna gitmiştir. Bu yaklaşım İtalya'yı geliştirmekte olan ekonomilerden gelen düşük kaliteli ürünlerle rekabet etmekten uzak tutmuştur. İtalya'da ayakkabı üretiminin yoğunlaşmış olduğu bölgelerden Veneto'daki Riviera del Brenta ve Puglia'daki Barletta bölgelerinde üretimin farklı segmentlerde uzmanlaştıkları görülmektedir. Brenta'da lükse yönelik bir segment varken Barletta'da düşük fiyat pazarına ve farklı dış kaynak kullanımına yönelik stratejiler izlenmektedir (Amighini ve Rabellotti, 2003). İtalya lüks ürünlerle niş pazarda öne çıkmaktadır. Özellikle Riviera del Brenta bölgesinde yaklaşık 1000'e yakın işletme; ayakkabı fabrikaları, aksesuar üreticileri, kalıpcılar ve satış acenteleri, üretimin %95'ini lüks kadın ayakkabı üzerine yoğunlaştırmıştır (ITC, 2010). İtalya, ayakkabı fiyatının 300\$'dan başladığı üst kalitede moda ayakkabı segmentini hedeflemektedir. Bu lüks segmentin 2013 yılı itibariyle dünya ayakkabı pazarının %6'sını oluşturması ve aynı zamanda en küçük Pazar segmentini temsil etmesi beklenmektedir (Vallorini, 2010).

İtalya'da ayakkabı sektöründe rekabet avantajı sağlamak amacıyla bazı bölgelerdeki firmalar üretimi parçalara bölerek üretim maliyetini düşürme yoluna gitmişlerdir. Asya ülkelerinden gelen fiyat rekabetiyle karşı karşıya kalan, pazarın alt segmentindeki ayakkabı üreticileri üretim sürecinin önemli bir kısmını şirket dışındaki tedarikçilerden temin etme yoluna gitmektedir. Bu strateji sonucunda yerel istihdam ve firma sayısında azalma yaşanmış ve bu da aslında katma değeri düşük faaliyetlerden vazgeçmiş olmanın bir getirisi olmadığını göstermektedir. Bu yaklaşımın tersine katma değeri yüksek faaliyetler üzerinde durmanın aslında rekabet

etmek için daha önemli olduğu vurgulanmaktadır (Amighini ve Rabbellotti, 2003). İtalya'nın Barletta bölgesinde üretim maliyet düşürmek için Arnavutluk'a kaydırılmış ama bu çabanın katma değeri yüksek ürün üretimi için geliştirilecek stratejiler kaynak kullanılmasında daha verimli olabileceği belirtilmiştir.

Rekabet açısından bir başka avantaj olarak nitelendirilen kümelenme- üretimin bir bölgede yoğunlaşmış olduğu yapılanma biçimine ise Montebelluna örnek teşkil etmektedir. Montebelluna yüksek ücretli, tasarıma odaklı, marka yaratan, yüksek değer üreten ve dünya pazarına hizmet eden oldukça başarılı bir ortak kümelenme olarak kabul görmektedir (Url-9). Dünyanın en büyük futbol, bisiklet, basket, tenis ve atletizm ayakkabıları üreticilerinin bulunduğu bir alandır. Bu bölgede dünya çapında bilinen kayak botları üreticisi Nordica, Tecnica, Salomon, trekking ayakkabıları üreten Lotto, motorsiklet ayakkabıları üreten Alpinestar, rahat şehir ayakkabıları olarak bilinen Geox, Stonefly ve niş pazar için üretim yapan teknik ayakkabı üreticileri yer almaktadır. Montebelluna ayakkabı kümelenmesi rekabette öne geçmek için birkaç faktörü biraraya getirerek, zorlukların üstesinden gelmeyi amaçlamıştır. Bu faktörler;

- Yerel girişimcilerin yaratıcılığı ve zekası. Organizasyonel fırsatlar ve yeni teknolojilerin adaptasyonu,
- Bazı faaliyetlerin Romanya'ya aktarılarak üretimin gelişmesine ve maliyet kontrolüne izin verilmesi,
- 80 yıllık deneyime sahip Montebelluna markasının kalitesi ve yaratıcılığı,
- Stil ve tasarıma odaklanılarak yeniden sektörün konumlandırılması olarak sayılabilir.

Bölge, üretim aşamasını Romanya'ya kaydırmasına rağmen değer zincirinin en değerli ve yaratıcı aşamaları olan tasarım, protip yapımı, Ar-Ge, uzmanlık gerektiren bileşenlerin imalatı, moda analizi, düşük hacimli ve yüksek kaliteli üretim, pazarlama ve dağıtımı Montebelluna'da canlı tutmayı sürdürmektedir (European Cluster Mapping Project, 2008).

Ayakkabı sektöründe Çin, Hindistan ve Brezilya gibi maliyet avantajına sahip ülkelerle rekabet etme yetisine sahip olan İtalya, inovatif tasarım kapasitesi, siparişleri karşılayabilen esnekliği, yüksek kalitesi, güçlü ve esnek endüstri

bileşenleriyle, değer zinciri dahilinde ve arasında firmalarda esnekliğin önemini vurgulamaktadır (Url-9). Bu avantajların yanısıra İtalya'yı üstün kılan bir diğer özellik ise deri tabaklama konusunda uzmanlaşmış olmasıdır. İtalya, Avrupa Birliği'nde toplam tabaklama iş hacminin%62'si ve üretim hacminin %60'ını gerçekleştirmektedir (Boltri, 2012). İtalya'nın ayakkabı sektöründe liderliği elde tutmasındaki bir diğer etken ise ayakkabı üretiminde kullanılan makinelerin İtalya menşeli olmasıdır. Dünya çapında ayakkabı ve deri ürünlerin üretiminde kullanılan makinaların%50'si İtalya'da üretilmektedir (Url-14). İtalya'nın üretimden kaynaklanan yüksek maliyete rağmen, ayakkabı üretim geleneğinden gelmesi, deri ürünlerde, moda tasarımı konusunda avantaja sahip olması ve lüks ürün segmentinde konumlanması rekabet avantajı sağlamaktadır. Tüm avantajlarına rağmen Ulusal İtalyan Ayakkabı Üreticileri Derneği ANCI, giderek artan rekabet karşısında stratejiler geliştirme, koşullara göre konumlanmaya önem vermekte ve bu yönde çalışmalar gerçekleştirmektedir. Ulusal İtalyan Ayakkabı Üreticileri Derneğinin (ANCI) hazırlamış olduğu 2009 Ayakkabı Raporuna göre, İtalyan ayakkabı işletmelerinde genel olarak kullanılan beş strateji olduğu görülmektedir.

- 2000 yılından itibaren artış gösteren iş merkezi ve çalışan sayısını fazlalıklardan arındırarak daha yüksek kalite gerektiren uzmanlaşmaya odaklanmak,
- Ayakkabı üretimini İtalya dışına, Doğu Avrupa'ya kaydırarak, uluslararası rakipler karşısında maliyet farklılıklarını azaltmak,
- Orta kaliteli ürünlerden yüksek kaliteli ürünlere yönelmek ve uzmanlaşmak. Bunun sonucunda İtalyan ayakkabı endüstrisindeki herşeyin yeniden konumlandırılması ve üreticinin ürününü pazardaki rakiplerine oranla daha avantajlı duruma getirmesi amaçlanmaktadır (Süreçlerin azaltılması, yüksek yatırımlar, v.b.),
- Örgütsel olarak yeniden yapılanmak: tüm bu aşamalarla örgütsel olarak yeniden yapılanma süreci oluşmaktadır,
- Yeni Pazar arayışları: Amerika, Almanya ve Japonya gibi geleneksel pazarların yanısıra Rusya gibi yeni jenerasyon pazarlardaki uluslararası alıcılar aracılığıyla mevcut pazarların genişletilmesi.

### 2.2.1.2 Portekiz

Portekiz, 61 milyon çift ayakkabı üretimiyle dünya genelinde 22. Sırada yer almaktadır (APPICA, 2012). Portekiz’de ayakkabı sektörü ağırlıklı olarak ülkenin kuzeyinde bulunan Felgueiras and Guimarães şehirlerinde kümelenmiş bulunmaktadır. Portekiz Ulusal İstatistik kurumu 2003 yılı verilerine göre ayakkabı sektöründeki firmaların %86,7’si, işverenlerin %91,35’i ve sektörün cirosunun %86,03’ü ülkenin kuzey bölgesinde gerçekleşmektedir. Ülkede ayakkabı endüstrisinin çoğunluğu Kobilerden oluşmaktadır. Ayakkabı sektöründe 2011 yılı verilerine göre çalışan sayısı yaklaşık 33 bin kişidir. Portekiz’deki ayakkabı sektöründeki temel sorun firmaların ölçekleri ile ilgilidir. Portekiz’de standart üretim gerçekleştiren bir ayakkabı firmasında çalışan sayısı yaklaşık 25’dir. Buna rağmen Portekiz’deki firmalardaki çalışan sayısı Eurostat istatistiklerine göre İtalya ve İspanya’daki Avrupalı rakiplerine göre daha yüksek kalmaktadır. Portekiz 2010 yılı ayakkabı ihracatının %96’sı Avrupa kıtasına yapmıştır (APPICA, 2012). İhracat yapılan ülkeler Fransa, Almanya, Hollanda, İspanya ve İngiltere gelmektedir.

Portekiz’de 2003 yılı verilerine göre sektörde 4896 firma, 2105 ortaklık, 62,444 çalışan ve 2,4 milyon euro satış hacmi bulunmaktadır (Url-15). Portekiz’de ayakkabı sektöründeki gelişme 70’lerden sonra hız kazanmaya başlamış, son yirmi yılda da giderek yoğunlaşmıştır. 2002 yılında Portekiz’de %83’ü deri olmak üzere toplam 100 milyon çift ayakkabı üretilmiştir. Bunun 83 milyonu ihraç edilmiş ve ihraç edilenlerin de %83’ü deri ayakkabılardan oluşmaktadır (Fonseca, 2005). Portekiz yüksek katma değerli ve daha düşük fiyata sahip ayakkabı üretimi ve ihracatı yapmaktadır. Avrupa kıtasında ayakkabı üretimi giderek azalmaktadır, buna karşın tüketim ve ihracat artış göstermektedir. 1980’lerden itibaren Avrupa’da üretimin artış gösterdiği tek ülke Portekiz’dir (Fonseca, 2005). 2010 yılı ve sonrasında özellikle Çin’in ayakkabı sektöründe ucuz iş gücüyle öne çıkması Portekiz’de de üretimde düşüş yaşanmasına neden olmuştur. Portekiz’li ayakkabı üreticileri yüksek katma değerli, deri ayakkabı üretimine yönelmiş ve 2010 yılında üretilen beş çift ayakkabıdan dördünde deri malzeme kullanılmıştır, bu da üretimin %85’ine denk gelmektedir (APPICA, 2012).

Yabancı firmaların ayakkabı üretimiyle ilgili doğrudan yatırımları Portekiz’in 1980’lerde Avrupa Birliği’ne katılması ile başlamıştır. Yabancı firmaların başlıca markaları ve onların tasarımları geleneksel Kobilerde üretilmeye başlanmış ve bu

süreci takiben çokuluslu müşterilerin egemen olan üretim modellerini kopyalayan bir çok yeni firma ortaya çıkıp, yayılmaya başlamıştır. 1995 yılında Kuzey Portekiz'in ayakkabı endüstrisinde altın çağını yaşadığı dönemde, on ana firmanın beşi Alman ve bunlardan sekizi yabancı firmalardı. O dönem Portekiz'de ayakkabı sektöründe iş yaratan firmalar arasında; Rohde, C& Clar, Ecco'le, Gabor, Ara, Schuh-Union, A. Gonçalves& Ca., Elefanten, Campeao Portugues, Filadelfia Internacional bulunmaktaydı. Portekiz'deki küçük ve orta ölçekli yerel firmalar, belirgin bir biçimde teknik olarak terfi ederek, küresel alıcıların siparişlerine cevap vererek, tasarım, pazarlama ve yeni küresel pazarlara büyük küresel firmalarla girerek yeni pazarlar ve farklı çıkış yolları aramaktadırlar. Sao Joao da Madeira bölgesinde yer alan Aerosoles ve FlyLondon markasının sahibi firma olan Kyaya, Portekiz firması olarak kendi markaları ve ait olduğu zinciri (yeteneklerini bağlamında) yöneterek küresel alıcıya dönüşmüştür (Fonseca, 2005). Portekiz'deki ayakkabı endüstrisi sandviç durumu olarak tanımlanabilir; endüstrileşmiş ülkelerdeki üstün teknolojik rakipleri ve düşük maliyetli üretim yapan az gelişmiş ülkelerdeki üreticiler arasında kısıtlanmış bir konumda yer almaktadır. Portekiz'de de çoğu üretim yapan ülke örneklerindeki gibi ayakkabı sektörü parçalara bölünmüştür ve her bir farklı gruptaki firmaların farklı davranış biçimleri bulunmaktadır. Üretimin yer değiştirmesi, Doğu ve Uzakdoğu'da yeniden yapılanmaya dönüşmesi firmaları yeni çıkış yolu stratejileri geliştirmek zorunda bırakmıştır. Portekiz ayakkabı firmalarında, büyük yabancı firmaların Portekiz'e yerleşmeleriyle ve alıcıların siparişlerini arttırmasıyla, ayakkabı bileşenlerini üretenler, servis sağlayıcılar ve ürün tedarikçilerinde terfi gerçekleşmiştir. Yerel kümelenmelerde yer alan Kobiler, çokuluslu firmalardan ürünleri, üretim süreçlerini ve modelleri öğrenerek kopyalamıştır. Sadece çok az sayıda Portekiz firması küresel değer zincirinde terfi etmiştir. Küresel değer zinciri dahilinde sadece Avrupa seviyesinde değil dünya seviyesinde OEM (Orjinal Parça Üreticisi)'den OBM (Orjinal Marka Üreticisi)'ne geçmiştir. 1990'ların sonuna doğru bazı yabancı firmaların çekilmesiyle, bazı Portekiz firmaları ve Kobiler kapanmış, sadece çift bazında değil satış hacmi itibariyle de ihracatta düşüş yaşanmıştır. Kurumsal destek yerel kümelenmelere yardım edecek güce sahip olmadığından büyük küresel alıcılar ve uluslararası taşeronlarla rekabet edememişlerdir. Yabancı firmaların çekilmesi, siparişlerin azalması, fabrikaların kapatılması ve ayakkabı üretiminin giderek azalması, kurumların rolünün daha görünür olması ve devlet desteğinin kazanılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Günümüz koşullarında

Portekiz'in kuzey bölgesi artık ekonominin direği olmaktan çıkmış, Oporto'nun şehir merkezi de ayakkabı küresel değer zincirinin ana rolünü oynamaktan çıkmıştır. Günümüz koşullarında Portekiz'in küresel rekabet karşısında inovasyona yatırım yapmaktadır. Bu strateji 2000'li yıllarda başlamış, Portekiz'li ayakkabı firmaları tasarım, kimlik ve marka yaratma arayışları ile rekabet etme yoluna gitmişlerdir.

### **2.2.2 Amerika kıtası**

Ayakkabı sektöründe öncelikli Avrupa'da görülen gelişmiş ülkelerde üretimin azalarak, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere kaydırılması Amerika kıtasında da görülmektedir. Amerika kıtasında üretimin azalmasının Avrupa'dakilere oranla daha az olmasının temel nedeni, ayakkabı sanayiinde güçlü ve gelişmekte olan Brezilya ve Meksika'dan kaynaklanmaktadır. Dünyanın en büyük ayakkabı ithalatçısı olan ABD'de de iş gücü maliyetlerinin yüksekliği üretimin azalmasına yol açmaktadır (Özçörekçi ve Öngüt, 2005). Brezilya ve Meksika'nın ayakkabı üretiminde artış sağlamalarının en büyük sebeplerinden biri ABD pazarına olan coğrafi yakınlıktır. Gelişmekte olan ülkelerde görülen diğer bir kümelenme yapısı da ihracata ve inovasyona odaklı kümelenme örnekleridir. İhracata odaklı örneklerden biri Brezilya, Sinos Valley'deki ayakkabı üretim kümelenmesidir (Schmitz, 1995). Bu nedenle de Amerika kıtasında ülke örnekleri belirlenmesinde Brezilya öncelik teşkil etmiş, ikinci örnek ülke ise bu kıtada yine üretimle ön plana çıkan Meksika olmuştur.

#### **2.2.2.1 Brezilya**

Brezilya, ayakkabı sektöründe Amerika kıtasındaki en önemli ülkeler arasında ilk sırada yer almaktadır. 2011 yılı verilerine göre 819 milyon çift ayakkabı üretimiyle dünyada üçüncü sıradadır (APPICA, 2012). Brezilya'daki ayakkabı sektörü 319 bin çalışanı ile üretim özellikle Sinos Valley'de- ayakkabı üretiminde kümelenmiş bölge-yoğunlaşmıştır. Ayakkabı sektörü Brezilya'nın ekonomisinde ve sosyal rolünde önemli bir yere sahip ve üretim yapısı itibariyle önde gelen sanayi kolu olarak görülmektedir. Sinos Valley, Rio Grande do Sul bölgesinde yer alan ayakkabı kümelenmelerden bir tanesidir ama bu kümelenmeyi farklı kılan ülkenin ihracat performansını öne çıkartmasıdır. Brezilya'nın konum itibariyle Amerika'ya yakınlığı bazı avantajlar sağlamasına rağmen Amerika'nın dünyanın en büyük alıcısı olması Brezilya ayakkabı sektöründe farklı yapılanmaları beraberinde getirmektedir.

Amerikanın dışında Brezilya, yerel, Latin Amerika, Avrupa değer zinciri de olmak üzere üç değer zincirinin hakimiyeti altındadır (Bazan ve Navas-Aleman, 2003).

Brezilya ayakkabı sektöründe belirli bölgelerde oluşan kümelenmeler farklı oluşumlarla şekillenerek yapılanmıştır. Bu yapılanmalarda Brezilya'nın Amerika'gibi büyük bir pazara yakın oluşu büyük rol oynamıştır. Ayakkabı gibi emek yoğun tüketici ürünlerini üretip satan değer zincirlerinde başı çeken aktörler genellikle büyük perakendeciler, markalı üreticiler ve ithalat yapan toptancılardır (Schmitz ve Knorringa, 2001). Ayakkabı sektöründeki uluslararası firmalar satın almalarını ya direk alımlar ya da acenteler aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Günümüzde görülmekte olan trend ise genellikle acentelerin olmadığı direk satın almalarıdır. Bu stratejinin temel nedenleri hem kontrolün elde tutulması hem de acentanın komisyonu olan değişken maliyetten tasarruf etmektir. Direkt satın almalarda üretim yapılan ülkede yerel bir ofis kurulmasını gerektirebilmektedir. Bu noktada markalı perakende firmaları satın almaları teoride bağımsız ama uygulamada bağlı ortaklığı olan organizasyonlar üzerinden gerçekleştirmektedir (Schmitz ve Knorringa, 2001). Direkt satın almalar yüksek miktarda düzenli alımlara dayalı olduğunda maliyet etkinliği olan bir stratejidir. Ürün çeşidinin az olduğu belirli miktardaki alımlarda ya da ürün çeşidine talebin değişken ve tedarikçilerin satın almalarının kaynağından uzakta konumlandığı noktalarda acentaların kullanılması gerekebilmektedir. Amerika'nın Brezilya ayakkabı kümelenmesinde uyguladığı satın alma yaklaşımı da beraberinde bazı sorunları getirmiştir. Brezilya, Sinos Valley'deki ihracat odaklı ayakkabı kümelenmesi modelinde ihracat acenteler ve Amerika'daki büyük perakende zincirleri aracılığıyla gerçekleşmekteydi. Burada farklı olan nokta ihracat acentelerinin hem alıcı olarak hem de aynı zamanda Brezilyalı üreticilerle pazarlık içinde olarak, Avrupa ve Amerikan mağazalarını, uluslararası fuarları takip ederek, model geliştirip bunların örneklerini ürettirip, ürün kalitesini, üretim programını, nakliyatı ve ödeme koşullarını organize eden önemli bir konuma sahip olmalarıydı. Bu da en önemli faaliyetler olan tasarım, üretim ve dağıtımın kümelenme içinde yer almaması ve kontrolün ticaret yapanların elinde olması anlamına gelmekteydi. Brezilya ayakkabılarının Amerika ve Avrupa'da satılabilmesi için alıcılar firmaların uluslararası kalite ve dağıtım standartlarına ulaşmaları için yardımcı olmaktadır. Bu nedenle alıcılar sürekliliği gerçekleştirecek organizasyonel ve teknik know-how'a sahip personel sağlamaktadır. Amerika ve

Avrupa'dan gelen personel buradaki yerel insanları eğitmekte ve böyle bir ihtiyaç ortadan kalkıncaya kadar da destek olmayı sürdürmektedir (Schmitz ve Knorringa, 2001). 1990'ların başında Çin ürünlerinin Amerikan pazarına girmesiyle beraber, Brezilya'daki üreticiler ürünlerinde ciddi bir şekilde fiyat indirimlerine gitmek zorunda kaldılar. Brezilyalı üreticilerin Çin tehdidiyle karşı karşıya kaldıkları aşamada kendilerini geliştirme ve daha sofistike pazar segmentlerine hitap etme gerekliliği ortaya çıktı. Bu süreçte karşılaşılan problem ise küresel alıcılar ve ticaret yapanlara odaklı güçlü bağlantıların Brezilyalı üreticilerin tasarım ve pazarlama noktalarında zayıf kalmalarına sebep olması, ve de Brezilya'nın dünya ayakkabı pazarındaki imajını ve yerel işbirlikleri tarafından geliştirilen tasarım becerilerinin güçlenmesini arttıracak bir stratejinin bu bağlantılar tarafından desteklememesidir. Direkt alımlar ya da acentalar aracılığıyla gerçekleşen satın almalarda önemli ve dikkat edilen nokta üreticilerin tasarım ve pazarlamadan uzak tutulmasıdır (Schmitz ve Knorringa, 2001). Bu tip satın alma biçimi Brezilya'daki ayakkabı sektörüne katkı sağlayacak faaliyetlerin gelişimini engellemiş ve dünya genelinde büyük alıcıların yerel üreticiler üzerinde uyguladığı yaptırımlar Brezilya'da da görülmüştür. Brezilya'daki Sinos Valley 1990'ların sonlarında Amerika ve Avrupalı küresel alıcılar tarafından kümelenmenin üretim kabiliyetleri (üretim kalitesi, geri dönüş hızı, dakiklik, esneklik) açısından dünyanın en iyisi olarak ifade etmiş ancak tasarım açısından zayıf ve İtalya'nın çok gerisinde değerlendirilmiştir (Schmitz ve Knorringa, 2001). Az sayıda büyük müşterilerle güçlü ilişkiler, kümelenmedeki yeni pazar oluşumunu ve tasarım yeteneklerinin geliştirilmesini engellemiştir. Günümüzde ise Brezilya ayakkabı sanayi kendini stratejileri bağlamında yeniden konumlandırarak daha çok moda ürünlerine yönelmiştir. Bunun altında yatan en büyük etkenlerden biri Çin ve Hindistan'ın düşük kar ile üretilmiş alt segment ayakkabıları üretmeleridir; çoğu ayakkabı üreticisi ülke gibi Brezilya'da bu segmentte rekabette zorlandığından yeniden konumlanma yoluna gitmiştir. Brezilya'da ayakkabı fiyatları daha geniş bir segmenti hedeflediği için ortalama 60\$ civarında fiyatlandırılmaktadır. Bu segment 2013 yılı itibarıyla dünya ayakkabı pazarının %19'unu temsil edecektir (Vallorini, 2010).

#### **2.2.2.2 Meksika**

Meksika daha çok yerel pazara odaklı, deri ayakkabılarda uzmanlık kazanmış büyük bir üreticidir. Meksika'daki ayakkabı sanayinde aile ve girişimcilerin ağırlıkta

olduğu küçük ve orta ölçekli işletmeler hakimdir. Sektörde hakim olan bu oluşumdan dolayı açık görüşlü bir işletme yapısı ve iş kültürü yeterince gelişmemiştir, bu nedenle vizyon eksikliği, küresel pazar ve iş çevresiyle ilgili ilişkiler zayıf kalmaktadır (Ojeda-Gomez, Simpsoni Koh ve Padmore, 2007). Meksika'daki ayakkabı üretimi Leon, Guanajuata, Jalisco ve Mexico City'de yoğunlaşmıştır. 2011 yılı verilerine göre ayakkabı üretimi 254 milyon çiftle dünya üretiminde sekizinci sıradadır (APPICA, 2012). Leon bölgesindeki kümelenme tüm Meksika ayakkabı firmaları içinde %51 ile çoğunlukla erkek ve çocuk ayakkabı üretimi, Guadalajara %22 ile çoğunlukla kadın ayakkabısı, Mexico City ise %12 kayıtlı ayakkabı üreticisi ile daha çok sentetik ve tekstil ayakkabıda uzmanlaşmıştır (Rabelotti, 1995).

Ayakkabı üretiminde gözlemlenen kümelenme yapılanmalarının ülkeler arasında farklılıklar gösterdiği araştırmacıların yaptığı çalışmalarda görülmektedir. Rabelotti'nin (1995) Meksika'da yaptığı çalışmada İtalya örneğinden oldukça farklı bir yapılanma gözlemlenmiştir. Tedarikçiler ve üreticiler arasındaki ilişki İtalya'daki gibi işbirliğine değil, 'pazara odaklı bağlantılara' kısaca fiyata dayalıdır.

Meksika'da ayakkabı sektöründe yapılanma ülke politikasının etkisiyle bir şekillenme yaşamıştır. 1982 yılında yaşanan kriz ve petrol fiyatlarındaki düşüşle birlikte, Import Substitution Industrilizatin (ISI) stratejisi olarak adlandırılan -ithal ikameci sanayileşme- ile yurtdışından ithal edilmek durumunda olunan malların yurtiçinde üretilmesini sağlama ve dışarıya bağımlı olmaktan kurtulmayı öngören – politikayı uygulamaya koymuştur. Bu stratejiyle iç piyasayı dış rekabete karşı koruma ve güçlendirme hedeflenmesine karşın ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren firmalarda fiyat, kalite ve moda ile ilgili bir kaygı yaşanmamıştır (Rabelotti, 1995). Bu strateji sayesinde korunaklı bir pazar konumuna sahip olan sektörde, 1988 yılında ekonominin yabancı rekabete açılmasıyla 1987 yılında 13.7 milyon dolar olan ithalat 1991 yılında 148.2 milyona ulaşmıştır (Rabelotti, 1998). 1990'lara yaklaşan dönemlerde ise pazarların liberalleşmesiyle, ithalatta artış yaşanmış bunun neticesinde firmalar artan rekabet karşısında yeniden yapılanma baskısıyla karşı karşıya kalmıştır (Ojeda-Gomez, Simpsoni Koh ve Padmore, 2007). Yerel pazar payının azalmasıyla yeniden yapılanma yoluna giden firmalar, bölgeselleşerek organize olma stratejisini uygulamışlardır. Bu süreçle beraber küçük ve orta ölçekli işletmeler tasarım, ekipman, makine ve kalite geliştirmeye odaklanmışlardır (Iglesias 1998, Ortiz ve Martinez, 2000).

Meksika'nın belirli bölgelerinde üretimin yoğunlaşmasıyla oluşan kümelenmelerde, üreticiler çeşitli avantajlardan yararlanarak ayakkabı sektörünün gelişiminde katkıda bulunmuşlardır. Kümelenmenin avantajları olan ortak üretimin gücünden faydalanmak amaçlanmıştır (Rabelotti, 1995). İşbirliğine odaklı bu ilişkiler kalite arttırma, ürün çeşitliliği, moda faktörü, karşılıklı bilgi alışverişi, ortak ürün geliştirme, dağıtım ve ödemelerde pazarlık etme şansını beraberinde getirmektedir (Woodruff, 1998). Kümelenmenin etkisiyle üreticiler teknoloji değişimine, pazar bilgisi, personel ve ekipman paylaşımına gitmişler ve bu da iş çevresinin gelişmesine yol açmıştır. Bu yapılanma sonucunda gelişen ilişkiler firmaların yerel pazarda kaybedilen payı ihracat yoluyla elde etmelerine ve uluslararası pazarlara açılmalarına yardımcı olmuştur. Öncelikli strateji düşük kaliteli lastik ayakkabıların coğrafi olarak yakın olan Amerika pazarına ihraç edilmesiyle başlamıştır (Ortiz ve Martinez, 2000). 1994 yılında NAFTA Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA)'nın yürürlüğe girmesiyle ayakkabı sektöründeki küçük ve orta ölçekli işletmeler zarar etmeye başladılar. Amerika'da istemeyen bir stoğun kalması durumunda bu ürünler Meksika pazarına çok düşük fiyatla girip, yerel pazarı altüst etmekteydi (Ojeda-Gomez, Simpsoni Koh ve Padmore, 2007). Meksika'nın en büyük problemi NAFTA'dan kaynaklanan serbest ticaretin getirdiği Amerika pazarındaki Çin menşei ucuz ürünlerin yerel pazara girmesinden kaynaklanmaktadır (Url-10).

Günümüz koşullarında uluslararası rekabet giderek gücünü göstermekte ve Meksikalı ayakkabı üreticileri büyümek ve hayatta kalabilmek için çaba sarfetmek gerektiğini öğrenmek zorunda kalmışlardır (Rabellotti, 1995). Rekabet edebilmek ve hayatta kalmak isteyen küçük ve orta ölçekli işletmeler için stratejilerin temelinde firma kaynaklarının ve becerilerinin yoğunlukta olduğu alanlar olması önem kazanmaktadır. Meksika'daki ayakkabı sektöründeki kobiler de işgücü ve esnek üretimle ilintili avantajlarını kullanarak deri ayakkabı ve bot ihracatına başlamışlardır (Iglesias, 1998). Deri ayakkabı ihracatına odaklanma stratejisini benimseyen işletmeler, yüksek kaliteli deri ürünlerle yüksek gelir grubu pazarına yükselmişlerdir (Iglesias, 1998; Ortiz ve Martinez, 2000). Bu stratejinin deri ayakkabı üretiminin yetenek gerektiren işgücü ve daha düşük teknolojiye dayalı olması Meksikalı üreticilerin işletme yapılarına uyumlu bir biçim olarak görülmekteydi. Bu niş strateji üreticilerin daha küçük ölçekli, talepte değişimlerle başetme konusunda esneklik gösterebilen ve düşük maliyetlerle sürdürülebilir bir yapıdadır. Tüm bu faktörlerin

birarada bulunması hızlı teslim ve daha iyi kalite kontrolü getirmekteydi (Ortiz& Martinez, 2000). Kurumlar içinde Meksika ayakkabı sanayi odası fuar organizasyonlarında aktif rol alarak sektörle ilintili yabancı ve yerli katılımcıların ilgisini çekmeye ve sektör adına kulis faaliyetlerinde aktif rol almaktadır (Iglesias, 1998; Rabellotti, 1995; Serrano, 2002; Woodruff, 1998).

Rabellotti (1995) tarafından Meksika'daki ayakkabı üreticileri ile gerçekleştirilmiş araştırma çerçevesinde yapılan örneklemede firmaların %50'sinin üretim süreçlerinin hiçbir aşamasını dışarıya yaptırmadıkları gözlemlenmiştir. Rabellotti'ye göre bunun iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki geri bağlantılı (*backward linkages*) endüstrilerde yerel pazarda rekabetin az olmasından dolayı tasarım, moda, kalite ve servisle ilgili kaygılar düşük seviyede kalmadır. Oysa bu tip kaygılar inovatif olmak için teşvik edici faktörlerdir. Adam Smith, işgücünün bölünmesinin pazarın kapsamı ile ilintili olduğunu ifade etmektedir. Rabellotti'ye göre diğer neden ise sektörde dünya çapında kabul görmüş bir ölçüm sisteminin olmaması, teknik dilin eksikliği, ve bu sebepler nedeniyle işlem maliyetlerinin büyük ölçüde artmasıdır. Rabellotti'nin araştırması kapsamındaki firmalarda rekabetteki ana faktörlerin fiyat (%63), tasarım (%24) ve kalite (%12) olduğu belirlenmiştir. Pazar kanalları açısından bakıldığında da üretimin münhasır olmayan acenteler aracılığıyla %74, toptancılar aracılığıyla %51, ticaret yapan firma ve mağazalar aracılığıyla %16, direkt perakendeciler aracılığıyla ise %16'sının gerçekleştiği gözlemlenmiştir.

2012 yılı itibariyle baktığımızda ise Amerika hala Meksika menşeli ayakkabıların ana pazarı olarak öne çıkmakta ve onu takiben ise Kanada ve Japonya gelmektedir. Meksika'da 2011 yılı itibariyle ihraç edilen ayakkabıların %38'i deri, %48'i plastik–lastik ve %7'si su geçirmez olduğu görülmektedir (APPICA, 2012). Küresel rekabet karşısında strateji oluşturan bir çok ülke gibi Meksika'da ayakkabı sektöründe orta sınıf deri ve lastik ayakkabı üzerine odaklanarak, avantajlı olduğu yönleri öne çıkarmaktadır. Meksika ayakkabı sektörünün uluslararası rakiplerine göre avantajları; iyi kurulmuş tedarik zinciri, yüksek vasıflı işgücü ve başarılı altyapı ilişkileridir (Rosas, 2012).

### 2.2.3 Asya Kıtası

Asya kıtası 1995 – 2001 döneminde dünya üretimi içinde payını arttıran tek kıtadır (Özçörekçi, Öngür, 2005). Kıtanın payındaki artışın en önemli faktörleri Çin ve Hindistan'ın ayakkabı üretimindeki başarılarıdır.

#### 2.2.3.1 Hindistan

Hindistan, Çin'den sonra dünyanın ikinci büyük üreticisidir. 2010 yılı verilerine göre 2, 209 milyon çift ile üretimde ikinci sırada, ihracatta 113 milyon çift ile on ikinci sırada, ithalatta ise 106 milyon çift ile yirmi dördüncü sırada yer almaktadır (APPICA, 2012). Hindistan'da ayakkabı üretimi Delhi-Agra, Chennai-Ambur, Kolkota ve Mumbai olmak üzere belirli bölgelerde yoğunlaşmaktadır. Hindistan özellikle deri ayakkabı konusunda uzmanlığa sahiptir ve ihracatın %80'ini deri ayakkabı ile gerçekleştirmektedir. Hindistan orta ve düşük maliyetli ayakkabı üretiminde uzmanlaşmış yapısıyla dünya pazarlarına ürünler sağlamaktadır. Merkez hükümet tarafından ekonomik büyümenin lokomotifi olarak benimsenen ve devlet tarafından da desteklenen Hindistan deri endüstrisi bu bakımından oldukça güçlüdür. Hükümetin 1970'lerde ham deri ihracatını yasaklamasıyla beraber bu sınırlamalarla yarı işlenmiş deri mamullerinin ihracatının da önüne geçildiği için yerel tabakhanelerde derilerin işlenerek nihai derilerin üretilmesi teşvik edilmiştir (Url-10). Bu yaklaşımla ayakkabı üretim sektöründe büyük gelişme yaşanmış ve Hindistan günümüzde dünya pazarlarına deri ayakkabı ihtiyacını karşılayan en önemli üreticilerden biri olmuştur. Deri ayakkabı ihracatı ağırlıklı olarak İngiltere, Amerika, Almanya, İtalya ve Fransa'ya yapılmaktadır.

Hindistan'daki ayakkabı üretimi emek yoğun, küçük ölçekli işletmelerde gerçekleşmektedir. Deri ayakkabılar ve yüzleri daha büyük ölçekli işletmelerde, sandalet ve Hintlilerin yöresel ayakkabıları olan chappallar ise daha çok ev ve mahalle içi atölyelerde üretilmektedir. Dünya ayakkabı üretiminde kadın ayakkabıları ağırlıkta olmasına karşın Hindistan'da daha çok erkek ayakkabı üretimi gerçekleşmektedir (Venkatraman, 2008).

Hindistan'ın 2010 yılındaki ayakkabı ihracatı 1421 milyon dolar, ithalatı ise 149 milyon dolarla dünya sıralamasında 34.sıradadır (APPICA, 2012). Toplam ihracatın %55'i özellikle deri ayakkabılarda Amerika ve İngiltere'ye gerçekleştirilmektedir. Dünya markaları olan Florsheim, Nunn Bush, Stacy Adams, Gabor, Clarks, Nike,

Reebok, Ecco, Deichmann, Elefanten, St Michaels, Hasley, Salamander ve Colehaan Hindistan lisansı altında üretim yapmaktadır (Venkatraman, 2008).

**Çizelge 2.6 :** Hindistan’ın son on yıllık ayakkabı ihracatı (Milyon \$ değerinde), (Venkatraman, 2008).

| Ürün           | 1998-99 | 1999-00 | 2000-01 | 2001-02 | 2002-03 | 2003-04 | 2004-05 | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ayakkabı       | 575,49  | 606,60  | 638,57  | 655,35  | 625,25  | 767,73  | 910,77  | 1045,24 | 1236,91 | 1475,83 |
| % Büyüme Oranı | %7,5    | %5,41   | %5,27   | %2,63   | %-4,59  | %22,79  | %18,63  | %14,76  | %18,34  | %19,32  |

Hindistan’daki ayakkabı sanayi hem geleneksel hem de modern yapıya sahiptir. Geleneksel yapıya sahip olan üretim, ülke genelinde kümelenmeler biçiminde yoğunlaşmış ve ağırlıklı olarak yerel pazara üretim yapmaktadır. Modern yapılanmaya sahip üretim ise daha çok ihracata odaklı olarak Chennai, Ambur, Ranipet, Agra, Kanpur ve Delhi’de yoğunlaşmaktadır (Venkatraman, 2008).

Agra’daki ayakkabı kümelenmesi özellikle zanaat ağırlıklı küçük ölçekli üreticilerin hakim olduğu bir yapılanmadır. 1990-91 yılları arasında 5,000 küçük ölçekli işletme ve bu işletmelerdeki 60,000 çalışan günde 300,000 çift ayakkabı üretmekteydiler (Knorrington, 1996). Bu kümelenme içindeki yapılanmada ucuz, bol ve uygun zanaatkar işgücü en önemli rekabet avantajıdır (Knorrington, 1999). Diğer bir önemli yerel avantaj ise Hindistan’ın ayakkabı dağıtım ağının merkezinde yer almasıdır. Her türlü girdi, malzeme, makine ve ekipman satıcıları, acentelerin, nakliye ve sigorta faaliyetlerinin birarada bulunduğu bir bölgededir.

Ayakkabı sektöründe pazar yapılanması direk satışlar, yerel tüccarlar aracılığıyla yapılan satışlar, dolaylı ihracat, mahalli primli ve direk ihracat olarak yapılan satışlardan oluşmaktadır.

Doğrudan satış genellikle ev bazlı üretimin hakim olduğu ve çalışan sayısının en fazla beş kişiden oluştuğu yapılanma modelidir. Ürünün modeli yapılmadan ve fiyatın üretim aşamasından sonra pazarlığa dayalı olduğu, üretici – tüccar ilişkisinin ve büyüme seçeneğinin olmadığı bir oluşumdur. Yerel tüccarların hakim olduğu pazar kanalları ise ev veya küçük atölye benzeri üretim birimlerinde en az üç en fazla 18 kişinin çalıştığı, ürün modeli ve ürün özelliklerinin yerel tüccarlar tarafından belirlendiği, fiyatın ise üretimden önce pazarlık edildiği yapılanmalardır. Dolaylı ihracatta ise üretimin daha büyük ölçekli atölyelerde veya küçük ölçekli fabrikalarda yaklaşık 20 – 50 hatta, ve daha fazla sayıda kişinin çalıştığı yapılanmalardır. Bu yapılanmalarda ürün modeli, özellikleri ve fiyat yabancı alıcılar tarafından

belirlenmektedir. Tüccar ve üretici arasında ilişki güvene dayalıdır ve bu yapılanmalarda büyüme olasılıkları bulunmaktadır. Mahalli olan yapılanmalarda 20 ila 50 kişinin çalıştığı büyük atölyelerde model üretimi ve ürün özellikleri tüccarlar tarafından teşvik edilip, ortak olarak geliştirilmektedir. Fiyatlar ise süregelen ilişki dahilinde pazarlığa tabiidir. Üretici ve tüccar arasında işbirliği, yüklenmiş ve kazanılmış bir güven ilişkisi bulunmaktadır ve büyüme olasılıkları oldukça yüksektir. Doğrudan ihracat ise 50 kişiden fazla çalışanı olan küçük ölçekli fabrikalarda üretimin gerçekleştiği yapılanmalardır. Model üretimi ve ürün özellikleri yabancı alıcılar tarafından belirlenmekte ve fiyatlar ise süregelen ilişki dahilinde pazarlığa tabiidir. Üretici ve tüccar arasında iyi derecede bir işbirliği söz konusudur ve büyüme olasılıkları oldukça yüksektir (Knorringa, 1996).

### 2.2.3.2 Çin

Çin ayakkabı sanayi, uluslararası ayakkabı pazarında her ülkeye ihracat gerçekleştiren hem üretim hem de ihracat itibarıyla birinci sırada yer almaktadır. Çin ayakkabı sanayinin günümüz şartlarına gelmesi son yirmi yıla dayanmaktadır. Çin ayakkabı sanayii, miktar bazında dünya üretiminin yarısından fazlasını, değer bazında ise dörtte birini gerçekleştirmektedir (Özçörekçi ve Öngür, 2005). Verilere bakıldığında da Çin'in ürettiği ayakkabıların imitasyon deri, deri, plastik, lastik ve tekstil ayakkabılardan oluştuğu görülmektedir. Deri ayakkabı ve spor ayakkabı sanayilerinin üretimi, satış geliri ve ihracat miktarı, Çin ayakkabı sanayinin toplam üretiminin %50'sinden fazlasını oluşturmaktadır (Akgüloğlu, 2004). 2002 yılı verilerine göre Çin dünya ayakkabı üretiminin %55'ini gerçekleştirmiştir, yine 2002 yılı verilerine göre ise Amerika'ya ihracatı toplam ihracatın %45,6'sını oluşturmuş ve yaklaşık 5, 1 milyar dolardır (Url-10). 2004 yılında 7,5 milyar çift üretim yapabilen, 2010 yılında 9,2 milyar çift üretim yapabileceği tahmin edilen ve kişi başına ayakkabı tüketiminin ortalama yılda bir çift olduğu varsayılan Çin, toplam üretiminin %80'ini ihraç eden, geri kalan %20'sini de tüketen dev bir pazardır (İTO, 2007).

**Çizelge 2.7 : Çin'in ayakkabı üretimi (World Footwear 2012 Yearbook).**

|                       | 1998  | 2000  | 2002  | 2004  | 2008  | 2010  |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Üretim (milyon çift)  | 5.520 | 6.442 | 6.950 | 7.521 | 8.800 | 9.266 |
| İthalat (milyon çift) | 3     | 4     | 6     | 9     | 17    | 20    |

Tüm dünyaya satış yapan dev markalar üretimlerinin büyük bir kısmını Çin'e yaptırmaktadırlar. Yabancı firmaların kendi markaları için ürettirdikleri ürünlerle, Çin malları aynı kalitede bulunmamaktadır. Çin ayakkabı sektörünün en temel zayıflıklarından biri sektörde yeralan üreticilerin siparişleri üreten ya da Avrupa menşeli ürünleri kopyalayarak varolan yenilikçi bir yapıya sahip olmamalarıdır. Bu zayıflıklarının bilincinde olan Çinli firmalar Çinli tasarımcılar yetiştirerek, Çin menşeli küresel markalar yaratmaya çalışmaktadırlar (Url-10).

Çin'de ayakkabı üretimi ülkenin belirli bölgelerinde yoğunlaşmıştır. Bu bölgelerde yapılan üretim Çin'deki toplam üretimin %94'ünü oluşturmaktadır (İTO, 2007). Bu bölgelerden en önemli olanları Guangdong, Zhejiang, Fujian ve Henan'dır. Guangdong'da Çin'in ayakkabı üretiminin %32'si, Zhejiang'da yaklaşık %24'ü, Fujian'da %14'ü ve Henan'da %6'sı gerçekleşmektedir (Akgüloğlu, 2004). Resmi istatistiklere göre, Çin ayakkabı sanayisinde yıllık satış geliri 600,000-\$ veya daha fazla olan 2,700 şirket dahil olmak üzere yaklaşık 18.000 ayakkabı imalatçısı faaliyet göstermekte ve yaklaşık 1,36 milyon kişi istihdam edilmektedir (İTO, 2007). 2003 yılı resmi kayıtlarına göre, 2,700 firmadan %49'u özel şirket, %8'i kolektif şirket, mülkiyetin tamamı yabancı yatırımcıya ait olanlar da dahil olmak üzere %39'u Çin-Yabancı ortak yatırımı ve %4'ü devlet mülkiyetindedir (Akgüloğlu, 2004).

2011 yılı verilerine baktığımızda ise 10 milyar çift üretimle birinci sırada olan Çin, ihracatın %63'ünü lastik ve plastik ayakkabı oluşturmaktadır (APPICA, 2012). Çin'in ayakkabı ihracatında deri ayakkabının %9'luk paya sahip olması, Çin'in değerden ziyade miktar bazında dünya pazarında güçlü olduğunu göstermektedir.

### **2.3 Türkiye'de Ayakkabı Sektörü**

Ayakkabı, zorunlu ve yarı dayanıklı bir tüketim ürünü olarak sahip olduğu niteliklerden dolayı, üretim miktarı ve dış ticareti yüksek olan bir üründür. Ayakkabı satın alma tercihlerinde tüketicilerin önem verdikleri temel özelliklerin başında gelen kalite, marka, renk, model gibi unsurlar, ayakkabıyı modanın ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir. Ayakkabıcılık bir zanaat dalı olarak doğmuş ve 20. yüzyılın başlarına kadar bu niteliğini devam ettirmiştir (Özçökçü ve Öngüt, 2005: 195). Dünyada 1930'lu yıllarda başlayan ayakkabı üretimindeki makineleşme sürecinin önemi ülkemizde 1950'li yılların sonuna doğru fark edilmeye başlamıştır. Kapalı bir piyasada dış rekabetin olmaması nedeniyle rahat faaliyet gösteren özel sektörün çoğu

durumu kavrayamamış; makineleşmenin önemini anlayanlarda da sermaye noksanlığı, tecrübe eksikliği, pazarlama güçlükleri, ulaşım ve haberleşmede altyapı yetersizlikleri gibi nedenlerden bu süreçte yer alamamışlardır. Kamu bu alanda Sümerbank aracılığıyla öncü rol üstlenmeye çalışmış ve Sümerbank Beykoz – İstanbul ayakkabı fabrikasına ek olarak ülkenin geri kalmış yörelerinde 1970’li yılların ikinci yarısında 7 adet tesisin temeli atılmış; ancak 1980’li yılların ilk yarısında bunlardan 3’ü faaliyete geçebilmiştir (Özçörekçi ve Öngüt, 2005). Yapılan atılımlarda hedeflenen iç pazar olmasından dolayı bu süreçte özel sektör üretiminin çoğunluğu küçük atölyelerde sürdürülmüştür. 1950 yılından itibaren küçük sanayi biçiminde olan ayakkabı sanayi, 1980’li yıllarda dışa açılma politikalarıyla beraber yapılan makine parkı yatırımlarıyla %30 -35 oranında sanayileşmesini tamamlamış ve dış rekabete açılmaya başlamıştır. Devlet Planlama Teşkilatı Deri ve Deri Mamulleri Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu’na göre ülkemizde üretilen ayakkabıların %15’i tamamen makineleşmiş işletmeler, %70’i yarı makineleşmiş işletmeler ve %15’i bünyesinde hiç makine bulunmayan işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayakkabı sanayinin toplam sektör üretimi içindeki payı %43 ile %48 arasında değişmektedir. Bu paylar ayakkabı sanayinin dünyanın diğer önemli üreticiler ve ihracatçı ülkelerinde %55-75 arasında seyreden üretim içindeki paylarına göre düşüktür. Dolayısıyla deri ve deri ürünleri sanayiinde gelişmenin sürdürülmesi için saraciye ve özellikle ayakkabı sanayiilerinde ihracatın ve üretimin diğer alt sektörlerle oranla daha fazla artırılması gereği vardır (Özçörekçi ve Öngüt, 2005, s.201).

### **2.3.1 Ayakkabı sektörünün tanımı**

Ayakkabı sanayi 2.3 milyar dolarlık iç ve dış ticaret hacmi ile 400 bin kişiye istihdam yaratmaktadır. Ayakkabı ayağı dış etkenlerden korumak amacı ile deri, lastik, kumaş v.b çeşitli malzemeler kullanılarak yapılan insanların temel bir ihtiyacıdır. Tamamı lastik ve/veya plastik hammaddeden yapılanlar hariç, ayağa giyilen her türlü ayakkabıyı kapsamaktadır (İSO, 2004). Türk Standartları Enstitüsü tarafından hazırlanan dokuz tane ayakkabı standardı bulunmasına rağmen, bu standartlar zorunluluk teşkil etmemektedir. Ayakkabı sektöründe sınıflandırma; terlikler, botlar (sanayi, güvenlik ve askeri), çocuk ayakkabıları, kadın ayakkabıları ve spor ayakkabı şeklindedir. Ayakkabı sektörü, ayakkabı üretenler ve bunlara girdi

sağlayan yan sanayi işletmeleri ile ayakkabı üreten ana işletmeye fason olarak hizmet veren firmalardan oluşmaktadır (Ulusoy, 2002).

### 2.3.2 Ayakkabı ihracatı

Ayakkabı sanayiinde sahip olunan avantajlara rağmen, küçük atölye tipi üretim biçiminin hakim olması, kalifiye olmayan işgücü, ayakkabı yan sanayii girdilerindeki standart ve kalite eksikliği ve ithalat rekabeti gibi yapısal sorunlar nedeniyle ihracat potansiyeli yeterince değerlendirilememektedir (Onur, 2008). Dünya deri sektörü ticaretinin yarıdan fazlasının gerçekleştirildiği fasıl olan ayakkabı ve ayakkabı aksamı ihracatında, 2007 yılında %32, 1 oranında artış sağlanmıştır. Bu ürün grubunun toplam deri ve deri mamulleri ihracatı içerisindeki payı ise, %26'ya yükselmiştir (DTM, 2007 Ocak - Aralık). Türkiye'nin 2002 ile 2011 yılları arasındaki ihracat verilerine baktığımızda değer bazında artış sağlandığı görülmektedir. Ayakkabı ihracatı 2011 yılında 441,3 milyon dolarla 2010 yılına göre %11 oranında artış göstermiştir. Dünya ayakkabı ihracatı içinde Türkiye'nin payı %0,4 olup, bu rakam sektörün dünya ihracatı içinde önemli bir yere sahip olmadığını ve yurt içi piyasa odaklı üretim yapıldığını göstermektedir (İGM, 2012).

**Çizelge 2.8 :** Türkiye'nin ayakkabı ihracatı (1000\$ ABD), (Url-16).

| Yıl  | Değer   |
|------|---------|
| 2002 | 131.883 |
| 2003 | 183.788 |
| 2004 | 204.916 |
| 2005 | 215.792 |
| 2006 | 237.069 |
| 2007 | 316.739 |
| 2008 | 344.889 |
| 2009 | 289.482 |
| 2010 | 395.624 |
| 2011 | 441.300 |

Ayakkabı sektörü ihracatının ürün gruplarına göre dağılımına baktığımızda %53'ü yüzü deriden mamul ayakkabıların oluşturduğu görülmektedir (Onur, 2008). 2011 yılı verilerine göre ilk sırada deri ayakkabı grubu yer alırken, ikinci ürün grubu dış tabanı ve yüzü kauçu/plastik malzemeden ayakkabılar oluşturmaktadır.

2011 yılı ihracat verilerine göre ayakkabı ihraç edilen ülkelerin başında Rusya Federasyonu, Irak, Bulgaristan, Suudi Arabistan, Bulgaristan ve Almanya

gelmektedir. İhracatın komşu ülkeler ve Avrupa kıtasındaki ülkelere ağırlıklı olarak gerçekleştiği görülmektedir.

**Çizelge 2.9 : Ürün gruplarına göre ayakkabı ihracatı (1000\$ ABD), (Url-16).**

| Yıl                                                                           | 2009           | 2010           | 2011           |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Dış tabanı, yüzü kauçuk ve plastik su geçirmez ayakkabılar                    | 3.540          | 5.841          | 6.249          |
| Dış tabanı, yüzü kauçuk veya plastik maddeden diğer ayakkabılar               | 68.579         | 96.910         | 100.938        |
| Yüzü deri, tabanı kauçuk, plastik, tabii veya suni deri ve kösele ayakkabılar | 147.602        | 195.157        | 200.042        |
| Yüzü dokuma maddelerinden, tabanı kauçuk, plastik vb. ayakkabılar             | 20.570         | 34.641         | 54.965         |
| Diğer ayakkabılar                                                             | 23.877         | 25.843         | 36.034         |
| Ayakkabı aksamı, iç taban, topuk rampası, getr, tozluk, dolak, vb.            | 225.312        | 37.229         | 43.070         |
| <b>Toplam</b>                                                                 | <b>289.482</b> | <b>395.624</b> | <b>441.300</b> |

**Çizelge 2.10 : Ayakkabı ihracatının ülkelere göre dağılımı, (Url-16).**

| Ülkeler           | 2009           | 2010           | 2011           |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| Rusya Federasyonu | 52.258         | 101.531        | 95.443         |
| Irak              | 30.912         | 44.598         | 58.985         |
| Suudi Arabistan   | 21.582         | 25.457         | 28.941         |
| Almanya           | 13.947         | 17.664         | 20.232         |
| Bulgaristan       | 9.302          | 12.584         | 14.602         |
| İngiltere         | 13.229         | 12.023         | 12.534         |
| Fransa            | 10.217         | 16.108         | 10.971         |
| İtalya            | 7.257          | 9.043          | 10.880         |
| Hollanda          | 13.699         | 13.348         | 10.596         |
| Romanya           | 9.580          | 10.747         | 10.329         |
| Belçika           | 3.298          | 5.108          | 9.441          |
| Yunanistan        | 11.694         | 8.863          | 8.915          |
| Kazakistan        | 2.577          | 7.064          | 7.813          |
| Kırgızistan       | 3.207          | 3.240          | 7.643          |
| Azerbaycan-Nahç.  | 3.178          | 4.673          | 6.949          |
| Kuzey Kıbrıs T.C. | 4.552          | 6.699          | 6.897          |
| Gürcistan         | 1.690          | 4.756          | 6.867          |
| İsrail            | 5.715          | 5.974          | 6.839          |
| Türkmenistan      | 3.597          | 5.817          | 6.718          |
| Umman             | 3.563          | 5.175          | 4.551          |
| Arnavutluk        | 3.356          | 3.725          | 4.352          |
| B.A.E.            | 2.112          | 3.400          | 3.864          |
| A.B.D             | 1.472          | 2.172          | 3.836          |
| Cezayir           | 2.922          | 1.736          | 3.819          |
| İsviçre           | 1.597          | 2.191          | 3.612          |
| Ukrayna           | 1.349          | 1.586          | 3.344          |
| Tunus             | 1.145          | 2.750          | 3.232          |
| Macaristan        | 3.357          | 2.865          | 2.964          |
| Makedonya         | 3.436          | 3.439          | 2.954          |
| Libya             | 2.249          | 2.177          | 2.922          |
| <b>Toplam</b>     | <b>289.482</b> | <b>395.624</b> | <b>441.300</b> |

İstanbul Sanayi Odasının 2010 yılında yapmış olduğu Ekonomik Durum Tespit Anket sonucunda ayakkabı sektöründe ihracat yapan işletmelerde geçmiş dönemlere oranla farklılıklar ihracat yapma oranlarında görülmektedir. Geçmiş yıllarda genelde büyük işletmelerin ihracat gerçekleştirdiği görülürken, 2010 yılı 2. dönem sonuçlarına göre küçük ölçekli işletmelerin ihracat yapma oranları, büyük ölçekli firmalara oranla artmış olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre ülke ihracatında hem miktar hem de değer olarak önemli yer tutan tekstil sanayi, giyim sanayiden sonra deri ve ayakkabı sanayi ihracatın toplam ciro içindeki payı itibariyle %43,8 ile dördüncü sırada yer almaktadır (İSO, 2010).

**Çizelge 2.11 :** Sektörlere göre ihracat yapan işletmelerin oranı ‘Ayakkabı ve Deri Sanayi’, (İSO, 2011).

| Sektörler               | Küçük Ölçekli İşletmeler |       | Orta Ölçekli İşletmeler |       | Büyük Ölçekli İşletmeler |       | Toplam İşletmeler |       |
|-------------------------|--------------------------|-------|-------------------------|-------|--------------------------|-------|-------------------|-------|
|                         | Evet                     | Hayır | Evet                    | Hayır | Evet                     | Hayır | Evet              | Hayır |
| Deri ve Ayakkabı Sanayi | 84,6                     | 15,4  | 57,1                    | 42,9  | 50,0                     | 50,0  | 72,7              | 27,3  |

### 2.3.3 Türkiye’de ayakkabı ithalatı

Ayakkabı sanayi, 1980 sonrası dönemde deri giyim eşyası sanayii kadar hızlı gelişmemiş, gerekli yapısal dönüşümünü tam olarak gerçekleştirememiştir (Özçörekçi, Öngüt, 2005: 204). O dönemlerde ülkedeki ayakkabı sanayiinin yetersizliği ve üretilen ayakkabılardaki kalite düşüklüğü ayakkabı ithalatının artmasına sebep olmuştur.

**Çizelge 2.12 :** Türkiye’nin ayakkabı ithalatı (1000\$ ABD), (Url-16)

| Yıl  | Değer   |
|------|---------|
| 2002 | 116.478 |
| 2003 | 191.057 |
| 2004 | 303.284 |
| 2005 | 412.786 |
| 2006 | 514.969 |
| 2007 | 569.928 |
| 2008 | 672.917 |
| 2009 | 539.470 |
| 2010 | 659.673 |
| 2011 | 871.393 |

Türkiye’nin ayakkabı ithalat verilerine bakıldığında 2002 yılından 2011 yılına kadar artışın sürdüğü görülmektedir. Ayakkabı ithalatın artmasının en önemli nedeni, AB

ve Türkiye arasındaki Gümrük Birliği ile gümrük vergilerinin AB ülkelerine karşı sıfırlanması, üçüncü ülkelere karşı ise AB'nin ortak tarifesi (OGT)'nin adapte edilmesi nedeniyle mevcut gümrük vergilerinde %60-70'ler oranında indirim durumunda kalınmasıdır (İGM, 2012). İthalattaki bu artış yerli üreticilerin İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (İTKİB) koordinasyonunda, İstanbul Deri ve Deri Mamülleri İhracatçıları Birliği, Ege Deri ve Deri Mamülleri İhracatçıları Birliği, Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği, Türkiye Ayakkabı Sektörü Araştırma Geliştirme ve Eğitim Vakfı, Ayakkabı Yan Sanayicileri Derneği biraraya gelerek başvuruları sonucunda ilk 11 Temmuz 2006 tarih 26225 sayılı R.G. 2006/10618 sayılı BKK ile İthalatta Korunma Önlemlerine İlişkin karar alınmıştır. Bu karar daha sonra 19 Temmuz 2012 tarih 28358 sayılı R.G. 2012/11 sayılı Tebliğ ile uzatılmıştır. İthalatta korunma önlemlerine ilişkin ürünler sayısı; plastik, kauçuk, tabi/suni deri ve dokumaya elverişli maddelerden, tabanı ise; plastik, kauçuk, tabi/terkip köseleden olan ayakkabıları içermektedir.

**Çizelge 2.13 : Ayakkabı ithalatının ülkelere göre dağılımı, (Url-16).**

| Ülkeler              | 2009    | 2010    | 2011    |
|----------------------|---------|---------|---------|
| Çin Halk Cumhuriyeti | 288.679 | 372.273 | 487.694 |
| Vietnam              | 70.768  | 83.347  | 106.839 |
| Endonezya            |         |         | 86.107  |
| İtalya               | 53.449  | 62.186  | 81.769  |
| Hindistan            | 13.731  | 13.827  | 17.472  |
| Suriye               | 3.885   | 6.831   | 16.579  |
| İspanya              | 7.254   | 8.196   | 12.305  |
| Brezilya             | 8.045   | 8.080   | 11.127  |
| Tayland              | 9.681   | 6.860   | 7.246   |
| Portekiz             | 4.557   | 4.276   | 7.025   |
| Romanya              | 3.211   | 3.588   | 5.429   |
| Kamboçya             | 1.438   | 2.754   | 4.650   |
| Almanya              | 2.437   | 2.498   | 3.934   |
| Fas                  | 2.093   | 3.613   | 2.144   |
| Fransa               | 1.143   | 1.622   | 1.873   |
| Toplam               | 539.470 | 659.673 | 871.393 |

Sektörün korunma önleminde olumlu etkilenmesi ve rekabet koşullarına uyum sağladıklarına dair göstergeler neticesinde özel teknoloji ihtiva eden ayakkabı ithalatı dışında kalan ayakkabılarda korunma kararı uzatılmıştır.

İthalat yapılan ülkelere göre dağılıma bakıldığında ise ithalatının yaklaşık yarısı Çin'den yapılmaktadır. Çin'den 2011 yılında 487,7 milyon dolarlık ithalat yapılmış

ve bunun %49,7'ünü dış tabanı, yüzü kauçuk veya plastik maddeden diğer ayakkabılar, %17'sini ise deri ayakkabılar oluşturmuştur (İGM, 2012).

**Çizelge 2.14 : Ürün gruplarına göre ayakkabı ithalatı (1000\$ ABD), (Url-16).**

| Yıl                                                                           | 2009    | 2010    | 20011   |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Dış tabanı, yüzü kauçuk ve plastik su geçirmez ayakkabılar                    | 3.227   | 5.495   | 4.228   |
| Dış tabanı, yüzü kauçuk veya plastik maddeden diğer ayakkabılar               | 172.106 | 218.085 | 301.903 |
| Yüzü deri, tabanı kauçuk, plastik, tabii veya suni deri ve kösele ayakkabılar | 230.190 | 195.157 | 200.042 |
| Yüzü dokuma maddelerinden, tabanı kauçuk, plastik vb. ayakkabılar             | 20.570  | 236.086 | 320.270 |
| Diğer ayakkabılar                                                             | 9.766   | 14.758  | 17.888  |
| Ayakkabı aksamı, iç taban, topuk rampası, getr, tozluk, dolak, vb.            | 25.439  | 34.089  | 55.553  |
| Toplam                                                                        | 539.470 | 659.673 | 871.393 |

#### 2.3.4 Ayakkabı üretimi

Ayakkabı üretiminde önemli bir tecrübeye sahip olan Türkiye, 2001 yılı verilerine göre dünya üretiminin, miktar bazında, %1,3'ünü gerçekleştirmekte ve bu payla dünyanın 11.büyük üreticisidir (Özçörekçi ve Öngüt, 2005: 201). 2012 Dünya Ayakkabı sektörü raporuna verilerine göre Türkiye ayakkabı üretiminde 188 milyon çift ile dünya sıralamasında on ikinci sıradadır. Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği 2011 yılı verilerine göre ise üretilen ayakkabı miktarı 212 milyon çift olarak belirlenmiştir. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. tarafından hazırlanan Türkiye İmalat Sanayisinin Yapısal Analizi ve Sektörel Performans Değerlendirmesi çalışmasına göre ayakkabı üretim sektörü, kriter bazında yapılan performans sıralamasında 110 sektör içerisinde 57. sırada yer almaktadır. Türkiye'de ayakkabı sektörünün toplam yatırımlar içindeki payı %2 düzeyindedir (KTO, 2007). Ayakkabı sanayinin toplam GSMH içindeki payı %1,4 düzeyindedir. Genel olarak üretim girdilerinin %30'u ithal, %70'i ise yerlidir (Onur, 2008). Yılda 500 milyon çift üretim kapasitesine sahip olan sektör kapasitesinin tamamını kullanamamaktadır. Sektör üretimin %90'ını iç pazara satmaktadır (KTO, 2007). Yıllık üretim 290 milyon çift civarında olup; son 10 yılda en fazla kapasite artışı ürün tipi bazında terliklerde ve poliüretan tabanlı ayakkabılarda olmuştur. 2011 yılında ayakkabı üretimi 190 milyon çift olarak gerçekleşmiş, üretim değerlerinde artış 2012'nin ilk çeyreğinde de devam etmiş ve

bir önceki yılın aynı dönemine göre %7,4 oranında bir artış sağlanmıştır (DTM, 2012).

Ülkemizde ayakkabı üretiminde geleneksel ve enjeksiyon yöntemi olmak üzere iki yöntem kullanılmakta olup, daha çok geleneksel yöntem tercih edilmektedir. Bu yöntemde saya ve taban ayrı ayrı aşamalarda üretilerek birbirine yapıştırma, dikme veya enjeksiyon yöntemlerinden biriyle monte edilmektedir (Onur, 2008) Ayakkabı üreten işletmeler üretim teknolojileri açısından üç grupta tanımlanmaktadır. Tamamen makineleşmiş işletmeler (Üretimin tamamı, bir fabrika sistemi içinde makine kullanılarak yapılmaktadır), yarı makineleşmiş işletmeler (Makine kısmen el aletleri kullanılarak üretim yapılmaktadır.) ve el aletleri ile üretim yapan (Tamamen el aletleri makineleşmiş olsa dahi, el sanatı vasfını korumaktadır) işletmelerdir. Üretimin herhangi bir safhasında el becerisi bir şekilde devreye girmektedir (İSO, 2004). Türkiye’de orta ve yüksek üretim kapasitesiyle faaliyet gösteren 325 ayakkabı tesisinin 125 adedi Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği’ne (TASD) üye olup, bu tesislerin günlük kapasitesi 1,300 çift ile 36,000 çift arasında değişmektedir. TASD’a üye ayakkabı fabrikalarının toplam kapasitesi 316,000 çift/gündür ve sektörün %40,3’ünü oluşturmaktadır. Bunun yanında sektörde çok sayıda küçük ve orta ölçekli imalathane vardır, ancak bunların sayıları bilinmemektedir (DPT, Konya). 2011 yılı itibarıyla Türkiye ayakkabı sektörünün hacmi 4,200 milyar dolar, sektörde yer alan firma sayısı 18.500 ve çalışan sayısı 240,000 olarak açıklanmıştır (TASD, 2012).

Sektörde yer alan işletmeler çoğunlukla 3. nesil aile şirketlerinden oluşan, dolayısıyla kesintisiz 30 yıllık tecrübeye sahip, risk alabilen, KOBİ'lerden oluşmaktadır (İSO, 2004). İstanbul Sanayi Odasının 2004 yılında hazırlamış olduğu “Deri ve Deri Ürünleri, Ayakkabı, Ayakkabı Yan Sanayi ve Suni Deri Sektörü” raporuna göre işletmeler 500-800 çift/gün kapasite ortalaması ile bir çok modeli, sezonda tekrarlanan küçük ölçekli siparişleri karşılayabilecek esnekliktedir. Bu özelliğin altında usta- çırak ilişkisinin hakim olduğu tecrübenin olduğu ifade edilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerle beraber büyük ölçekli işletmelerin kapasiteleri biraraya geldiğinde yaklaşık 500 milyon çift/yıl gibi dünya ölçeğinde üretim potansiyeline ulaşılmaktadır. Bu üretim potansiyeli her tip ayakkabıda gerçekleştirilebildiğinden büyük bir avantaj oluşturmaktadır. 70 milyonluk bir nüfusa sahip olan Türkiye’de giyim ve ayakkabı alışkanlıkları iç pazarın gelişmesini yurt

dışı pazarlara açılımını geciktirmiştir (İSO, 2004). Sektördeki Ar-Ge faaliyetleri firma ve organizasyonlar tarafından desteklenmediği için gelişim hızlanmamış, bu da kendimize özel Türkiye kaynaklı tasarımların oluşmasına ve gelişmesine engel oluşturmuştur. Markalaşma sürecinin vazgeçilmez ayağındaki bu eksiklik yurt dışında tanınan marka adedinin çok kısıtlı kalmasına yol açmıştır. "Made in Turkey" kavramının yıllardan beri stratejik olarak ele alınmayıp, devlet ekonomi politikaları içinde yer almaması, sektörün yurt dışı markalaşmasını zayıflatmıştır (İSO, 2004).

İstanbul Sanayi Odası'nın 'Avrupa Birliğine Tam Üyelik Sürecinde İstanbul Sanayi Odası Meslek Komiteleri Sektör Stratejileri Geliştirilmesi Projesine' göre sektörün misyonu, sanayi standart ve kalitesine sahip esnek üretim yapabilen, kendi tasarımını ve markalarını yaratan, gerek kendi içinde gerekse ilişkili sektörlerle sinerji içinde dış pazarlara odaklı yüksek katma değerli ürünler yaratan sektör olmaktır. Yine aynı rapora göre sektörün hedeflerine ulaşabilmesi için temel stratejiler ve politikalar aşağıdaki gibidir;

- Sektörün endüstriyelleşme sürecinin hızlanması; fabrikasyon üretimin yaygınlaştırılması, işletme üretim kapasitelerinin artırılması, bu kapasitenin ufak adetli, çok çeşitli üretim yapma esnekliğine kavuşturulması
- Sanayi standart ve kalitesi sağlanırken, el üretim özelliğinin kaybedilmemesi 'elde üretilmiştir' imajı ürünü, çok iyi çalışılmış bir sanayi düzeninde, aynı kalite tekrar edilir şekilde üretilmesi
- 'tamamen elde üretilmiştir' (hand made) kavramının pazarlanmasına yönelik ürün geliştirilmesi. Bu tarz işletmelerin, hammadde, tasarım ve pazarlamalarının reorganize edilmesi; ortak çatı altında daha geniş kapasite sağlamak amacı ile koordine edilmeleri
- Sanayi üretimi yapan işletmelerin de katma değeri yüksek ürünlere yönelmesi, bu amaçla:
  - Özgün tasarım yapabilme imkanına kavuşmaları,
  - Markalı ürün üretmekte ısrar etmeleri, özellikle yurt dışı pazarlarda fason üretici kimliğinden en kısa sürede çıkılması,
  - Marka yaratabilme ve pazarlayabilme kabiliyetine kavuşulması,
  - Özgün teknolojik kabiliyet sağlayabilmeleri

- Pazarlamada sinerji yaratılması; sektörel dış ticaret şirketleri, yöresel veya amaç ortaklı konsorsiyum veya benzeri kurumlaşmalar çatısı altında kaynakların daha verimli kullanılmasının sağlanması. Bu organizasyonlar ile:
  - Ürün tanıtım ve fuar organizasyonlarının koordinasyonu ile bu faaliyetlerin bireysel katılıma göre maliyetlerinin düşürülmesi,
  - Hedef pazar seçimi ve bu pazarda ortak pazarlama daimi sergileme veya komisyoncuların oluşturulması,
  - Hedef pazarlarda perakendecilik organizasyonu, sigorta, gümrükleme, nakliye ve turizm gibi üçüncü şahıslardan satın alınan faaliyetlerin ortaklaşa yaptırılması,
  - Hammaddeler ve yardımcı malzemelerin tedarikinin ortaklaşa yapılması,
  - Bireysel olarak ulaşılamayacak finansman imkanlarının bulunması ve kullanılabilmesi,
  - Ortak marka oluşturulabilmesi,
  - Ortak Ar-Ge imkanları yaratılabilmesi,
  - Mesleki ahlak ve disiplinin kontrol edilebilmesi,
  - Alıcılara kalite güvencesi verebilecek sistemin kurulması.
- Tekstil - Konfeksiyon sektörü ile sanayileşme modeli, ürün tasarım ve pazarlama kanallarının ortak kullanımı konularında sinerji yaratılması
- Yabancı sermaye ile ortak üretim, teknoloji, Ar-Ge, tasarım ve pazarlama konularında işbirliği yapılması. Bu doğrultuda özellikle İtalya ve İspanya ile kurumsal düzeyde ilişkilerin geliştirilmesi,
- Sektörün üretim – toptan - perakende eksenindeki dikey entegrasyondan kurtulup faaliyet konsantrasyonunu derinleştirmesi, sermaye ve emek kaynaklarını daha verimli kullanması, sektörde üretim, toptan ve perakende alanlarında uzman işletmelerin oluşması.
- Coğrafi yapılanmanın gözden geçirilerek verimlilik esasına göre ‘Öncelikli Ayakkabı Yöreleri’nin kurulması. Buralarda yöresel güçlü yönlerin ve

kabiliyetlerin ortaya çıkarılması ve üretim - yan sanayi ilişkisinde ortak hizmet birimlerinin oluşması.

- İhracata yönelik Ar-Ge yapısının kurulması, finansmanının devamlılık sağlayacak bir sistematığe bağlanması, teknoloji, tasarım, kalite, istatistik gibi konularda bilimsel çalışmaların hızlanması
- Mevcut Ar-Ge teşviklerinin ayakkabı sanayine uygun hale getirilmesi, özelleştirilmesi
- Marka teşviğinin genel amaçlı olarak, tek tek markalar dışında da ‘Made in Turkey’ ve ‘Shoes Made in Turkey’ kavramını kuvvetlendirecek şekilde geliştirilmesi, detaylandırılması. Bu konuda büyük reklam kampanyalarının yapılabilmesini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi
- Ayakkabı sanayine yönelik yüksek öğrenim olanağının açılması
- Yurt dışı pazarlamada tek yönlü, tek Pazar anlayışı terk edilerek çok yönlü, çok pazarlı yaratıcı pazarlama anlayışının benimsenmesi.
- Orta Avrupa, Doğu Avrupa, Ortadoğu, Rusya, Türki Cumhuriyetler, ABD, Kanada, Kuzey Afrika’nın hedef pazarlar olarak belirlenmesi. Bu doğrultuda başta Yunanistan, Rusya ve Suriye olmak kaydıyla yakın komşularımızla gelişen diğer ilişkilerimiz doğrultusunda, ayakkabı sektörünün de yoğun ilişkiye girmesi.
- El üretimi yapan işletmelerin katma değeri daha yüksek ürünlere yönelmesi, şeklinde belirtilmektedir.

İstanbul Sanayi Odasının ayakkabı sektörüne yönelik yaptırmış olduğu “Deri ve Deri Ürünleri, Ayakkabı, Ayakkabı Yan Sanayi ve Suni Deri Sektörü” raporundaki SWOT analizinde de ayakkabı sektörünün güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler tespit edilmiştir. 2004 yılı İSO raporunda zayıf yönler olarak ifade edilen Ar-Ge, eğitim, tasarım ve tanıtım faaliyetleri ile ilgili 2012 yılına kadar ayakkabı sektöründe yer alan firmalar çeşitli faaliyetler ve stratejik çalışmalar gerçekleştirmiştir. Ayakkabı sektöründe sektörde yeterli kalifiye eleman olmayışı ve mesleki yetersizliğin ayakkabı kalitesini etkiliyor olmasından dolayı eğitim önemli bir sorun teşkil etmektedir. Sektördeki teknik eleman ihtiyacını desteklemek amacıyla teknik lise, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitimi desteklemek amacıyla

çeşitli eğitim kurumları desteklenmektedir. 1997 yılında kurulan Türkiye Ayakkabı Sektörü Araştırma Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TASEV) öncülüğünde mesleki eğitim faaliyetleri Avrupa Birliği, KOSGEB ve MEB işbirliği ile gerçekleştirilmektedir. Bu işbirliği kapsamında 13 meslek lisesi ve çeşitli üniversitelerde de Meslek Yüksek Okulları Ayakkabı Tasarım ve Üretim Programları açılmıştır.

| <b>Güçlü Yönler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Zayıf Yönler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esnek ve cesur girişimci</li> <li>• Nitelikli işgücü</li> <li>• AB, Ortadoğu ve Rusya pazarına yakınlık</li> <li>• Toplam kurulu kapasite</li> <li>• Orta ve küçük ölçekli esnek üretim</li> <li>• Moda ve tasarım zevki olarak Batı'ya yakınlık ve takip kabiliyeti</li> <li>• Teknolojik imkanlar</li> <li>• Aile işletmelerinde 3. Nesil tecrübe</li> <li>• Güçlü iç Pazar</li> <li>• Her tip ayakkabının yapılabilir olması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektörün ancak %15'inin sanayileşmiş olması</li> <li>• Yetersiz Ar-Ge faaliyetleri</li> <li>• Tecrübeli ancak eğitimsiz işgücü</li> <li>• Plansızlık nedeniyle verimsiz işgücü kullanımı</li> <li>• İstatistiki ve stratejik sektörel araştırmaların eksikliği</li> <li>• Tasarım</li> <li>• Pazarlama</li> <li>• Modelden üretime geçişte teknolojik disiplinsizlik</li> <li>• Yurtdışı pazarda tanınan markaların azlığı</li> <li>• 'Made in Turkey' imajı</li> </ul> |
| <b>Fırsatlar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Tehditler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerli Hammadde</li> <li>• Güçlü el üretim kapasitesi</li> <li>• Güçlü koleksiyon ilişkileri ve ihracatı</li> <li>• AB dışı pazarlar ile ilişkiler ve yakınlık</li> <li>• Sınır komşusu ülkeler ile gelişen ekonomik ilişkiler</li> <li>• Yeni sektörel eğitim yatırımları</li> <li>• Yeni sektörel Ar-Ge yatırımları</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayakkabının üst yapısı olan saya üretiminde sanayileşememe dolayısıyla verimsiz üretim</li> <li>• Ticaret- üretim çıkmazı</li> <li>• Perakende – toptan üretim dikeyinde entegrasyon</li> <li>• AB ucuz üretimleri ve Uzakdoğu üretimleri (Haksız rekabet)</li> <li>• İç Pazar kar marjının yurtdışına göre yüksek olması</li> </ul>                                                                                                                                    |

**Şekil 2.1 : Türkiye ayakkabı sektörü SWOT analizi, (İSO, 2004).**

Ayakkabı sektöründe zayıf yönlerden olan tasarım ve Ar-Ge, özellikle küresel rekabet karşısında en önemli, unsurlardan kabul edilmektedir. Dış Ticaret Müsteşarlığının 2012 yılındaki ayakkabı ithalatında yürütülen soruşturmaya ilişkin özet sonuç raporu kapsamında ele alınan “Tasarım ve Ar-Ge” çalışmalarına yönelik araştırmalarda yerli üreticilerin Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık verdikleri ifade edilmektedir. Rekabet gücünün artırılmasına yönelik bu çalışmalarda yerli üretici firmaların yüksek teknoloji ürünü katma değeri yüksek teknik botlar üretmeye başladıkları belirtilmektedir. Aynı rapor kapsamında Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerinde rekabetçi olabilmek için önemli olan kurumsallaşma yönünde adımlar atıldığı,

üretimde bant teknolojisi, iş güvenliği ve ürün standartı konularında çeşitli adımlar atıldığı belirtilmiştir.

Türk ayakkabı sektörünün SWOT analizinde ortaya çıkan zayıf yönler ve tehditler; firmaların yeterli Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmaması, tasarım, pazarlama eksiklikleri ve verimsizlik olarak ön plana çıkmaktadır. Güçlü yönler ve fırsatlarda ise girişimci yapı, kurulu üretim kapasitesi, teknolojik imkanlar, bir çok pazara yakınlık, el üretim kapasitesi ve esnek üretim olarak görülmektedir. Araştırma kapsamında Türk ayakkabı sektöründe önde gelen firmaların SWOT analizinde de görülen fırsatlar ve güçlü yönler çerçevesinde nasıl şekillendikleri Michael Porter'in jenerik stratejileri üzerinden incelenecektir. Zayıf ve geliştirilmesi gereken yönlerden biri olan tasarım ve Ar-Ge'nin jenerik stratejiler bağlamında nasıl kullanıldığı araştırma kapsamında ele alınacaktır.

#### 2.3.4.1 Türkiye’de ayakkabı üretiminde bölge ve kentlerin önemi

Türkiye’de ayakkabı sanayinde tesisler İstanbul, İzmir, Gaziantep, Konya, Antakya, Isparta, Trabzon gibi illerde yoğun olarak faaliyet göstermektedir. Her il genellikle belli bir ayakkabı türünde daha çok uzmanlaşmış bulunmaktadır. Örneğin, genellikle İzmir kadın ve çocuk ayakkabıları, Konya ve Gaziantep erkek ayakkabıları üretimine daha fazla yönelmiştir (Özçörekçi ve Öngüt, 2005: 195). Ayakkabı üretimi İstanbul – İkitelli bölgesinde yoğunlaşmıştır. Ancak artan ücret ve arsa fiyatları imalatçıları fason üretime yöneltmiş, ayakkabı sayılarının büyük kısmı işlenmek üzere Anadolu’ya gönderilir olmuştur (ATSO, 1999: 34).

**Çizelge 2.15 : Sektörün coğrafi dağılımı (2002) %, (TASD, 2002).**

| İşletmeler | Küçük | Orta | Yan Sanayi |
|------------|-------|------|------------|
| İstanbul   | 70    | 65   | 85         |
| İzmir      | 5     | 10   | 3          |
| Konya      | 4     | 6    | 3          |
| Adana      | 6     | 4    | 3          |
| Gaziantep  | 10    | 10   | 3          |
| Bursa      | 5     | 5    | 3          |

İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon ürünleri Başkanlığının 2012 yılı ayakkabı sektörü raporuna baktığımızda sektördeki işletmelerin çoğunluğunun hala İstanbul ve İzmir’de yoğunlaştığı görülmektedir. Üretim maliyetlerinin yüksekliğine rağmen üretici firmaların %50’si İstanbul’da faaliyet göstermektedir. Üretimin gerçekleştiği diğer şehirler ise Konya, Bursa, Ankara, Gaziantep, Manisa, Denizli,

Adana, Malatya ve Çorum'dur (İskilip). İstanbul'un üretim yapan şehirler içinde ön plana çıkmasından dolayı araştırma kapsamında ele alınacak firmalar İstanbul'da faaliyet gösterenler içinden seçilmiştir.

#### **2.3.4.2 İstanbul'da ayakkabı üretim yapısı**

İstanbul medeniyetlerin başkenti olarak oldukça zengin bir kültür birikimine sahiptir. İstanbul'da ayakkabı üretimi ile ilgili tarihi bilgilerden biri Fatih Sultan Mehmed'in İstanbul'un fethiyle derinin Anadolu'nun çeşitli bölgelerinden getirtilip, işlenmesinin güçlüğünden dolayı deri üretim merkezi oluşurmasıdır. İstanbul Kazlıçeşme'de deri üretim merkezi kurmuş ve 360 tane debbağhane inşa ettirmiştir (Giz, 1969: 6). Osmanlılarda derinin her türlü üründe, askeri ayakkabı, koşu takımları, kılıç kını, ev ve giyim eşyası olarak kullanımı dericiliğin altın devrini yaşamasını sağlamıştır. Bu gelişmişlik Türkler'de pabuç ve terlik işçiliğini her zaman Batı'dan üstün kılmıştır (Özdemir, 2007: 72). 1856 yılında Beykoz fabrikasının ürünleri olan askeri kundura, çizme, koşum takımları, palaska ve kütüklükler Paris Fuarında sergilenmiştir. 1933 yılında işletme Sümerbank'a devredilmiştir ve 3460 sayılı kanuna göre Sümerbank Deri ve Kundura Sanayi Müessesesi adını almıştır (Küçükerman, 1988: 18-19).

1980'lerde ayakkabı üretimini en önemli merkezlerinden biri İstanbul'dur. 1987 yılında yapılmış olan Ayakkabıcılar Esnaf ve Sanatkarlar Odası'na bağlı ayakkabı üretimi yapan birinci il olan İstanbul'da 4434 işyeri bulunmaktadır (TESK, 1987). O tarihlerde İstanbul'da Çarşıkapı- Gedikpaşa, Beyoğlu – Tarlabası, Kadıköy merkezli üç üretim bölgesi vardır. Bunlar içerisinde Çarşıkapı – Gedikpaşa yoğunluk ve kapasite açısından ilk sırayı yer almaktadır (Akkayan, 2007: 292). İstanbul'un ayakkabı üretiminde 1987 yılında %87.7 olan özel kesim istihdam payı 2000 yılında %53,9'a gerilemiştir. 2000 yılında ise İstanbul dışında Ankara, İzmir ve Manisa diğer önemli ayakkabı merkezleridir (TÜSİAD, 2008: 151). T ASD genel sekreterliğinin hazırlamış olduğu "Türkiye Ayakkabı Sektörünün 2011 yılı İthalat-İhracat Değerlendirme" raporunda sektörde faaliyet gösteren firma sayısı 18.500 ve çalışan sayısı ise 240.000 olarak açıklanmıştır. Ayakkabı sektörünün kayıt dışı işgücü kaynaklanan yapısından dolayı firma sayısı ve istihdam değerleri ile ilgili net bilgiler elde edilememektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında T ASD'a üye firmalar üzerinden gidilmesi amaçlanmıştır. 2012 yılı itibarıyla baktığımızda ise

Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneğine üye ve İstanbul’da kayıtlı görünen güncel firma sayısı 70’dir.

**Çizelge 2.16 :** Türkiye ayakkabı üretiminde öne çıkan firma kapasiteleri, (Genç, 2005).

| Kuruluşun Adı | Yeri      | Kapasite<br>(Çift/ Gün) | %     |
|---------------|-----------|-------------------------|-------|
| Yeşil Kundura | İstanbul  | 8500                    | 6,7   |
| Ziylan        | İstanbul  | 8000                    | 6,3   |
| Aymasan       | İstanbul  | 8000                    | 6,3   |
| Mekap         | İstanbul  | 10,000                  | 7,9   |
| Kursan        | İstanbul  | 5200                    | 4,1   |
| Aysan         | İstanbul  | 5500                    | 4,3   |
| Özkan         | İstanbul  | 4300                    | 3,4   |
| Dema          | İstanbul  | 3300                    | 2,6   |
| İkpas         | İstanbul  | 3000                    | 2,4   |
| Mastas        | İstanbul  | 3000                    | 2,4   |
| Fortis        | İstanbul  | 3000                    | 2,4   |
| Zaralı        | İstanbul  | 2700                    | 2,1   |
| Zafer         | İstanbul  | 2600                    | 2,0   |
| Ayaksan       | İstanbul  | 2000                    | 1,6   |
| Akmen         | İstanbul  | 2000                    | 1,6   |
| Adela         | İstanbul  | 2000                    | 1,6   |
| Togo          | Ankara    | 2000                    | 1,6   |
| Erkayan       | İstanbul  | 1700                    | 1,3   |
| Cabani        | İstanbul  | 1500                    | 1,2   |
| Devran        | İstanbul  | 1500                    | 1,2   |
| Kavsan        | Çorum     | 1500                    | 1,2   |
| Beta          | İstanbul  | 1300                    | 1,0   |
| Demireller    | İstanbul  | 1300                    | 1,0   |
| Nacar         | İstanbul  | 1300                    | 1,0   |
| Akinal        | Gaziantep | 3000                    | 2,4   |
| Bambi         | İstanbul  | 3000                    | 2,4   |
| Bestello      | İstanbul  | 2500                    | 2,0   |
| Bozkaya       | Manisa    | 2000                    | 1,6   |
| Buffalo       | İstanbul  | 4000                    | 3,1   |
| Cahit         | İstanbul  | 3500                    | 2,8   |
| Çavuşoğlu     | İstanbul  | 5000                    | 3,9   |
| Danacı        | İzmir     | 3000                    | 2,4   |
| Guci          | İstanbul  | 2000                    | 1,6   |
| Gözegir       | İstanbul  | 2000                    | 1,6   |
| Nevzat onay   | İzmir     | 2000                    | 1,6   |
| Mehmet güler  | İzmir     | 2000                    | 1,6   |
| Topbaş        | Manisa    | 5000                    | 3,9   |
| Ulaş          | İstanbul  | 3000                    | 2,4   |
| Toplam        |           | 127,200                 | 100,0 |



### **3. AYAKKABI KAVRAMI, TARİHİ VE TASARIMI**

#### **3.1 Ayakkabı Kavramı**

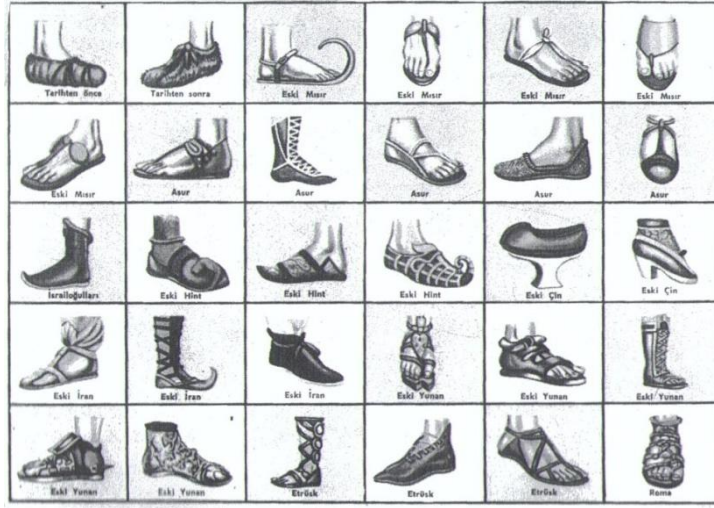
Ayakkabının Türk dil kurumu sözlüğünde kelime anlamı “genellikle sokakta giyilen ve altı kösele, lastik vb. dayanıklı maddelerden yapılan giyecek” olarak geçmektedir. Gündelik yaşam içinde ayağı dış etkenlerden korumak ilk işlevi olan ayakkabı, tarihsel süreç içinde giyimin bir parçası ve aynı zamanda da bir statü sembolü olmuştur. Ayakkabının türü, giyenin sosyal konumu gösterir hale gelmiştir ve bugünkü şeklini alıncaya kadar çarık öncesi, çarık, yemeni ve bugünkü ayakkabı olmak üzere dört aşamadan geçmiştir (Kırımlı, 1980).

#### **3.2 Ayakkabının Tarihsel Süreci**

İnsanlık tarihine bakıldığında ayağı koruma olgusu erken devirlerde fark edilip, önem kazanmıştır. İlk medeniyetlere baktığımızda Mısır, Çin ve diğer toplumlarda ayakkabıya referans olacak ürünlere rastlanmaktadır. Uygarlık açısından çok önde oldukları çeşitli kazılardaki bulunmuş kabartma resimler ve heykellerden anlaşılan Asurlular, Mezopotamya’da uzun konçlu çizmeler giymekteydiler. Mısırlılar deriden ayakkabı yapmayı daha sonraları Mezopotamyalılardan öğrenmiş ve sıcak iklim kuşağında yaşadıkları için günümüzde “sandalet” adını verdiğimiz ayakkabıları kullanmışlardır (Taş, 2007).

Ayakkabı konusunda en yaratıcı toplum olarak kabul edilen Mısırlılar, M.Ö. 3500’lerde ıslatılmış kumda ayaklarının kalıplarını çıkartıp, bu kalıplarda şekillendirdikleri ham deriden tabana ipler bağlayarak sandaletler yapmaktaydılar (Tuncer, 2003). Tarihsel sürece baktığımızda korunma ihtiyacıyla başlayan ayakkabının gelişim süreci toplumlar arasında farklılıklar göstermeye başlamıştır. Bu anlayışın ve farklılığın oluşmasındaki etkenler din, gelenek, görenek, coğrafya, sosyal ve iktisadi şartlardır (Yılmaz, 2007). Ayakkabı genel tarihine baktığımızda ise ayakkabının gelişim sürecinde kalite ve konforun gözardı edilen unsurlar olduğu görülmektedir. Yürümesi zor topuklar, inanılmaz ince burunlar ayakkabı tasarımında

öne çıkan özellikler olarak tercih edilmekteydi. Avrupa’da Ortaçağ döneminde zanaatkarların kontrolü altında olan loncalarda işçilik ve stildeki abartmalar, ayağı koruma ve rahatlıktan daha da uzaklaşmış olduklarını göstermektedir (USMC, 1960).



**Şekil 3.1 :** Tarih sürecinde ayakkabı (Akalin, Yılğör ve Seyhan, 1993).

Ortaçağda ayakkabı modası günümüzdekine benzer hızlı değişim ve gelişim göstermektedir. Ortaçağ döneminde lüks bir ürün sayılan ayakkabılar zenginlerin öncelikli satın aldıkları ürünler olmuştur. O dönemlerde fakir halk için ayakkabı tamir ve yenilenmesine yönelik pazarlar oluşturulmaktadır (Pratt ve Woolley, 1999). Medieval ayakkabılar olarak bilinen ve günümüze oldukça az sayıda ulaşan zenginlerin giydiği ayakkabılarda deri, kumaş ve ipek malzemeler kullanılmıştır. Ortaçağ döneminde ayakkabı tasarımları, genellikle burun kısımlarında farklılar göstermiştir. Ayakkabıların burunları yuvarlaktan, noktasal biçime doğru değişkenlik göstermiş ve o dönemde pouline adı verilen ayakkabıların burun kısmı 10 cm uzunluğa ulaşmıştır (Şekil 3.2).



**Şekil 3.2 :** Pouline ayakkabı (Pratt ve Woolley, 2008).

Bu dönemlerde kullanılan kadın ve erkek ayakkabıları birbirlerinden fazla farklılık göstermemektedir. Bunun altında yatan etkenlerden biri kadın kıyafetlerinin ön planda olması ve kıyafetlerin ayakkabıların görünürlülüğünü engellemesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Berg, 2007). Rönesansla birlikte sosyal ve politik gelişmeler, akımlara yol açmış ve bunlar ürünlere yansımıştır. Ayakkabı tasarımına olan yansımalar o dönemin liderlerinden yola çıkarak gelişim göstermiştir. VII.Henry'in döneminde zenginlik ve güç imajı ön plana çıkmıştır, o dönemde Fransa kralı VII. Charles'ın ayakkabılarında da farklı formlar görülmektedir. 1500'lü yıllarda genişliği 17 cm olan ayakkabılar moda olmuştur ve o dönemin portelerinde moda olan bu ayakkabıların sık sık kullanıldığı gözlemlenmiştir (Şekil 3.3).



**Şekil 3.3 :** VII. Henry döneminde ayakkabı örneği (Pratt ve Woolley, 2008).

Bu modanın kaynağı VII. Charles'ın altı ayak parmağının olması ve ona özel geniş ayakkabılar üretilmesiyle, saray çevresinde geniş ayakkabıların popüler olduğu belirtilmektedir (Pratt ve Wooley, 1999).

1400'lü yıllarda ise Chopine adı verilen ve Türklerin banyo ayakkabıları olarak kullandıkları nalın özellikle Venedik'te ön plana çıkmış, dönemin sıradışı ayakkabıları olarak karşımıza çıkmaktadır (Pratt ve Wooley, 1999). Venedik'te kadınların yüksekliği 50 cm'i (Şekil 3.4) bulan nalınları giymeleri 1430 yılında hükümet tarafından tehlikeli bulunup, yasaklanmıştır (Vanzan, 2007).



**Şekil 3.4 :** Chopine ayakkabılar (Pratt ve Woolley, 2008).

17. yüzyılın başlarında ticaretin gelişmesiyle ipek, dantel gibi lüks ürünlerin kullanımıyla ayakkabı tarihinde ‘moda’ faktörü hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır. 17.yüzyılda topuklu ayakkabılar ön plana çıkmaya başlamıştır ve 18.yüzyıl boyunca renkler ve malzemeler giderek önem kazanmış, ipek, yün ve deri gibi malzemeler gündelik ayakkabılarda kullanılmaya başlanmış (Pratt ve Woolley, 1999: 34 -35). 18. yüzyılın üçüncü çeyreğinde ise Fransız ve İtalyan ayakkabıları stilleri yüksek ve parlak topuklarda kendini göstermeye başlamıştır. 19.yüzyılın ortalarında ayakkabıda seri üretime geçilmiş ve 1858 yılında deri dikimi için dikiş makinesi kullanılmaya başlanmıştır. 1920’lerde ayakkabı tasarımlarında yaratıcılık ve orijinallik görülmeye başlanmıştır. I.Dünya savaşı sonrası İngiliz ayakkabı endüstrisinin yetişmiş çalışanların kaybı ve ekonomideki duraklama Amerika’yı makine yapımı ayakkabı üretiminde öncülük yapmasına yol açmıştır (Pratt ve Woolley, 1999: 85). II. Dünya savaşı sürecinde hammaddelerde eksiklik ve malzeme sorunlarından ötürü stil ve tasarımda sınırlamalar yaşanmış ve ayakkabılarda düşük kaliteli deri, sentetik ve kauçuk v.b. malzemeler kullanılmıştır. Savaş dünyası sonrası moda akımı Paris üzerinden dönmesine rağmen, ayakkabı tasarımında İtalya güç olmuştur (Pratt ve Wooley, 1999). 1960’larda plastik ve sentetik malzemelerin kullanımında artışla, tasarımcılar farklı stillere yönelerek günümüze kadar çeşitli ürünler ortaya koymuşlardır. 1970’lerde etnik stillerin öne çıkması, Asya ve Afro-Karayip tarzının hippie modası olarak yaygınlaşmasına neden olmuştur ve bu dönemde platform tabanlı ayakkabı tasarımları öne çıkmıştır. 1980’lerde Adidas,

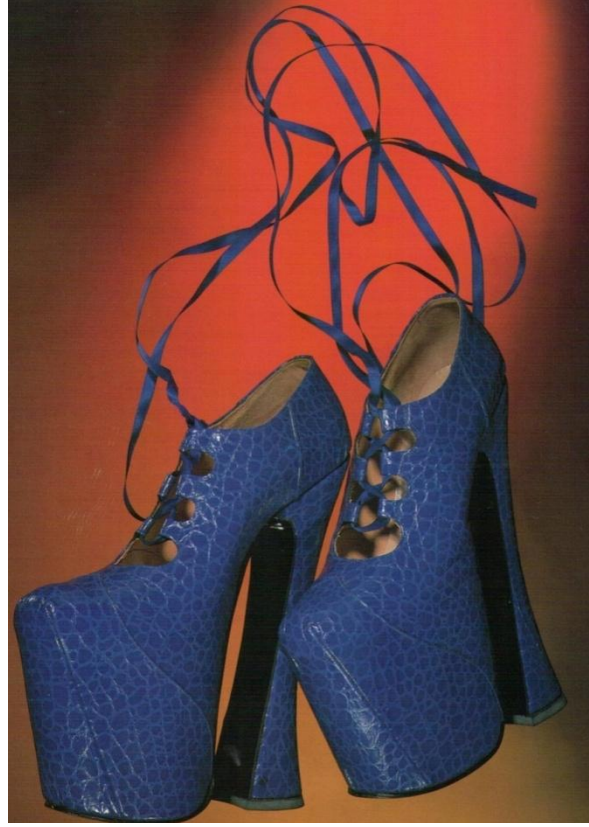
Puma, Nike, Fila ve Reebok gibi daha çok atletik performansa yönelik ayakkabıların stille buluştuğu bir dönem olmuştur.



**Şekil 3.5 :** 17.yy ayakkabı örneği (Pratt ve Woolley, 2008).

1990’larda ayakkabı önemli bir obje olarak, ünlü modacıların moda sahnesinde ilettikleri mesajlara aracı olmuştur. 90’lı yıllarda outdoor yaşamın etkileriyle yürüyüş botlarının hakim olduğu Timberland, Caterpillar ve Rockport gibi markaların tasarımları ortaya çıkmıştır (Pratt ve Wooley, 1999). 2000’li yıllarda ise seri üretim ve standartizasyona rağmen birçok ayakkabı tasarımcısı orjinal ve özgün tasarımlar gerçekleştirmiştir. Ayakkabı tasarımcısı olarak belirli markalara tasarım yapan birçok isim ön plana çıkmıştır. Manolo Blahnk, Patrick Cox, Oliver Sweeney, Jimmy Cho gibi isimler ayakkabı tasarımcısı olarak çeşitli moda markalarına ayakkabı tasarlamaktadırlar (Pratt ve Wooley, 1999).

Ayakkabılar hem tarihin hemde modanın aynası olarak kendini göstermektedir (Berg, 2007). Ayakkabı tüm moda aksesuarlarının içinde en önemli olanıdır (Rowe, 1986). İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze çeşitli kültür ve uygarlıkların etkisiyle ayakkabı gelişmiş ve çeşitlenerek günümüzde de işlevselliğin yanında sembolik değerler de taşıyan bir ürün olmuştur. Moda faktörünün ayakkabı tasarım ve üretim sürecinde günümüzde olduğu kadar geçmişte de önem arz ettiği ayakkabı tarihine bakıldığında görülmektedir.



**Şekil 3.6 :** 1990'lı yıllar ayakkabı tasarımına örnek (Pratt ve Woolley, 2008).

### 3.2.1 Türk ayakkabı tarihi

Dericilik ve ayakkabıcılık tüm Türk kavimlerinde sürdürülmüş bir sanattır (Yelmen, 2007: 279). Yelmen (2007)'in dericilikle ilgili yaptığı araştırmalara göre 2400 yıl önce Hun Türkleri deri işlemlerini biliyor, deriden çizme, ayakkabı, pantolon ve giysiler üreterek kullanıyorlardı. İbn-i Batuta'nın Seyahatnamesi'nden Anadolu'nun pek çok bölgesinde dericiliğin yapıldığını ve bu arada çeşitli ayakkabıların yapıldığını ayrıntılı bir şekilde öğreniyoruz (Yelmen, 2007: 278). ‘ Erken devir Türkleri’ olarak isimlendirilen İslamiyetten önceki Türklerin Bozkır tipi yaşam tarzının getirdiği giyim ve ayakkabı/ çizme alışkanlıkları kazılardan çıkartılan örnekler ve yazılı kaynaklarla ortaya çıkartılmıştır. Arkeolojik kazılarda elde edilen günümüze en iyi biçimde gelebilmiş ve sanat tarihi bakımından en değerli olanı arkeolog S.I. Rudenko tarafından 1947’de kazısı yapılmış II. Pazırık kurganından (M. Ö. 5 -3. yüzyıl, Proto – Türk veya Hun) çıkarılan; mezarda yatan kadına ait iki çift çizmedir (Çoruhlu, 2007: 162). Anadolu’da Selçukluların özellikle tarım, hayvancılık, sanayi ve ticarete ileri oldukları ve yetiştirilen hayvanların deri, yün ve kollarının değerlendirildiğinden tarihi belgelerde bahsedilmektedir. Hayvancılık bu denli yaygın olduğuna, hayvansal ürünler bu denli iyi biçimde değerlendirildiğine

göre, bilinen deri ürünlerinden kalkarak (giysi, ayakkabı, kemer) Anadolu toprakları üzerinde deri işlemenin de yüksek düzeylerde bilinebildiği ve gelişmiş olduğu rahatlıkla söylenebilir (Dağtaş, 2007: 23).



**Şekil 3.7 :** II. Pazırık kurganından çıkarılmış, kumaş, altın ve pirit süslemeli deri kadın çizmesi (Rudenko 1953).

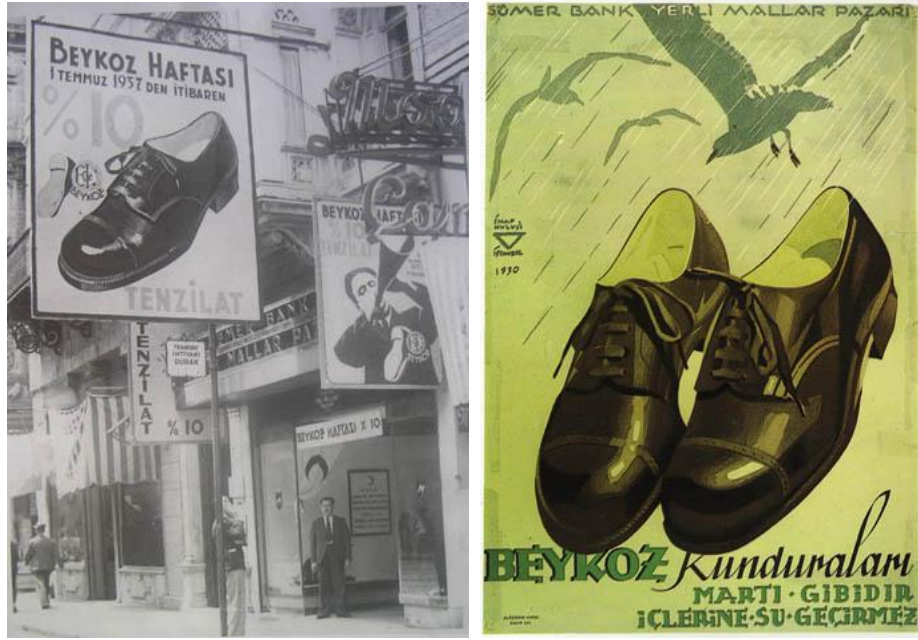
Selçuklular döneminde deri ve kürk işlemede ileri düzeye ulaşıldığını kanıtlayan en önemli detaylardan biri Selçukluların çizme ve ayakkabı yapımında ustalıkları ile ilgili belgelerdir. Ögel'in Türk Kültür Tarihine Giriş adlı kitabında Selçukluların ayakkabı ve çizmelerine ait bilgiler verilmektedir. Selçuklu döneminde önemli olan bir noktada o dönemin büyük Türk düşünürü ve ekonomisti olan Ahi Evran'ın Türk sanatkarlarını bir ahlak ve sanat bileşimi olan Ahi kuruluşu içinde örgütlemesidir. Ahilik düzeni içinde ayakkabıcı esnafının yiğitbaşı, ustabaşı, usta, çırak, ehl-i hibre gibi yetenek ve görevleriyle sorumlulukları bulunan kimselerce yürütüldüğü anlaşılmaktadır (Gökçen, 1945: 30-32). Ahi Evran'ın Türk halkının ekonomik durumunu yükseltmek için, debbağ, ayakkabıcı ve saraç esnafını örgütlemekle başladığı ifade edilmektedir (Çağatay, 1981). Osmanlı Devleti'nin kurulmasıyla devraldıkları gelişmiş bir ata zanaatı olan dericiliğe Osmanlılarda aynı ölçüde değer vermişlerdir. Selçuklularda önemli olan Ahilik örgütü, Osmanlılar döneminde de etkisini sürdürmüştür. 1299 yılında kurulan Osmanlı Devletinde özellikle 15, 16, 17 ve 18.yüzyılda, ahiliğin, lonca örgütleri olarak hayli etkin olduğuna belgeler aracılığıyla tanık olmaktayız (Dağtaş, 2007: 35). İstanbul'un fethiyle beraber, Fatih Sultan Mehmed özellikle deri işlemeciliğine ve deriden ürün yapımına büyük önem vermiştir. İstanbul'un Kazlıçeşme semtinde yerleşmiş bulunan deri sanayinin en az beş yüz yıllık, incelemeye değer bir tarihi vardır. Fatih Sultan Mehmet, İstanbul'u aldıktan sonra giriştiği onarma ve yenileştirme çalışmaları sırasında Yedikule'den

Kazlıçeşme'ye uzanan kıyıda 33 salhane, 360 tabakhane yaptırmıştır (Giz, 1967: 23). II. Mahmud dönemine denk gelen 1810 yılında da askeri ayakkabı için deri ve kösele üretimi amacıyla Beykoz'da bir fabrika kurulmuştur.

**Çizelge 3.1 :** 1638 yılında İstanbul'da deri mamülleri yapan ve satan esnaftan bir bölümünü dükkan ve işçi sayısı, (Dağtaş, 2007).

| İş Konusu          | Dükkan Sayısı | Bu işte çalışanlar |
|--------------------|---------------|--------------------|
| Pabuçcu Esnafı     | 3400          | 8000               |
| Saraçlar           | 1084          | 5000               |
| Ağır ve palancılar | 500           | 1005               |
| Terlikçiler        | 200           | 400                |
| Mestçiler          | 100           | 500                |
| Telatin sofracılar | 50            | 300                |
| Yularcılar         | 40            | 100                |
| Kamçıcılar         | 12            | 20                 |

Ordunun ayakkabı ve palaska ihtiyacını karşılayan tesis, 19. Yüzyılın ikinci yarısında Fransız köselesini geride bırakan bir kaliteye ulaşmıştır (Alpman, 2002). 1870'de fabrikada günde 300 çift ayakkabı üretilmekteydi (Kayabal, 1999). 1912'de günlük ayakkabı üretim kapasitesi bin çifte ulaşmaktaydı. 11 Temmuz 1933'te Sümerbank Deri ve Kundura Sanayi Müessesesi adını almış ve 1987'ye kadar işçi sayısı 2 binin altına düşmeden çalışmıştır. O dönemde üretimin yıllık kapasitesi de 2 milyon 500 bin çift ayakkabıya varmaktadır. 1970 - 90 yılları arasında Beykoz'un kârıyla Van, Tercan ve Sarıkamış Deri ve Kundura Fabrikaları kurulmuştur. Hayvanın sırtından yüzüldükten sonra Fabrika'ya giren ham deri, dışardan hiçbir malzeme alınmadan ayakkabı olarak dışarı çıkabildiği ve bu çapta bir entegre tesisin o dönemde Türkiye'nin hiçbir yerinde bulunmadığı söylenmektedir (Kayabal, 1999). Fabrika, 180 yıllık ayakkabı geleneği ve sanatını teknik ve tasarım yönünden geçirdiği aşamalarla yansıtan bir üretim merkezi olarak bilinmektedir. Kışın sert geçtiği Doğu bölgeleri için buz ve karda yürümeyi sağlayan özel botlardan çöl savaşları için tasarlanmış ayakkabılara, tahta tabanlı güvenlik ayakkabılarından su geçirmez avcı botlarına, özel çizmelerden taşlarla süslenmiş kadın ayakkabılarına kadar nice ayakkabılar üretilmiştir (Kayabal, 1999).



**Şekil 3.8 :** Beykoz deri ve kundura sanayi işletmesi reklam afişleri (Url-12).

Prof. Dr. Önder Küçükerman'ın 'Geleneksel Türk Dericilik Sanayi ve Beykoz Deri Fabrikası' adlı kitabında dönemin Devlet Bakanı Adnan Kahveci ve dönemin Sümerbank Genel Müdürü Ahmet Özerdim, Beykoz Deri ve Kundura Fabrikasını geleneksel Türk dericilik sanatını geliştirerek sürdüren sanayileşme düşüncesini en güzel şekilde uygulamaya geçirmiş modern teknoloji bir sanayi tesisi olduğunu ifade etmişlerdir. 1987 yılında, Bakanlar Kurulu'nun 30.10.1987 tarihli ve 87/121184 sayılı kararı ile işletme özelleştirilmiş ve hisselerin tamamı bedelsiz olarak 'Başbakanlık Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığına devredilmiştir. 1989 yılında ise 'Sümerbank Holding A.Ş.' ne bağlı bir işletme haline dönüştürülen işletmenin adı 'Beykoz Deri ve Kundura Sanayi İşletmesi' olarak değiştirilmiştir (Güler, 1995: 74). İşletme 2003 yılı itibariyle özelleştirmeye kapsamında özel sektöre devredilmiştir.

### 3.3 Günümüzde Ayakkabı Konsept ve Tasarım Süreci

Ayakkabı üretimi tarihsel sürece baktığımızda zanaat kökenli bir meslek olarak gelişim göstermiştir. Bu nedenle de günümüzde ayakkabı tasarımlarını gerçekleştiren kişiler çok farklı altyapılardan gelmektedir. Ayakkabı sektöründe genellikle modelci olarak adlandırılan tasarımcıların bir bölümü zanaat altyapısından yetişmiş, deneyim kazanmış ve alaylı olarak tabir edilmektedir. Sektörde çalışan tasarımcıların diğer kısmı ise ayakkabı meslek liseleri, ayakkabı üretim teknolojileri ile ilintili ön lisans

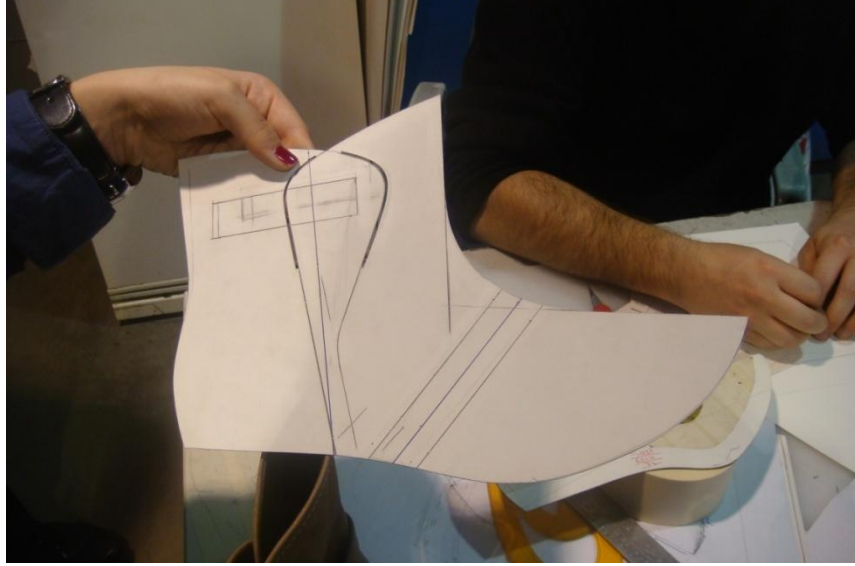
programları ya da moda ve tekstil tasarımı, endüstri ürünleri tasarımı ve heykel bölümleri gibi lisans eğitimi veren kurumları bitirmiştir. Bu da farklı disiplinlerden gelen farklı tasarımcıların birarada çalıştığı bir sektör olarak öne çıkmasına yol açmaktadır.

Ayakkabı seri üretime geçmeden önce tasarım ve koleksiyon oluşturma süreci gerçekleşmektedir. Ayakkabı tasarım süreci sektörde görüşme gerçekleştirilen firmalardan, firmalardaki ayakkabı tasarımcılarının ifadeleri ve alan çalışmasındaki bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır. Firmadan firmaya az da olsa değişkenlik gösterebilen tasarım sürecinin genel aşamaları hem dünyadaki öncü ayakkabı firmalarında ve hem de Türk ayakkabı sektöründe benzerlik göstermektedir. Tasarım sürecinde öncelikli olarak hedef kitle belirlenerek, ne tür ayakkabı üzerine tasarım gerçekleştirileceği tanımlanmaktadır. Ayakkabı türü ve hedef kitle belirlendikten sonra araştırma aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada o yılın trendleri, renkleri ve tekstil modası takip edilmektedir. Araştırma sürecinde ayakkabı sektöründe yaygın olarak ifade edilen “vitrin gezme” gerçekleştirilmektedir. Vitrin gezme olarak ifade edilen süreçte mağazalar ve vitrinler, sezonun trendlerini görmek açısından takip edilmektedir. Bazı firmalarda bu süreçte sanat galerileri, kütüphaneler veya farklı alanlarda çalışmalar yapılmakta kısacası tasarım dünyası dışından ilham almak için araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Araştırma aşamasından sonra konsept belirlenmesi için bir önceki aşamadaki verilerden faydalanılarak görsel sunumlar oluşturulmaktadır.



**Şekil 3.9 :** Ayakkabı tasarım süreci (Hotiç firması).

Storyboardlar ve eskizlerle başlayan ayakkabı tasarımları daha sonraki aşamalarda detaylandırılmaktadır. Bu aşamada bazen tasarımlara bağlı olarak ayakkabı kalıpları da tasarlanmaktadır.



**Şekil 3.10 :** Ayakkabı tasarım süreci eskiz aşamaları (Hotiç firması).

Ayakkabılar kalıp üzerinde gerçekleştirildiklerinden ayakkabının burun ve topuk yüksekliği de kalıp tasarımına bağlı değişkenlik göstermektedir. Tasarım aşaması ayakkabı sayısının, topuğunun ne tür ve ne malzemeden olacağının belirlenmesiyle şekillenmektedir. Tüm bu aşamalar tamamlandıktan sonra bilgisayar yazılımları aracılığıyla CAD çizimleri gerçekleştirilerek ayakkabı modellemesi yapılmaktadır. Modelleme aşamasından sonra ise ayakkabının seri üretime geçmeden önce son kararları alındığı prototip aşaması yer almaktadır. Ayakkabı prototipinin üretilmesinden sonra gerekli düzeltmeler veya değişiklikler yapılarak seri üretime geçilmektedir.

Koleksiyon oluşturma aşamasında önceki sezonlarda tasarlanan ürünlerin farklı renk ve malzeme kullanılan versiyonlarını da yeniden koleksiyona eklemek çoğu firmanın uyguladığı genel bir yaklaşım olarak göze çarpmaktadır. Koleksiyonların oluşum sürecinde birçok firma anketler, mağazalardan, toptancılar, distribütör veya mağazalardan gelen geri dönüşleri değerlendirmektedir. Ayakkabı sektöründe yer alan firmalar genel olarak ele alındığında tekstil sektörüyle beraber hareket ederek altı ayda bir olmak üzere ve bir sene öncesinden tasarım sürecini gerçekleştirerek koleksiyonlarını oluşturmaktadır. Ayakkabı tasarım süreci gerçekleştirildikten sonra ayakkabının seri üretime geçiş süreci başlamaktadır.



**Şekil 3.11 :** Ayakkabı tasarımlarının CAD çizim aşamaları (Hotiç firması).



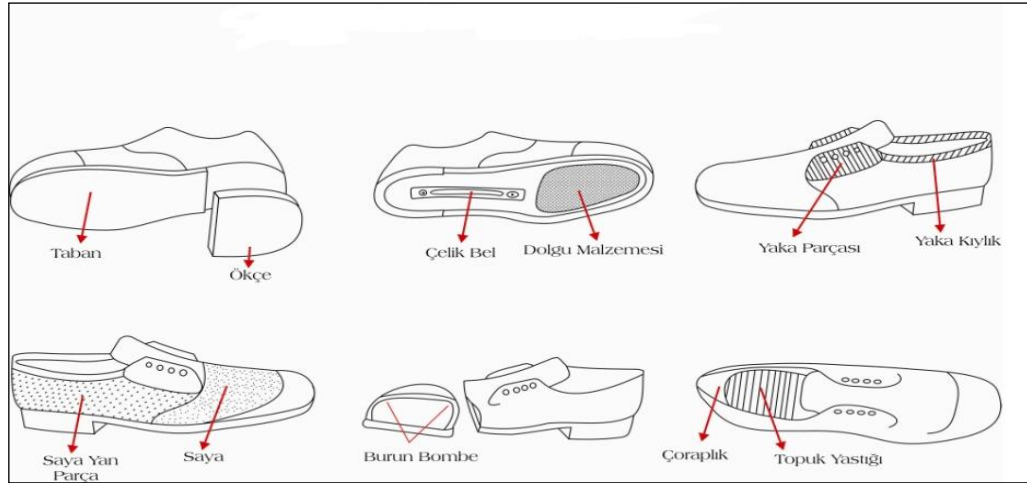
**Şekil 3.12 :** Tasarımın prototip aşaması (Hotiç firması).

### 3.4 Ayakkabı Üretim Süreci

Ayakkabı üretimi zanaat kökeninden gelen ve el işçiliğinin ağırlıklı olduğu bir üretim yapısına sahiptir. Üretim sürecinde kullanılan yöntemlerin standartlaştırılması ve teknolojik imkanların da artmasıyla beraber üretim aşamalarında da değişiklikler yaşanmıştır. Günümüzde küçük ölçekli atölyelerde elde üretim, orta, büyük ölçekli işletme ve fabrikalarda ise yarı veya tam makineleşmiş üretim biçimi hakimdir. Ayakkabı, üst yüzey ve taban olmak üzere iki temel yapı üzerine kuruludur ve bu bölümlerin ayakkabıcılık terminolojisinde özelleşmiş terimleri bulunmaktadır (Şekil 3.12). Saya, ayakkabının taban dışında kalan değişik biçimdeki parçaların birbirine

dikişı ile ortaya çıkan üst parçasıdır. Taban ise kösele, poliüretan, v.b malzemelerden ayakkabının alt kısmını oluşturan bölümdür.

Geleneksel, yarı veya tam makineleşmiş işletmelerde ayakkabı üretiminde kullanılan teknoloji ve malzemelere değişkenlik göstermesine rağmen benzer üretim aşamalarından geçmektedir. Ayakkabı üretiminin ilk aşaması uygun deri, kumaş veya suni derinin belirlenerek kesilmesi ile başlamaktadır (Şekil 3.13). Kesilen deriler, malzemeler birleştirilerek ayakkabının üst bölümü olan saya oluşturulmaktadır (Şekil 3.14). Çeşitli ayakkabı modellerinde bu aşamada burun bombesi ve topuk kısmına fort yerleştirilmektedir. Ayakkabının iç ve dış taban parçaları hazırlanarak, kullanılan taban malzemesine göre bileşim işlemi gerçekleştirilir. Sayanın kalıp üzerine gerilmesi ve iç taban dikilmesi veya çivilenmesiyle kalıplanır. Ayakkabının tabanının yapıştırılması malzemeye göre farklılık göstermektedir.



**Şekil 3.13 : Ayakkabı bölümleri (Url-17).**

Enjeksiyon kalıplama polivinir krolür (PVC), poliüretan (PU) ya da kompresyon kalıplama tekniği ile taban tek aşamada basılmaktadır (Şekil 3.15). Kösele tabanda ise genellikle tabanın sayaya daha iyi eklenmesi için tabanda bulunan oyuga reçineli iplikle dışardan içeriye doğru fora dikişı yaptırılır (Müftüoğlu, 2005).



**Şekil 3.14 :** Deri kesim işlemi (Hotiç firması).



**Şekil 3.15 :** Sayanın hazırlanışı (Pames Grup).

Kösele ayakkabılarda topuk, taban ve kenar düzeltilmesi ve boyaması olan freze işleminden sonra farklı biçimlerde üretilen tüm ayakkabıların geldiği son kalite kontrol aşamasının sonunda ayakkabı kullanıma hazır hale gelmektedir (Şekil 3.16).



**Şekil 3.16 :** a-b.Tabanın kalıplama tekniği ile basılması (Pames Grup).



**Şekil 3.17 : Kalite kontrol ve paketleme aşaması (Pames Grup).**

### **3.5 Türkiye’de Ayakkabı Tasarımı**

Ayakkabının, ilk insanların bundan yaklaşık 15,000 yıl önce dış etkenlerden korumak amacıyla ayak etrafına sardıkları hayvan derilerinden oluştuğu çeşitli kaynaklarda anlatılmaktadır. Günümüze gelinceye kadar bir çok toplumda farklı çeşit ve biçimde gördüğümüz ayakkabı, 21.yüzyılda moda, trendler ve teknolojinin etkisiyle evrim geçirmiş olmasına rağmen, geçmiş yüzyıllarda olduğu gibi “sosyal statü” gösteren bir ürün olma özelliğini kaybetmemiştir. Modanın ayrılmaz bir parçası olduğu kabul edilen ayakkabının en önemli unsuru olan “tasarım” özellikle küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet koşullarında giderek önem kazanmaktadır. Küreselleşen dünyada rekabet edebilmek için bir çok sektörde olduğu gibi ayakkabı sektöründe de moda, marka ve tasarım kavramları rekabet unsurları olarak görülmektedir. Türk ayakkabı sektörüyle ilgili kamu kuruluşları tarafından yaptırılmış olan bir çok raporda belirtilen temel özellik tasarım konusunda ayakkabı sektörünün zayıf olduğu ve geliştirmesi gereken önemli bir unsur olduğudur. İstanbul Sanayi Odasının 2004 yılında hazırlamış olduğu “ Deri ve Deri Ürünleri Ayakkabı, Ayakkabı Yan Sanayii ve Suni Deri Sektörü” raporunda Ar-Ge finansmanında yaşanan sorunlar nedeniyle özellikle teknoloji ve tasarım üretilemediği ifade edilmektedir. Bu nedenle de bu eksikliğin Türkiye kaynaklı tasarımın gelişiminin engel teşkil ettiği ve yurtdışında marka adedinin de kısıtlı olmasına yol açtığı belirtilmektedir. Ayakkabı sektöründe öne çıkan sorunlarda bir diğeri ise İSO raporunda CAD ve CAM teknolojilerinin eksikliği ve tasarımların üretim sürecine teknik hassasiyetle hazırlanmıyor olması şeklinde ifade edilmektedir. Bu eksiklikler küresel rekabetin yoğun yaşandığı ayakkabı sektöründe ihracat yapılmasına engel teşkil etmektedir. Ülke örneklerinde de görüldüğü üzere ayakkabı sektöründe küresel

rekabette başarılı olabilmek için tasarım kalitesi, ürün kalitesi, fiyat ve müşteri iletişimi önemli faktörler olarak görülmektedir. Bu eksiklikleri gidermek ve sektördeki eğitim faaliyetlerine geliştirmek üzere birçok dernek ve kuruluş biraraya gelmiştir. Emek yoğun bir sektör olan ayakkabı sektöründe tasarım ve mesleki eğitime önem verilmesi amacıyla çeşitli önlemler alınmış ve bu yönde olumlu gelişmeler gerçekleşmiştir. Ayakkabı sektöründe mesleki eğitimle ilgili eksikliklerin giderilmesi amacıyla da 1997 yılında Avrupa Birliği liderliğinde, KOSGEB ve MEB işbirliği ile TASEV (Türkiye Ayakkabı Sektörü Araştırma Geliştirme ve Eğitim Vakfı) kurulmuştur. 2009 yılında Avrupa Birliği MEB-KOSGEB-TASEV işbirliği protokolü çerçevesinde çeşitli illerde 13 adet meslek lisesi faaliyete geçmiştir (DTM, 2012). TASEV’de çeşitli eğitim kurumlarıyla işbirliğine giderek tasarımın desteklenmesi için ön ayak olmaktadır. Ayakkabı sektörüne katkı sağlamak amacıyla İstanbul Aydın Üniversitesi Ayakkabı bölümü öğrencilerinin tasarımlarına AYMÖD fuarında yer verilerek, öğrencilerin sektörle buluşmaları desteklenmektedir. Bu bağlamda Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği, İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu ile de çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedir. İstanbul Üniversitesi bünyesinde iki yıllık “Ayakkabı Tasarımı ve Üretimi” programının TASEV ile işbirliği içinde dört yıllık lisans eğitimine dönüştürülmesi yönünde TASEV ile birlikte çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Dış Ticaret Müsteşarlığının hazırlamış olduğu 2012 yılı Ayakkabı Sektörü raporunda Türk ayakkabı sektörünün tasarıma yöneldiğini ve firmaların moda uygun koleksiyonlar hazırlandıkları ifade edilmektedir. Eğitim konusunda gelişmelerle birlikte, Türkiye özellikle son yıllarda tasarım ve markalaşma konusunda önemli adımlar atmış ve yerli üreticiler rekabet güçlerini önemli ölçüde arttırmıştır (DTM Raporu, 2012).

Ayakkabı sektöründe ürün kalitesi ve Ar-Ge çalışmaları özellikle rekabet açısından büyük önem taşımaktadır. Dış Ticaret Müsteşarlığının Ayakkabı ithalatında yürütülen soruşturmaya ilişkin özet sonuç raporunda yerli üreticilerin Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık vererek, ürün portföylerini geliştirdikleri tespit edilmiştir. Daha önceki yıllarda sınırlı olan yüksek teknolojili ve katma değeri yüksek olan ürünlerin üretilmeye başladığı belirtilmektedir. Askerler için soğuk iklim botları, çöl ortamında ve kayalık arazide tırmanma botları ve benzerleri olmak üzere burkulmayan, tırmanışta kolaylık sağlayan hafif ve çok yüksek dayanım içeren ergonomik botlar ile itfaiyeciler için 300 C dereceye dayanıklı, su geçirmeyen, tulum altına ve üstüne

giyilebilen botlar geliştirilmiştir (DTM, 2012). Ayakkabı sektörünün korunma önlemleri, eğitim ve çalışmalar kapsamında yapılanma içinde olduğu görülmektedir. Sektörde faaliyet gösteren firmaların da küreselleşme karşısında varlık göstermek için rekabet stratejilerinde Ar-Ge ve tasarıma giderek önem verdikleri çeşitli çalışmalar dahilinde görülmektedir.

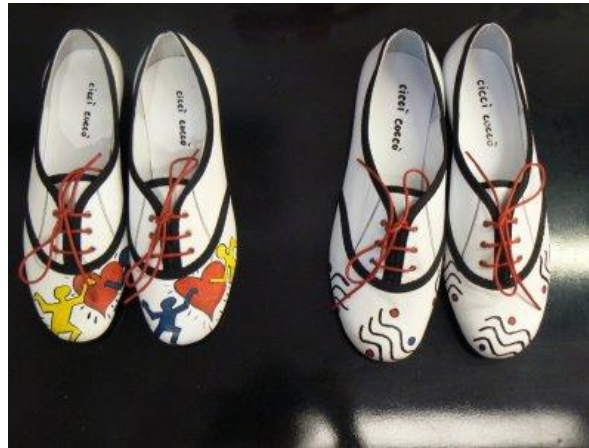
Ayakkabı sektörünün emek yoğun bir sektör olması, bu nedenle de yetişmiş kalifiye eleman eksikliğinin önemli bir sorun teşkil etmekte olduğu çeşitli kamu kuruluşlarının hazırladığı sektörel raporlarda ifade edilmektedir. Bu çerçevede ara eleman ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim kurumlarının açılması ve mesleki eğitimlerin desteklenmesiyle üretilen ayakkabıların kalitesinde artış görüldüğü Dış Ticaret Müsteşarlığının 2012 yılına ait ayakkabı ithalatında yürütülen soruşturmanın sonuç raporunda belirtilmektedir. Aynı raporda ayakkabıların kalitesindeki artışla beraber moda, marka ve tasarım alanlarında da yerli üreticilerin rekabet güçlerini arttırdıkları ifade edilmektedir. Dış Ticaret Müsteşarlığının 2012 yılında İstanbul'da yerleşik ayakkabı üreticilerinin üretim tesislerinde yapılan incelemelerde ve yapılan çeşitli Pazar araştırmalarında yurt içi markaların sayısının ve markaların bilinirliğinin artmakta olduğu tespit edilmiştir. Ayakkabı sektörünün rekabet gücünü arttırmaya yönelik bu çalışmaların yanı sıra Deri Tanıtım Grubu'nunda deri ayakkabıların yurt dışı pazarlardan daha fazla pay almasını sağlayacak ulusal ve uluslararası marka oluşturma çalışmaları yürütüldüğü bu raporda ifade edilmektedir. Türk ayakkabı sektörü ile ilgili son yıllarda yapılmış araştırmalar ve raporlar çerçevesinde sektörde eğitim, tasarım ve Ar-Ge gibi alanlarda eksiklikler olduğu ama geliştirilmesi yönünde çeşitli uygulamalar gerçekleştirildiği belirtilmektedir.

Ayakkabı tasarımı sektörde yaygın olarak kalıpçı veya modelci olarak adlandırılan, ayakkabı kalıbının tasarımını yapan gerek alaylı gerekse meslek liselerinin ayakkabıcılık bölümlerinden mezun kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de sadece ayakkabı tasarımı eğitimi veren lisans bölümü olmadığından, sektörde tasarımcı olarak çalışanlar genellikle moda tasarım, moda aksesuarı tasarımı, endüstri ürünleri tasarımı, resim, heykel vb. tasarım eğitimi almış olanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de ayakkabı sektöründe markalaşmış firmaların bünyesinde çalışan tasarımcıların yanı sıra kendi markalarıyla ayakkabı tasarımcısı olarak öne çıkan bir çok isim de bulunmaktadır. Ayakkabı sektöründe yetişen tasarımcıların olması ihracat gerçekleştirmek ve küresel rekabet karşısında



**Şekil 3.18 :** Ahmet Baytar ayakkabı tasarımı, (Url-18).

durabilmek açısından Türk ayakkabı sektörü için önem taşımaktadır. Ayakkabı tasarımcısı olarak öne çıkan ve kendi markalarına sahip bir çok yeni nesil tasarımcı bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Resim bölümü olan Ahmet Baytar, uzun yıllar Hotiç firmasında tasarımcı olarak çalışıp deneyim kazanmış ve sonra “Urbanese” markasını oluşturmuştur (Şekil 3.18). Baytar’ın ayakkabı tasarımlarını farklı kılan özelliğin ahşap, deri gibi doğal malzemeleri dikiş kullanmadan form vermesi ve ayakkabılarda kimyasal kullanmaması olarak gösterilmektedir (Sabah gazetesi, 2010). İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Moda Aksesuar Tasarımı bölümünden mezun olan Sezgi Beşli, “2iki” adlı markası için ayakkabı tasarlamının yanı sıra, Cabani markası için de özel koleksiyonlar hazırlamaktadır (Şekil 3.22).



**Şekil 3.19 :** Bilge Köprülü “Cici Cocco” markalı ayakkabı tasarımı, (Url-19).

İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Ürünleri Tasarımı bölümü mezunu olan Bilge Köprülü de Hotiç firmasında çalıştıktan sonra kendi markası olan “Cici Cocco” ile farklı ayakkabı tasarımları gerçekleştirmektedir (Şekil 3.19). Marmara Üniversitesi Resim bölümünden mezun olan Sertaç Delibaş da ayakkabı tasarımcısı olarak kendi adıyla markalaşmış ve bir çok firmaya özel koleksiyonlar hazırlamaktadır. 2012 yılında Matraş firmasına özel koleksiyon hazırlayan Delibaş’ın tasarımları internet sitesi ve çeşitli kanallardan tüketiciye ulaşmaktadır (Şekil 3.20, Şekil 3.21).



**Şekil 3.20 :** Sertaç Delibaş’ın Matraş firması için tasarladığı ayakkabı (Url-20).

Türk ayakkabı tasarımcılarında artık yetişmeye başladığının ve başarı yakaladıklarının bir göstergesi ise 2011 yılında 25. Footwear News ödüllerinde yeni çıkış yapan yetenek Vivian Infantino ödülünü Burak Uyan isimli bir tasarımcının kazanmış olmasıdır (Milliyet, 2012). Givency ve Giambattista Vali gibi markalarla çalışan tasarımcı 2010 yılından itibaren “Burak Uyan” markasıyla ayakkabı tasarımlarını gerçekleştirmektedir.



**Şekil 3.21 :** Sertaç Delibaş ayakkabı tasarımı, (Url-21).



**Şekil 3.22 :** Sezgi Beşli'nin “2iki” markalı ayakkabı tasarımı, (Url-22).

Türk ayakkabı sektöründe kendi markaları ile ortaya çıkmaya başlayan tasarımcılardan sadece birkaç isim üzerinden de olsa, ayakkabı sektöründe “tasarım”ın gelişmekte olduğu ve tasarımcılara büyük firmalar tarafından fırsat verilmeye başlandığı görülmektedir.



**Şekil 3.23 :** Burak Uyan ayakkabı tasarımları, (Url-23).

Bu bölümde ayakkabı kavramı ve tarihsel süreci ile ilgili literatür ele alınmıştır. Tasarım ve üretim süreci ile ilgili bilgiler çalışma kapsamında görüşülen firmalardan Pames, İçten ve Hotiç’de üretim alanlarında inceleme, gözlem ve yetkililer tarafından verilen bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır. Türkiye’deki ayakkabı tasarımı başlıklı bölümde ise ayakkabı sektöründe tasarım sorununu, tasarımı geliştirmek adına gerçekleştirilen atılımları ve son olarak da tasarım eğitimi almış ve yeni yeni öne çıkmakta olan Türk ayakkabı tasarımcıları ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bu veriler doğrultusunda çalışma kapsamındaki firmaların rekabet karşısında uyguladıkları stratejiler ve bu stratejilerdeki tasarımın rolü incelenmiştir.

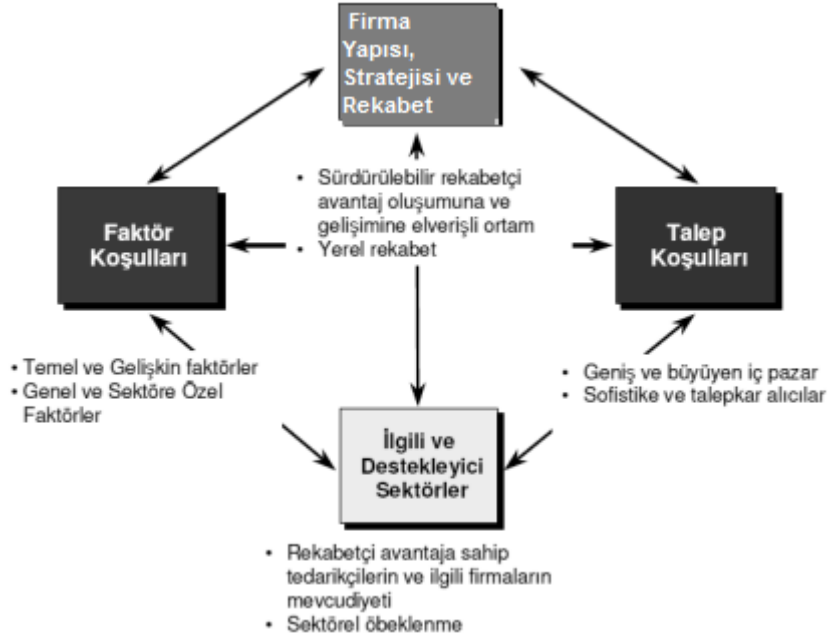
## **4. REKABET, STRATEJİ KAVRAMLARI VE TASARIMLA İLİŞKİLENDİRİLMESİ**

### **4.1 Rekabet Kavramı**

Bu bölümde rekabet kavramı ve stratejilerle ilgili literatür ele alınarak, kavramların tasarımıyla ilişkileri irdelenecektir. 1980’li yıllarda, işletmelerin rekabet avantajları sağlamalarına yönelik çalışmalar yönetim bilimi alanında çalışan bir çok bilim adamı tarafından ele alınmıştır. Bu bilim adamları arasında literatürde en çok adı geçen isimlerden biri Michael Porter’dır. Porter, işletme ve yönetim bilimi alanında beş güç analizi, değer zinciri, jenerik stratejiler, kümelenme gibi bir çok yeni kavramı literatüre katmıştır. Çalışma kapsamında ele alınan firmaların rekabet karşısında gerçekleştirdiği stratejiler, Michael Porter’in literatüre kattığı maliyet liderliği, Farklılaşma ve odaklanma olarak adlandırılan üç jenerik strateji üzerinden ele alınacaktır. Bu kapsamda öne çıkan değer zinciri, değer zincirinde terfi, çevrenin rolü, bilgide iç ve dış kaynaklar rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan firma becerilerini analiz etmek için ele alınmaktadır.

Dünya Ekonomik Forumunun hazırladığı 2008 – 2009 Küresel Rekabetçilik Raporuna göre ‘rekabetçilik’ bir ülkenin üretkenlik seviyesini bir takım kurumların, faktörlerin ve politikaların belirlemesidir. ‘Rekabet avantajı’ ve ‘Bölgesel kümelenme’ oluşumu teorisinin kurucularından biri ekonomist ve yönetim bilimcisi Michael Porter’dır. Competitive Advantage of Nations (1998) adlı kitabında on ülkenin belirli sektörlerdeki küresel rekabet avantajını nasıl sağladıklarını ‘elmas modeli’ ile ortaya koymaktadır.

Rekabet, ‘aynı işi yapan kimseler ya da kuruluşlar arasındaki daha iyiye ulaşma, daha iyi sonuç alma yarışması’ olarak tanımlanmaktadır. Porter’ın çıkarımına göre rekabet avantajının kaynağı ulusal yani yerel koşullardan kaynaklanmaktadır. Rekabet gücünü belirleyen ana unsurlar; faktör koşulları, talep koşulları, ilgili ve destekleyici sektörlerin durumu, firma yapısı, stratejisi ve rekabet durumudur (Öz, 2003).



**Şekil 4.1 : Porter'ın üretkenlik ve iş çevresi (Porter, 2001).**

Rekabet, günümüz koşullarında firmaların kapasitelerini/üstün oldukları özelliklerini karşılaştıkları fırsatlara adapte edebilmeleridir. Bir firmanın rekabeti için önemli ana faktörler düşük maliyet liderliği, tasarım, kalite, üretim ve teslimatta çabukluk, üretimde esneklik, teknoloji kullanımı, tüketicilerle etkileşim içinde olma ve bu doğrultuda ürün sunumu ve inovasyondur. Firmaların bu faktörlerin hangileri üzerinde yoğunlaştıkları ve bunu hangi stratejiyi kullanarak gerçekleştirdikleri pazarda doğru konumlanmaları açısından oldukça önemlidir. Bu noktada öne çıkan bu firmaların yönetimi, pazar, ürünler ve üretim süreçleridir.

#### 4.1.1 Rekabetin küreselleşmesi

İşletmelerin rekabet edebilmeleri için etkin dağıtım ağına, hızlı teslimata, teknolojik üretime ve tüketicinin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte bilgi ve uzmanlığa sahip olmaları gerekmektedir. Tüm bu etkenlerin yanısıra işletmelerin geliştirmesi ve uygulaması gereken yenilikçi yaklaşımlar da rekabette başarıyı getiren önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Küreselleşen rekabetin yol açtığı maliyet, performans ve işletme bünyesinde geliştirilen yeniliklerin zamanlaması, kısa sürede yenilik geliştirme ile bu yenilikleri uygulamaya yönelik baskılar ve belirsizlikler, bu yeni şartlara uygun yeni stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Yoshino ve Rangan, 1995).

**Çizelge 4.1 : Yerel ve küresel üretim seçenekleri (OECD, 2007).**

| Üretim Yeri  | Firma içinde Üretim<br>(In –House)                                                         | Firma dışında Üretim<br>(Dış tedarik ve Taşeron)                                                       |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ülke içinde  | Üretim hem firma içinde hem de<br>ülke içinde gerçekleşiyor.                               | Üretim firma dışında ancak ülke<br>içinde (yurtiçi dış tedarik)                                        |
| Yurt Dışında | Üretim yurtdışında firmanın<br>şubesinde yapılmaktadır.<br>(offshore: in-house production) | Üretim yurtdışında ve firmanın<br>dışında yapılmaktadır.<br>(offshore: outsourcing/<br>subcontracting) |

Bu stratejilerden biri, rakip işletmeler arasında kurulan stratejik ittifaklardır. Rakip işletmelerin belli konularda işbirliğine gitmelerini ve güçlerin birleştirmelerini gerektiren bu strateji, bazen farklı ülkelerden iki veya daha çok işletmeyi bir araya getirmektedir (Aykaç ve diğerleri, 2008).

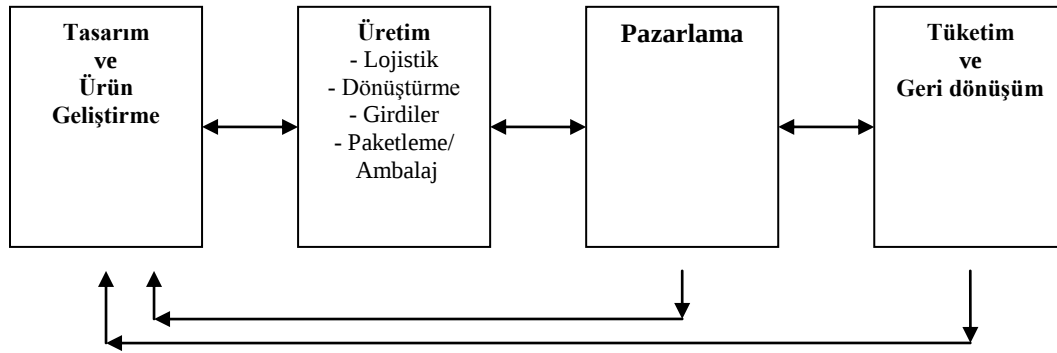
Küreselleşme sürecinde en önemli unsurlardan biri üretimin küreselleşmesidir. Literatürde bu sürece işaret etmek için ‘değer zincirinin küreselleşmesi’, ‘uluslararası üretim paylaşımı’, ‘küresel üretim’ ve ‘değer zincirinin dilimlenmesi’ gibi kavramlar kullanılmaktadır (OECD, 2007; Aykaç ve diğerleri, 2008). Bu süreç çok uluslu şirketlerin genellikle üretimin bir kısmı veya tamamını işgücü ve emeğin ucuz olduğu ülkelere kaydırmasını içermektedir. Literatürde bu süreçle ilgili ‘üretimin uluslararasılaştırılması’ ve ‘yeni uluslararası işbölümü’ kavramları kullanılmaktadır (Fröbel ve diğerleri, 1980).

Çokuluslu şirketler, üretimlerinin tamamını veya bir bölümünü fiziksel olarak farklı bir ülkedeki şubelerine kaydırmakta veya ihtiyaç duydukları mamul veya yarı mamul ürünleri üretmek yerine yurtdışından bağımsız işletmelerden farklı derecelerde dış tedarik yoluyla temin etmektedir. Dış tedarik sonucu temin edilen ürünler, genellikle çokuluslu şirketlerin köken ülkesine ithal edilmekte ve çokuluslu şirketlerin kendi markası ile satışa sunulmaktadır (Aykaç ve diğerleri, 2008).

#### **4.1.1.1 Değer zinciri**

Değer zinciri, rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik sistematik bir yöntemdir. Rekabet üstünlüğü bir firmanın tasarım, üretim, pazarlama, teslimat ve ürün destek hizmetleri gibi geliştirmekte olduğu birçok farklı operasyondan kaynaklanmaktadır (Eraslan ve diğerleri, 2008). Günümüz koşullarında firmalar, değer zincirinde yer alan ana faaliyetler olan ürün tasarımı, üretim, montaj, dağıtım v.b. operasyonları tek başlarına gerçekleştirmemektedirler. Bu noktada firmalar bir takım operasyonları kendi bünyeleri dışında gerçekleştirerek, değer zincirinin amacı

olan maliyetleri asgariye indirmeye ve değeri en yükseğe çıkartabilmeyi hedeflemektedirler. Değer zinciri bir ürünün veya hizmetin kavramsal tasarımıdan nihai tüketiciye teslimine kadar olan tüm operasyonları kapsamaktadır (Porter, 2000). Çağımızdaki yapısıyla herhangi bir ürün için değer üretimi süreci genellikle sadece tek bir ülke üzerinde yerleşimle sınırlı kalmamakta; üretim süreci pekçok alt aşamaya ayrılarak farklı ülkelerde yerleşik çok sayıda firmanın katıldığı bir işbölümü bağlamında bütün dünya coğrafyası üzerine yerleştirilebilmektedir (Akçaoğlu ve Aktaş, 2006). Bir başka deyişle bazı firmalar, kontrol ettikleri bir değer üretim zincirini/sürecini parçalayarak, her bir bölümü ya kendi sermaye bağıyla bağlı başka firmalar arasında ya da kendi bünyeleri dışında olmakla birlikte kontrol edebildikleri tedarikçi/taşeron konumundaki firmalar arasında, ulusal ya da uluslararası düzlemde dağıtabilmektedirler (Kaplinsky ve Morris, 2000).



**Şekil 4.2 :** Temel değer zincirinde dört ana bağlantı (Gereffi, 1999).

Bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için değer zincirinde yer alan ana faaliyetleri rakiplerine oranla daha iyi yapabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Müşteriye yönelik daha fazla değer sunumuyla daha fazla rekabet gücü kazanıldığı varsayılmaktadır. Değer zinciri Porter (1985) ve küresel meta zinciri kavramı Gereffi (1995) tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Küresel değer zinciri kavramında üretim sürecinin parçalanması, maliyetlerin düşürülmesi amacıyla her bir işlemin farklı yerlerde gerçekleştirilmesi ve fason üretim önem kazanmaktadır. Yabancı firmalara fason üretim yapılması ile küresel alıcılardan öğrenme süreci de başlamış bulunmaktadır. Küresel değer zinciri içinde yer almak isteyen yerel firmaların gelişmiş ülkelerle ticaret yapabilmelerinin yolu küresel büyük alıcılarla ilişki kurmaktan geçmektedir. Gereffi'ye (1999) göre gelişmekte olan ülkelerdeki üreticilerin, Amerika ve Avrupa'ya ihracat yapan

Üreticiler arasında yer alabilmeleri için zincirin öncü firmalarına ulaşmaları gerekmektedir. Bu firmalara ulaşım doğrudan tedarikçi olarak veya dolaylı yoldan ikinci sırada tedarikçi olarak gerçekleşebilmektedir. Bu nc firmalara ulaşımın olmaması dünyadaki ana ihracat pazarlarının dışında kalındığı anlamına gelmektedir (Schmitz ve Knorringa, 2001).

Bu noktada dört çeşit ilişki biçimine rastlanmaktadır (Schmitz, 2004);

- Pazar odaklı: İşletmelerin her iki tarafında bağımsız olduğu durumlardaki ticaret ilişkileri
- Dengeli ağyapısı: İşletmelerin birbirileri üzerinde kontrolleri olmadan işbirliği içinde ve birbirlerini tamamlayıcı özelliklerini kullanma.
- Baskı altında olan ağyapısı: Ana firma parametreleri oluşturmakta zincirdeki diğerlerinin çalıştırıldığı, yarı –hiyerarşik bir ilişki.
- Hiyerarşik: İşletmelerin hem üretici hem de dağıtıcı durumda olduğu, ana firmanın bağlı kuruluşları kontrol ettiği yapı.

#### **4.1.1.2 Değer zincirinde terfi**

Gereffi (1999) ise küresel değer zincirinin beş temel yönetim biçimi olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanısıra iki temel küresel değer zinciri olduğunu vurgulayarak, bunlardan birinin ticaret üzerine odaklanan- büyük küresel müşteriler, diğerinin ise üretime odaklanan- büyük küresel endüstriyel üreticiler olduğunu tespit etmiştir. Bunları kısaca ‘Alıcı odaklı zincir’ ve ‘retici odaklı zincir’ olarak da adlandırmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ve belirli bölgelerde özellikle küresel ilişkiler ve dış bağlantıların önemli olduğu ihracat odaklı sektörlerde ulusal ve yerel kümelenmelerde küresel değer zincirleri bu yapının analiz edilmesinde önem kazanan araçlardır.

Küresel değer zinciri içinde yeralan işletmeler, yeni teknolojik, teknik yetenekler kazanarak, pazarda yeni bağlantılar kurarak ve performanslarını geliştirerek, değer kazandıracak faaliyetlerle daha rekabetçi konuma gelerek ‘terfi’ edebilirler. Terfi konsepti hem firmalar hem de bölgelerin uyguladığı ve küresel değer yaklaşımı içinde önemli bir noktadır. Terfi (upgrading) bir firmanın rekabetle ilgili konumunu yükseltmeyi ifade etmektedir. Firmalar süreçlerini- işleri daha iyi yaparak, ürünlerini- daha iyi ürünler yaparak veya Schmitz ve Humprey tarafından

‘fonksiyonel gelişme’ olarak adlandırılan, zincirin tasarım ve pazarlama gibi daha yüksek değer içeren aşamalarına geçmeyi hedefleyerek gerçekleştirebilirler. Firmaların müşteriye değer sağlamak, sadece bir kaç rakibin sahip olabileceği sıradışı, girmenin ve kopyalamanın zor olduğu ‘kendi yeteneklerinin ne olduğu’ yaklaşımını tanımlamaları gerekmektedir (Hamel ve Prahalad, 1994).

Yerel firmaların zincir üzerinde “terfi” (upgrading) etmesi, katma değer görece düşük olduğu işlevlerden daha yüksek olduğu işlevlere çıkış sağlamaları dört kategoride gerçekleşmektedir;

- Süreç: Üretim sisteminin yeniden organize edilerek, girdilerin çıktılara dönüşümünü ve içsel süreçleri rakiplere oranla daha verimli hale getirilmesi.
- Ürün: Eski ürünlerin geliştirilmesi ve yeni ürünlerin rakiplerden daha önce piyasaya sunulması. Daha sofistike bir ürün gamının oluşturulması.
- Fonksiyonel: Zincir içinde yeni fonksiyonların elde edilmesi, tüm yetenek gerektiren faaliyetlerin artırılması. Firma içinde katma değer katan faaliyetlerin artırılarak, daha basit olan işlemlerde dış kaynak kullanımına yönelinmesi.
- Zincir- Sektörel: Belirli zincir fonksiyonlarında elde edilmiş bilginin farklı veya yeni bir değer zincirinde kullanılması ya da yeni bir zincire geçilmesi.

Giyim ve ayakkabı sektörü gibi alıcı odaklı zincirlerdeki tedarikçilerin teknik açıdan terfi gerçekleştirmeleri oldukça kolaydır çünkü bu süreç tamamen kendileri ile ilintilidir. Ama bu anlayış ve kontrol mekanizması güç kazanmaya ve büyük marka ve küresel alıcıların güçlerini aşma noktasına geldiği noktada, know – how ve ağ yapısı ile ilgili spesifik bilgilerini koruma altına alarak fonksiyonel terfiyi bloke etmeye çalışılabilmektedir (Fonseca, 2005).

Kurumlar, büyük müşteriler ve çokuluslu firmalara karşı küçük ve orta ölçekli yerel firmaları (çoğunlukla yerel veya ulusal kümelenmeler) ya destekler ya da işbirliği ve uzlaşma yoluna giderek doğrudan yabancı yatırımların pozitif etkilerini büyütmeye çalışırlar (Fonseca, 2005).

#### **4.1.1.3 Çevrenin rolü**

Çevre, olayların kaynağının ve değişen akımların bireysel firmalar için fırsat ve tehditler yaratmasıdır (Lenz, 1978). Mikro ve makro olmak üzere ele alınan gelişmeler şirket performansının üzerinde ciddi etkiler yaratmaktadır. Mikro düzeyde

şirket ilişkileri ve bu ilişkilerin etkilerinin olduğu tüm aktörler ele alınmaktadır. Bu aktörler tedarikçiler, tüketiciler, dağıtım kanalları, kurumlar ve rakiplerdir. Makro düzey ise sosyal, politik, demografik, kültürel ve ekonomik değişim ve akımları içermektedir (Bourgeois, 1980). Porter ise çevrenin rolünü kümelenme yaklaşım çerçevesinde; aynı sektörde faaliyet gösteren, aralarında işbirliği ve aynı zamanda rekabet olan işletmelerin, onlara mal/hizmet sunan tedarikçilerin, ilgili kurumsal yapıların (üniversiteler, meslek kuruluşları, iş koluyla ilgili standartları belirleyen ve kontrol eden kurumlar, gibi) aynı coğrafi bölgede yoğunlaşmaları şeklinde tanımlamaktadır.

Ayakkabı sektöründe çevrenin rolü üretimde önem kazanmaktadır. Ayakkabı sektöründe öne çıkan örneklerden İtalya, Brezilya ve Hindistan vb. ülkelerde üretim çeşitli bölgelerde yoğunlaşmaktadır. Aynı çevrede ayakkabı yan sanayi, tedarikçiler, tasarım ofisleri, dernekler, eğitim kurumları ve ayakkabı üreticilerinin yerel kaynakları ve benzer teknolojileri belirli bir coğrafi alanda kümelenerek kullanmaları rekabet gücünün artırılmasında önemli bir güç arz etmektedir. Özellikle ayakkabı sektörünün KOBİ'lerden oluşan yapısından dolayı Brezilya'da Sinos Valley, Hindistan'da Agra, İtalya'da Brenta ve Marche gibi literatürde örnek gösterilen kümelenmeler bulunmaktadır. Bu nedenle çevrenin rolü birbirine değer zinciri ile bağlı olan firmaların, bilgi üreten, destekleyici kurumların, alıcılar ve satıcılarla etkileşim içinde olarak katma değeri yüksek ürünler ortaya koyarak rekabet güçlerini arttırmaları için önem teşkil etmektedir.

#### **4.1.1.4 Bilgide iç ve dış kaynaklar**

Firmaların sürdürülebilir rekabet ve inovasyon yaratabilmek için bilgiyi çeşitli kaynaklardan elde etmeleri gerekmektedir. Bilgi kaynaklarını iç ve dış kaynaklar olarak ikiye ayrılmakta, dış kaynaklar ise bilginin nerede konumlandığına göre yerel, ulusal ve uluslararası olmak üzere bölümlere ayrılmaktadır (Belussi ve diğerleri, 2002). İç kaynaklar olarak firmalar bilgiyi kurumiçi araştırma ve geliştirme faaliyet süreçlerindeki gelişmelerden elde etmektedirler. Firma içinde yeterli bilgi akışının olmadığı durumlarda firmalar bilgiyi müşteriler, tedarikçiler, diğer firmalar, özel kurumlar, kamusal ve yarı kamusal ortaklıklardan elde etmektedirler. Coğrafi olarak bakıldığında dış kaynaklar coğrafi olarak yakınlık-yerel, ülkenin herhangi bir bölgesinde- ulusal veya başka bir yerde- uluslararası bir noktada konumlanmış

olabilmektedir (Prodan ve Svetina, 2008). Büyük firmalara bakıldığında ise bilginin Ar-Ge, üretim, pazarlama, organizasyonel bölümler ve fonksiyonel takımlar (Capello, 1999) arasında fonksiyonel etkileşim yoluyla iletildiği görülmektedir (Prodan ve Svetina, 2008).

Dış kaynaklar arasında en önemli kaynaklardan biri ise üretici ve nihai tüketici arasındaki etkileşimdir. İnovatif süreçler bu etkileşimden ortaya çıkabilmektedir. Bunun nedeni teknik bilginin yanısıra pazar gereksinimlerinin ve trendlerin üretici ve nihai tüketici arasında karşılıklı değiş tokuş edilebilmesidir. Dış kaynaklı bir başka bilgi kaynağı ise tedarik zincirinin başka bir tarafından malzeme ve ekipman tedarikçilerinden gelen üretim, lojistik ve diğer fonksiyonları da içeren izlenimlerden oluşmaktadır (Geenhuizen, 1997). Tedarik zincirinin ortaklarından öte olan bilgi paylaşımı ise firmalar arası işbirliğinden ortaya çıkmaktadır. Firmalar arası ilişki ortak girişim, taşeronluk ve araştırma ortaklığına - malzeme paylaşımından müşteri bilgileri paylaşımına - kadar olan birçok alanı içermektedir. Firmalar arası yatay ve dikey ilişkiler bilginin dış kaynakları ve interaktif öğrenim biçimindeki bilgi kaynağı olarak algılanmaktadır (Camagni 1993; Yeung 2005; Steiner ve Hartmann 2006). Firmalar arası işbirliği sadece firmalar çerçevesinde değil araştırma merkezleri, dernekler, birlikler, üniversiteler gibi iş kurumları da içeren ilişkileri kapsamaktadır. Bu çeşit bilgi paylaşımı genellikle kümelenme ve bölgeselleşme gibi daha yerel bağlamda sınırlandırılarak incelenmiştir.

Günümüz koşullarında küreselleşmenin etkisi ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklarla beraber etkileşimin coğrafi sınırları da genişlemektedir. Firmaların inovasyon yarışı içinde yerel seviyede kalmalarının onların bilgi kazanımını sınırlayarak ‘kilitli kalma’ sendromuna sebep olabileceği bazı araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Grapher 1993; Keeble ve Wilkinson 1999; 2000). İçsel kaynaklara dayalı bilgilerin sürekli geliştirilmesi, firmanın dışsal bilgileri yeni ürün, servis ve sürece dönüştürme kapasitesini arttıran bir faktördür. Güçlü iç kaynaklar başarılı inovasyonlar için temel oluşturmaktadır (Lundvall, Nielsen, 1999). Birçok sektördeki firmalar pazarda, teknolojiye ve endüstriyel yapılanmalardaki değişimler ve belirsizliklerle karşı karşıya kalmakta ve rekabetin yarattığı baskılar karşısında da pazara yeni ürünler sunmak zorunda kalmaktadırlar. Malmberg ve Power’a (2005) göre firmalar bilgiyi uluslararası olarak aramaktadır. Dış firmalarla, kurumlar ve ağlarla bağlantılar dışsal bilgi ve teknolojiye ulaşımı

sağlamakta ve ‘kilitli kalma’ etkisini önlemektedir (Svetina ve Prodan, 2008). Malmberg ve Maskell’e (2006) göre ne yerelleşmiş interaktif öğrenim ne de yerelleşmiş yetenekler, bilgi değişiminin ve öğrenim etkileşiminin yerel olması gerektiğini varsaymaktadır. Firmalar diğer firmalarla bilgi tabanını ve inovasyon potansiyelini geliştirmek amacıyla yerel, ulusal ve uluslararası seviyelerde ağ oluşumu ve ortaklıklar oluşturmaktadırlar (Svetina ve Prodan, 2008). Bu tip ilişkiler coğrafi yakınlığın avantajından dolayı çoğunlukla yerel kalabilmektedir ve bu da küresel ağ yapılanmalarının oluşmasını engellediği için ilişkilerin yerel alan dışında kurulması gerekmektedir. Yeni ve hızlı değişen teknolojileri, pazar trendlerini yakalama ve bu bilgilerin inovasyon sürecine dönüştürülebilmesi açısından uluslararası ilişkiler ve bağlantılar önem kazanmaktadır. Bu bağlamda literatüre bakıldığında ulusal ve uluslararası bilgi kaynaklarının firmanın inovasyon potansiyeline pozitif anlamda katkıda bulunması beklenmektedir (Svetina ve Prodan, 2008).

Kalite odaklı pazar segmentlerinde yeralan ve satın alımları gerçekleştiren büyük alıcılar, üretim yapılan fabrika ve atölyelerle ilişkilerin uzun vadeli olması gerekliliğini ve sık değişimlerden yana olmadıklarını belirtmektedirler. Sako’nun (1992) yaklaşımına göre kısa dönemlerde farklı üreticilerle ilişki içinde bulunmak fiyat avantajı sağlamasına rağmen, istikrarlı ilişkiler uzun vadede kalite ve acil iş teslimatların gerçekleştirilmesinde önem kazanmasından dolayı tercih edilmektedir.

Tasarım ve pazarlama, ticareti yapan alıcıların kendi bünyelerinde korunan öz yetenekleridir. Üretici firmaların kendilerini geliştirme ve kalitelerini yükseltme yaklaşımı bir bakıma bu işlevleri kendi bünyesinde tutan alıcıları gereksiz kılma gibi bir riski getirebilmektedir. Her alıcı firma grubunda da farklı yaklaşımların bulunması onların farklı yapılanmalarından kaynaklanmaktadır; daha önceden üretici olan ihracatçılar, hem ihracatçı hem de perakendeci olanlar ya da sadece toptancı olanlar. Bazı fiyat odaklı zincirlerdeki alıcı firmalar genellikle Amerikan firmaları kendi ellerinde tasarım faaliyetlerini bulundurmamalarına rağmen pazarlamadaki güçlerinden dolayı zincirdeki güçlü pozisyonlarını kaybetmemektedirler. Buna rağmen aynı fiyat odaklı zincirdeki Avrupalı alıcılar, kendi tasarım ve prototip becerilerini geliştirme yönünde yatırım yaparak, yeni alanlardaki üreticilerle direk çalışabilme stratejisine önem vermektedir (Schmittz ve Knorrington, 2001). Gereffi’ye (1998) göre yerel firmaların üretim uzmanlığı ile tasarım ve kendi markası olan

ürünlerin satışının birleştirilmesi, yenilikçi biçimde kalite yükseltme ve geliştirme senaryosudur. Bu yaklaşımın gelişmekte olan ülkelerde fazla görülmemesinin nedeni üretici firmaların, büyük alıcılarla karşı karşıya gelmek istememeleridir. Bu tarz yaklaşımlarda bulunan üreticilerin aynı segmentteki büyük alıcılarla karşı karşıya gelmemeleri için farklı pazar hedeflemeleri gerekmektedir. Pazarlama konusunda hem üreticilerin hem de alıcı firmalar arasındaki çekişmedeki belirginlik, tasarım konusunda bu derece net görülmemektedir. Tasarım konusunda farklılık gösteren nokta, yeni ürün geliştirilmesi sürecinde bazı alıcı firmaların kendi bünyelerinde uzmanlar bulundurması, bazılarının ise genellikle İtalya'dan olmak üzere *freelance* tasarımcılarla çalışıyor olmalarıdır (Schmittz ve Knorrington, 2001).

Ayakkabı sektöründe uluslararası alıcılar için fiyat, güvenilir ürün kalitesi, siparişten teslimata kadarki yanıt süresi, teslimattaki dakiklik, esneklik (büyük ve küçük ölçekli siparişlerde) ve inovatif tasarım kapasitesi en önemli olan kriterlerdir (Schmitz ve Knorrington, 2001). Knorrington ve Schmitz (2001) tarafından Avrupalı ve Amerikalı oniki alıcıyla yapılan görüşmelerde Çin, Hindistan, Brezilya ve İtalya'nın üretici performansı değerlendirilmiştir. Bu çalışma sonucunda İtalya'nın güçlü tarafının yenilikçi tasarım olduğu, Çin'in ise yüksek miktarlardaki alımlarda güvenilir ürün kalitesini düşük fiyatla yakaladığı görülmektedir. İtalya'nın niş pazarlara az ve moda odaklı siparişlerde tek olduğu ve üreticilerin inovatif tasarımda İtalya'ya yöneldikleri ortaya çıkmaktadır. Küçük ölçekli siparişlerde Hindistan'ın fabrika bazında Çin'e oranla daha küçük olma avantajından dolayı daha başarılı olduğu, Brezilya'nın ise inovatif tasarımın çok da gerekli olmayacağı orta-sınıf perakende zincirlerindeki alıcılar için mantıklı bir seçim olduğu vurgulanmaktadır. Küresel alıcılarla çalışmak gelişmekte olan ülkelerdeki üreticilerin gelişmeleri ve yükselmeleri açısından büyük avantajlar taşımaktadır. Bu bağlamda bakıldığında Çin ve Hindistan'daki üreticilerin kapasitelerini geliştirmiş olduğu görülmektedir. Özellikle Çin'deki üreticiler kalite ve dakiklikte ilerleme kaydederek Brezilyalı üreticileri geçmişlerdir (Schmitz ve Knorrington, 2001).

#### **4.1.2 Strateji**

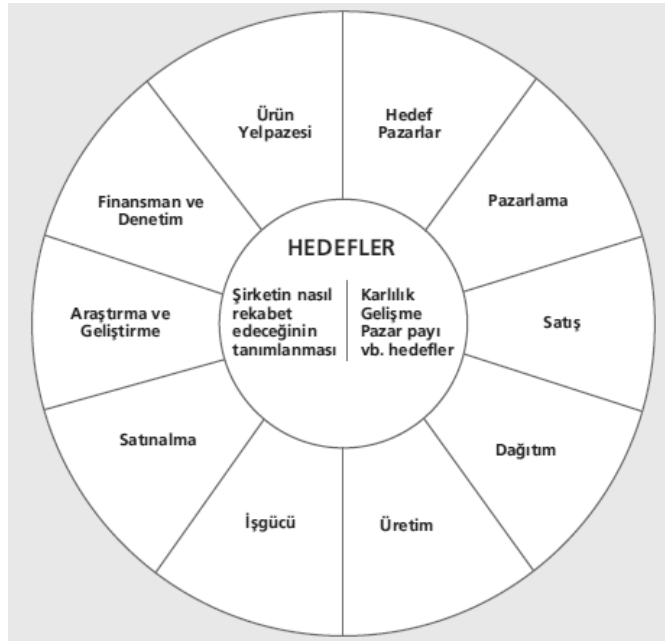
Strateji kelimesi köken olarak Eski Yunanca'ya dayanmaktadır ve “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Stratejinin sözlük anlamı ‘önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yolların

ve uygulanan yöntemlerin tümü'dür. İşletme literatüründe ve işletme yönetimi açısından ele alındığında farklı yazarlardan çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Strateji, işletmenin hedeflerine ulaşmada yardımcı olan ve kaynak kullanımı gibi faaliyetlerin uygulamasında kullanılan aksiyon planıdır. Stratejinin esası, farklı aktiviteler uygulama veya mevcut aktiviteleri rakiplerden daha farklı şekilde uygulamaktır (Şağbanşua, 2005). Rekabete dayanan ekonomik bir sistem içinde ise strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır (Çoban, 1997). Michael Porter'a (2008) göre ise strateji; pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar faaliyetleridir. Küreselleşmeyle beraber rekabetin artması gerek yerel gerek uluslararası pazarlarda varolma çabası gösteren firmaların stratejiler geliştirmek zorunda kalmalarına yol açmıştır. Bu stratejiler, kullanılan girdilerden, firmanın bulunduğu ortama, çevresel ve müşterilerle ilişki ve etkileşimlere, ürün tasarımından, üretim süreci, ve teknoloji kullanımına kadar firmaların sahip oldukları avantajlara göre şekillenmekte ve değişkenlik göstermektedir. Firma stratejisi, şirketin sektörde varlığını sürdürmek ve başarıya ulaşmak için nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir. Firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını ve çevresindeki fırsat ve tehditlerin analizini kapsamaktadır (Akman ve diğerleri, 2008). Bu nedenle de firmaların stratejilerini doğru tanımlamaları gereklidir. Günümüz koşulları firmaların rekabet karşısında geliştirecekleri stratejileri misyon ve vizyonları doğrultusunda, güçlü, zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri analiz ederek belirlemelerini zorunlu hale getirmektedir.

Bruce ve Bessant'a göre (2002) stratejiler, geleceği yaratmaktadır, amaçları budur. Strateji, kaynaklara ve imkanlara bağımlılık getirmektedir. Şartlara ve imkanlara bağlı kararlar stratejileri oluşturmaktaysa, ürünleri tasarlayanların rolleri daha tanımlı hale gelmeye başlamaktadır. Tasarımcılar, firmalara hammadde kaynakları aracılığıyla karar verme mekanizmasında önemli rol oynamaktadır ve doğru fonksiyon oluşturarak fırsat kapılarını açabilirler, karar verme mekanizmalarına farklı alternatifler keşfetmelerine yardımcı olurlar. Tasarımcıların fırsat yaratmada üç anahtar rol oynamaktadırlar. Bruce ve Bessant'a göre (2002) işletmeler ne için rekabet etmektedir? bunun üç temel neden vardır;

- Ürünlerin talep edilmesi, ihtiyaç duyulması ve para verip, satın alınması için yeterli müşteriye sahip olmak.
- Ürünlerin önemli bir kar marjıyla elde edilebilmesi ve üretilebilmesi
- Müşterilerin, tüketicilerin ürünleri başka firmadan değil bu firmadan almayı tercih etmeleri (Bruce ve Bessant, 2002).

Marka ve tasarım stratejileri, endüstriyel veya yarı-endüstriyel markalı müşterilerle ortaklık stratejileri, endüstriyel – perakende stratejileri, taşeron stratejileri, teknolojik liderlik stratejileri ve geleneksel devamlılığı temsil eden stratejiler, üretimin yapıldığı yer/bölgeye göre rekabet avantaj ve dezavantaj sağlanması karşısında ortaya çıkan stratejilerdir (IFM, 2007). Bu stratejilerin belirlenmelerinde öne çıkan rekabet faktörleri; işgücü maliyetleri, işgücü kalitesi, işgücü uygunluğu, yönetim becerileri, moda-tasarım, iletişim becerileri, inovasyon, pazar duyarlılığı, güvenilirlik/kalite, tepkisellik/esneklik, yerel pazarın konumu, hammaddeye ulaşım, yerel bileşenler, ekipman, Ar-Ge, ilintili kurumlar/fuarlar, bilgi teknolojisi, ulusal altyapı, vb.dir.



**Şekil 4.3 : Rekabet stratejisi çarkı, (Porter, 2000).**

1990’larda iş stratejisine yaklaşım – gereklilikle ilintiliydi. Pazarlar, rakipler, temel yetkinlikler vb. gibi yaklaşımları içeren çalışmalardı. Fırsatlar çerçevesinde doğru ürünü, doğru zamanda, doğru konumda, doğru fiyatla sunmak amacıyla kaynaklar paylaştırılmaktaydı. Bu tip rasyonel stratejik süreçler firmaların odaklanmalarına ve

verimli hale gelmelerine yol açmıştır. Ancak gündelik yaşamdaki engeller yönetimin bu biçimde gerçekleşmesine her zaman imkan vermemektedir.

## 4.2 Rekabet Stratejileri

Rekabet gücü, uluslararası rekabet, rekabet avantajları, rekabet stratejileri konusunda deneysel ve kuramsal çalışmalar 1980’li yıllarda Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Firmaların sürdürülebilir bir şekilde rekabet edebilmeleri için üç topu havada aynı anda tutmaları gerekmektedir; üstün değer sağlamak, yeterli müşteri kazanmak, maliyetleri yönetmek.

M. Porter’ın geliştirdiği bu üç stratejik yaklaşımda tasarımcılar için üç misyon sağlar;

- Firmaları seçilir kılmak için ürünlerini farklılaştırmak
- Firmaları seçilir kılmak için ürünlerinde maliyet avantajı sağlamak, maliyet düşürmek
- Firmalarını seçilir kılmak için belirli pazar ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerini odaklamak

**Çizelge 4.2 : Jenerik stratejiler, (Porter, 1980).**

| Stratejik Hedef                | Avantaj                                 |                                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|
|                                | Düşük Maliyet                           | Ürün Özgünlüğü                        |
| Geniş<br>(Endüstri Kapsamında) | Maliyet Liderliği Stratejisi            | Farklılaşma Stratejisi                |
| Dar<br>(Pazar Segmenti)        | Odaklanma Stratejisi<br>(Düşük Maliyet) | Odaklanma Stratejisi<br>(Farklılaşma) |

### 4.2.1 Odaklanma stratejisi

Odaklanma diğer adıyla niş stratejileri, toplam pazarın küçük/dar bir bölümüne dikkatin yoğunlaşmasıdır. Bu stratejide amaç hedef niş pazardaki alıcılara diğer ticari rakiplerden daha iyi iş çıkarmak ve hizmet vermektir. Stratejinin amacı firmanın becerilerini başarı sağlayacağı noktaya odaklayarak, verimlilik sağlamaktır.

Bu stratejide başarı kazanmanın temel anahtarları;

- Alıcıların/ müşterilerin farklı, belirgin tercihler, özel gereksinim veya sıradışı ve özgün ihtiyaçların olduğu bir niş pazar seçmek,

- Hedef müşteri segmentinin ihtiyaçlarına hizmet edecek rakiplerine kıyasla özgün bir beceri, yetenek geliştirebilmek (Porter, 1985).

Odaklanma stratejisini benimseyen firmaların iki seçenekleri vardır; maliyetlere odaklanmak ya da farklılaşmaya odaklanmak. Maliyete odaklanan işletmelerde amaç, maliyetleri düşük tutarak hedef kitlesini tatmin etme yaklaşımıdır (Porter, 1985). Odaklanma yaklaşımlarından biri aynı segmentte olan rakiplerden daha düşük maliyet gerçekleştirebilmektir. Düşük maliyetle üretim stratejisi sadece hedef segment için yapılmaktadır. Farklılaşmaya odaklanan firmanın hedefi ise farklı beklentileri ve ihtiyacı olan müşteri kitlesidir. Bu yaklaşım rakiplerinden farklı bir şey gerçekleştirmek olan farklılaşma stratejisidir. Bu tip stratejide sıradışı ve özgün ürün özellikleri talep eden bir müşteri segmenti gerekmektedir. Odaklanma stratejisiyle sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmeler; hedef niş pazarda ya düşük maliyetle üretim yapabilmeli ya rakiplerinden farklı ürünler sunmalı ya da en zor olan bu iki yaklaşımı birarada gerçekleştirmelidir.

Belirli bir alıcı grubu, belirli bir ürün yelpazesi ya da coğrafi pazara odaklanmaktır. Odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi hizmet vermek amacına yöneliktir. Bu strateji firmanın daha geniş alanda müşterilere hitap eden rakiplerine oranla daha dar alanda rekabet etme, daha etkin ve verimli olmayı sağlamaktadır. Tek ve özel bir alana odaklanarak, niş pazara hitap etmektedir. Küçük firmalar açısından daha verimli bir yaklaşımdır, çünkü dev rakipler karşısında tek bir kanal üzerinden rekabet etme avantajı sağlamaktadır. Odaklanma stratejileri hem yerel hem de uluslararası pazarda verimli olabilmektedir. Odaklanma stratejisi aşağıdaki durumlarda verimlidir.

- Belirli ölçekteki müşteri hedeflendiği durumlarda
- Tek bir ürün veya hizmet üzerinde durulduğunda
- Hedef belirli bir coğrafi alanla ya da pazarla sınırlandırıldığında
- Ürünün üstünlüğüne konsantre olunduğunda
- Bir segmentin odaklanma için cazip olması için,
- Karlılık açısından yeterli büyüklükte olması
- Büyüme potansiyeline sahip olması

- Ana rakiplerin başarısı için çok önemli olmaması
- Odaklanan firmanın becerileri ve kaynaklarının segmente hizmet verebilmek için yeterli olması
- Firmanın rakiplerine karşı müşterilerinde yarattığı değerle kendini koruyabilmesi gerekmektedir (Jaquier, 2003).

Odaklanma stratejisi, eğer bir endüstride hızlı büyüyen segmentler karlılık sağlayacak kadar büyük ve aynı zamanda büyük rakipler için ikinci derecede önem taşıyacak ölçüde ise rekabet gücü yüksek olmaktadır. Aynı zamanda eğer diğer rakipler bu segmentte yer almıyor ve bu segmentteki müşteriler için özel uzmanlık ve kişiselleştirmiş ürün özellikleri gerekiyor ise odaklanma stratejisinde rekabet gücü yüksek olmaktadır.

Odaklanma stratejisinde daha çok niş pazarlar hedeflenmektedir. Niş pazarın amaçlandığı bu yaklaşımda ürünler daha çok müşteri odaklı ve özelleştirilmiştir. Tasarım sürecinde genellikle bu niş pazarın özel tarzları ve müşteri gereksinimlerini tatmin etmek amacıyla nitelikler geliştirilmektedir (Walsh, Roy ve Bruce, 1988).

#### **4.2.2 Maliyet liderliği stratejisi**

1970’li yıllarda genelleşen ilk strateji, maliyet liderliğidir. Maliyet liderliği, verimli faal tesislerin kurulması, deneyimlerle maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, maliyet ve gider kontrolü, Ar-Ge, reklam, servis ve satış gücü gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirgenmesidir. Maliyet liderliği için yönetimin maliyet kontrolüne dikkat etmesi gerekmektedir. Maliyet konumu firmaya rakipleri karşısında ortalamanın üstünde getiri sağlamaktadır. Bu konuma ulaşmak hem büyük pazar payı, ya da hammaddelere kolay erişim gibi avantajlarında beraberinde olması gerekmektedir. Maliyet odaklı stratejilerin küçük firmalar için çok uygun olmadığı söylemi genellikle doğrudur. Düşük maliyet ucuz iş gücü, operasyon verimliliği gibi bir çok avantajdan kaynaklanmaktadır. Düşük maliyet liderliği stratejisinin bileşenleri deneyim eğrisi, maliyet kontrolünde etkinlik, ölçek ekonomileri avantajı, süreç ve faaliyet odaklılık oluşturmaktır (Erdil ve Kaya, 2002). Maliyet liderliği stratejisini izleyen firmaların rekabet avantajı sağlayabilmeleri için öncelikli olarak ekonomik giderlerini rakiplerinden daha düşük seviyede tutmaları gerekmektedir. Maliyet liderliği endüstride bulunan çok sayıda firma tarafından uygulanabiliyor veya hiçbir firma maliyet dezavantajı ile maliyet liderliği stratejisini örnek almıyorsa zaten firma

için maliyet lideri olmak sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmamaktadır (Jaquier, 2003). Maliyet avantajının en önemli kaynaklarından biri firmanın ölçeğidir. Firma ölçeği ve üretim hacmi arasındaki ilişki, maliyetlerin üretimin birim maliyetindeki ortalamayla ilgilidir. Üretim birim maliyeti minimumda ise en uygun hacimde üretime ulaşılmaktadır (Barney, 1997).

Ölçek ekonomisi kaynakları;

- Üretim hacmi ve özelleşmiş ekipmanlar: yüksek üretim hacmiyle beraber, özelleşmiş ekipman alımı ve kullanımı gerçekleştirilmektedir.
- Üretim hacmi ve tesis – teçhizat genişletme giderleri: yüksek miktarda üretim gerçekleştirmek firmalara daha geniş üretim faaliyetlerinin olabileceği alanların inşa edilebilmesine imkan tanımaktadır. Büyük ölçekli üretim yapan firmalar üretim maliyetlerini birim başına düşük tutabilecek üretim alanları oluşturabilirler.
- Üretim hacmi ve uzmanlaşmış çalışanlar: Yüksek hacimli üretim uzmanlaşmış çalışan seviyesi ile de ilintilidir. İlk olarak Adam Smith maliyet avantajının iş bölümü ile ilgili olduğunu ifade etmiştir.
- Üretim hacmi ve sabit maliyetler: Yüksek üretim hacmine sahip bir firma sabit maliyetlerini (bir işletmenin faaliyetlerini sürdürmek için katlandığı maliyet) istediği gibi çeşitli birimlere (Ar-Ge, kontrol, v.b) dağıtabilmektedir (Jaquier, 2003).

Maliyet liderliği adı altında tanımlanan bu strateji, fiyat üzerinden gitmektedir. Bu rekabet stratejisinde, üreticiler veya tedarikçiler ürün geliştirme süreçlerinde maliyetlerini düşürmek amacı güder ve düşük maliyetle rekabet avantajı yakalamaya çalışırlar.

#### **4.2.3 Farklılaşma stratejisi**

Ürün farklılaştırma firmaların ürünlerine diğer firmalardan ayırt edilecek düzeyde bir değer kazanımını yaratarak rekabet avantajı sağlayacak bir iş stratejisidir (Porter, 1985). Burada önemli olan nokta firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. İki farklı firma tarafından satılan ürün bazen aynı olmasına rağmen eğer tüketici ilk ürünü ikincisine göre daha değerli algılıyorsa, ilk firmanın farklılaşma avantajı

bulunmaktadır. Bu yaklaşım genellikle müşterinin algısıyla da ilgilidir ama bu algıyı oluşturan da zaten firmanın gerçekleştirdiği bir takım faaliyetlerdir.

Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar bir çok farklı biçim alabilir. İdeal olan firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırmasıdır. Farklılaştırma bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan farklılaşma, kar marjını arttır ve böylece düşük maliyet gerektiren bir konumu ortadan kaldırır. Farklılaşmayı başarmak için gereken ürün tasarımı, yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler maliyetlerin yükselmesine neden olabilmektedir. Farklılaşma stratejisinde ürün veya hizmette özgünlük ve sıradışılık verimlilik için önemlidir.

Firmaların ürünlerini farklılaştırmak için çeşitli yollar bulunmaktadır (Porter, 1985; Barney ve Addison-Weslwey, 1997; Grant, 1998).

- Ürün özellikleri;
- Firmanın sattığı ürünle ilgili ürünün ana özelliklerini geliştirerek tüketici algısını etkileme girişimidir.
- Fonksiyonlar arasında ilişki-bağ yaratmak
- Ürünleri farklılaştırmanın yolu firma içinde farklı bağlantılar oluşturmaktır. Örneğin satış ve servis fonksiyonunu bağlantılandırmak.
- Zamanlama
- Bir ürünü doğru zamanda sunmak ürün farklılaştırmayı yaratmakta yardımcı olmaktadır. Burada önemli olan nokta yeni bir ürünü rakiplerden önce pazara sunmaktır.
- Lokasyon/ Konum
- Bir firmanın fiziksel konumu ürün farklılaştırmanın kaynağı olabilir. Tüketicilerine diğer rakiplerine oranla daha kolay ulaşılabilir olması firma için ürün farklılaştırma avantajı sağlamaktadır.
- Ürün çeşitliliği

- Çeşitli ürünlerin bir firmanın çatısı altında olması firma için ürün farklılaştırma kaynağı oluşturmaktadır. Bir yerden bir yere bir ürünü aramak yerine ürün ve ürünle ilintili yan ürünleri birarada bulmak bu avantajı sağlamaktadır.
- Başka firmalarla bağlantılar
- Bir firmanın ürünleri ve başka firmanın ürünleri arasında bir bağ oluşturmak ürün farklılaştırmanın farklı bir temelidir. Buna örnek kredi kartı firmalarının ayakkabı firmaları ile işbirliği yapması gibi.
- Firma ünü/itibarı
- En önemli ve güçlü ürün farklılaştırma firmanın ve ürünlerinin itibarıdır. Genellikle geliştirilmesi zor olmasına rağmen geliştirildiği zamanda ürün ve firma yok olduğu zaman bile varlığını sürdürecektir kadar uzun vadeli bir avantajdır.
- Ürün kişiselleştirme
- Tüketici uygulamalarına ve yaklaşımlarına göre ürünlerin farklılaştırılmasıdır.
- Ürün sofistikasyonu
- Tüketici pazarlaması
- Dağıtım kanalları

Alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla farklılaşmak.

Farklılaştırma yaklaşımında tasarım gücü, firmanın konumlandığı pazar segmentinde sunulan rakip ürünlerle ayrı konumlandırmak için, farklı özellikler üretmeye adanmıştır (Walsh, Roy ve Bruce, 1988). Farklılaşma stratejinde firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar bir çok farklı biçim alabilir. Bu yaklaşımlar kalite, dayanıklılık, estetik, uygun fiyat, kullanım ve kurulum kolaylığı gibi özellikler şeklinde olabilmektedir.

Bu jenerik stratejide firmanın kendini çeşitli boyutlarda farklılaştırması önemlidir. Farklılaştırma bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan farklılaşma, kar marjını arttırarak, düşük maliyet gerektiren bir konumu ortadan kaldırmaktadır. Farklılaşmayı başarmak için gereken ürün tasarımı,

yüksek kaliteli malzemeler veya yoğun müşteri desteği gibi etkinlikler maliyetlerin yükselmesine neden olabilmektedir. Farklılaşma stratejisinde ürün veya hizmette özgünlük ve sıradışılık verimlilik için önemli görülmektedir.

### **4.3 Tasarım ve Rekabet Stratejisi**

Günümüz koşullarında firmalar hedef pazarlarında ürünlerini rakiplerinden farklılaştırabilmek için çeşitli unsurları öne çıkartarak varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Pazar koşullarının geçmiş dönemlere oranla giderek zorlaştığı günümüz şartlarında düşük maliyet, uyarılma, kalite vb. yöntemler tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle de firmalar ürünlerini geliştirmek, farklılaştırmak ve değer yaratmak için yeni arayışlara girmektedir. Tasarım, firmaların ürünlerini farklılaştırmak, marka kimliğini ve değerini desteklemek, pazar payını arttırmak için günümüzde etkin bir araç olmuştur. Tüketicilerin bir çok ürün seçeneği içinden birini tercih etmesine neden olabilecek unsurlardan biri olan tasarım, katma değer yaratmanın yanısıra marka değer oluşumunu da desteklemektedir. Marka odaklı firmalarda tasarım, marka iletişimi, marka yönetimi, markanın görünürlüğü ve somutlaştırılması yoluyla katma değer yaratmaktadır (Best, 2006). Tasarım, marka kimliğini yaratmak, markanın etki alanını genişletmek ve tüketiciye marka dinamiğinin yapısı ve çıkarlarını iletirken marka değerini en elverişli duruma getirmek için kullanılmaktadır (Meyers, 1994). Bu nedenle de başarılı markalar, tasarımı marka kimliğini desteklemek, tüketicilere değer yaratmak, rakipler arasından sıyrılmak ve farklılık yaratmak adına kullanmaktadırlar. Best'e (2006) göre tasarım farkındalığının artması firma içinde tasarım zihniyetini benimsenmesidir, tasarımın sadece bir iş kaynağı değil aynı zamanda bir düşünce biçimi; bir masraf değil bir yatırım; uygulama değil problem çözme aracı, metod ve süreçler anlamına geldiğini belirtmektedir.

Giderek artan rekabetin yaşandığı küresel pazarlarda bir çok firma ürünlerini geliştirmek ve farklılaştırmak için çeşitli yollar aramaktadır. Tasarım, firmaların ürünlerin ve servislerini belirginleştirmek için açıkça ortaya koydukları pratik bir yoldur (Best, 2006). Tasarım; fiyat, kalite ve performans açısından benzer ürünlerin yer aldığı pazarda, ürün bazında anlamlı farklılıklar ve katma değer yaratmanın en etkin araçlarından biridir (Er, Er ve Manzakoğlu, 2010). Başarılı ve iyi tasarımlar, firmaların kendilerini rakiplerinden farklılaştırmalarına ve kendilerine stratejik

fırsatlar için kaynak yaratmalarına imkan vermektedir (Olson, Cooper ve Slater, 1998). 1980'lerin başında pazarlama gurusu Philip Kotler, firmanın rekabet edebilirliğinde tasarımın öneminin apaçık ortada olduğunu ifade etmektedir (Kotler ve Rath, 1984). Tasarımın stratejik seviyede kullanımı firmalara uzun vadeli yararlar sağlamaktadır. Hands'a (2009) göre tasarım tasarım; fikir oluşturma becerisini geliştirmeyi, işletme operasyonlarını, süreçlerini yeniden düşünmeyi ve yeni iş stratejileri geliştirmeyi sağlamaktadır. Tasarım, inovatif ve yeni ürünler geliştirmek ve varolan ürünlerin yeniden tasarlanarak pazar çekiciliğini arttırmak için uzun vadeli faydalar ve stratejik fırsatlar sunmaktadır. Tasarım, işletmelerin farklı pazarlarda fırsatlar yaratmasına imkan vermektedir (Cooper ve Press, 1995). Best (2006) firma dahilindeki tasarım ve tasarım süreçlerinin markayı güçlendiren, katma değer ve rekabet avantajı sağlayan kaçınılmaz destekler sağladığını ifade etmektedir. Tasarımın süreç aşamasında rolü ise alternatif üretim metodları yaratarak maliyet düşürme, tedarikçi ve malzeme rasyonalizasyonu sağlamaktadır (Hands, 2009). Tasarımın verimli kullanımı rekabet avantajı sağlayan bir araç olurken aynı zamanda da stratejik önem kazanılmasına olanak sağlar (Borja de Mozota, 1998 ve 2003; Jozaiasse, 2000; Cooper ve Press, 1995). Tasarım, rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında bir çok işletme tarafından hedef kitlelerine ulaşmak, değer ve kimlik yaratmak amacıyla kullandıkları araç haline gelmiştir. Danimarkalı tasarımcıların "21. Yüzyılda Tasarımın Rolü" Manifesto'larında tasarım firmanın kimliğini, tarihçesini ve mesajını hedeflediği kitleye anlatmak için kullanılan bir iletişim aracı olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Aynı Manifesto'da tasarım firmalara, kurumlara hatta ülkelere-kendi değerleri ve fikirlerini iletişim kurma yolunu kullanarak marka değerlerini arttırma aracı olduğu belirtilmektedir.

#### **4.3.1 Tasarımın rekabete katkısı ve faydaları**

Tasarımın bir rekabet aracı olarak görülmesi, 1980'lerde tasarımın ekonomik etkilerinin fark edilmesiyle başlamıştır. Tasarımın, firmaların pazarda rekabetçi üstünlük sağlamalarının önemli bir araç ve stratejik bir faktör olduğu 1980'lerden itibaren yapılan çeşitli çalışmalarda ortaya koyulmuştur (Er ve diğerleri, 2010; Hertenstein ve diğerleri, 2005; Whyte ve diğerleri, 2002; Potter ve diğerleri, 1991; Service ve diğerleri, 1989). Üretimdeki artış, ürün çeşitliliği, tüketici beklentileri ve küreselleşmenin etkisiyle çeşitli unsurlar ürün bazında öne çıkmaya başlamıştır. Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim paralelinde, üretici firmaların sayısının

artışı, ürün cins ve özelliklerinin çeşitliliği, tüketicilerin giderek farklılaşan ihtiyaçları ve artan kalite ve performans beklentileri firmanın rekabet gücünün belirlenmesinde tasarım gibi fiyat dışı unsurların önemini arttırmıştır (Er, 2002). Tasarımın rekabet avantajı ve firmalara sağladığı katkılar bir çok ülkenin politikaları çerçevesinde yapılmış olan araştırmalar ve çalışmalarla doğrulanmıştır. Bu çalışmalardan birine örnek Design Council'in 2007 yılında yapmış olduğu "*The Value of Design Factfinder Report*"da tasarım ve daha iyi iş performansı arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. İngiltere'de yapılmış olan çalışmada tasarımın işletmelerin iş performansına katkısı %46 oranında pazar payı artışı ve %44 oranında ciro artışı olarak tespit edilmiştir. Aynı rapor kapsamında tasarımın rekabetle ilişkilendirilmesinde işletmelerin %46'sı, tasarımın rekabette geçen on yıla oranla çok daha da önemli hale geldiğini ifade etmiştir. Tasarıma yatırım yapan firmaların yatırım yapmayanlara oranla daha yenilikçi, daha karlı ve daha fazla büyüdüğü ayrıca makro-ekonomik seviyede, tasarım kullanımı ile ulusal rekabet gücü arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu Avrupa Birliği Komisyonu'nun 2009 yılında hazırlamış olduğu "*Design as a driver of user-centered innovation*" çalışması sonucundaki bulgular olarak açıklanmıştır. Aynı çalışmada tasarımın mikro-analizi adı altında gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda, tasarımın kurumsal performans; karlılık, hisse senedi fiyatı, istihdam veya ihracat, üzerindeki pozitif etkisi gösterilmektedir. Anket biçiminde gerçekleştirilen araştırmada firmaların tasarımdan fayda olarak kazanımlarının markayı güçlendirmek ve firma imajını etkilemek olduğu belirtilmektedir (Commission Staff Working Document, Commission of the European Communities, 2009). Bir çok ülkede yapılan çalışmalarda ve araştırmalarda tasarımın rekabet gücüne etkisi görülmüştür ve tasarıma yatırım yapılması çeşitli politikalarla desteklenmektedir. Tasarımın firmalara ve ulusların performansına etkisi kanıtlanmıştır (Walsh, 1995; Hertenstein ve Platt, 1997). Başarılı tasarımlar üretimi süresini düşürebilir, ürünün üretiminde gereken hammadde kullanımını azaltılabilir, ürünün sürdürülebilirliğini sağlar, gerekli depolama alanını ve hatta sermaye girişini azaltabilir (Rusten ve Bryson, 2009). Bu unsurlar firmaların rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Mozota'ya (2003) göre tasarımın değeri ve stratejik önemini anlamak için öncelikle firmaların stratejik kararlarının ve stratejinin ne olduğu değerlendirmeye ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre tasarım firmanın stratejisinin bir parçası olarak, firmanın diğer faaliyetleri ile entegre

biçimde bütünleştirildiğinde etkisinin görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu nedenle tasarımı rekabet karşısında bir araç olarak kullanmayı hedefleyen firmaların misyon, vizyon ve stratejisini tanımlayarak, tasarım yaklaşımlarıyla bütünleştirmeleri gerekmektedir. Tasarım metodları ve kararlarının firmanın misyon ve stratejisiyle birbirini tamamlaması (Karjalainen, 2012) rekabet avantajı kazanmak açısından önem teşkil etmektedir.

Design Council'ın 2002 yılında yaptırmış olduğu ulusal ankette tasarımın firmalara katkısı; rekabette artış, karlılıkta artış, müşterilerle daha iyi iletişim, maliyet düşürme, ürün kalitesinin geliştirilmesi ve pazar payında artış olarak belirtilmiştir. Bu yaklaşımlar tasarımın katma değer yaratmakta, firma imajını desteklemekte, süreci geliştirmede ve üretimi arttırmada faydalar sağladığı görülmektedir. Tasarımın yeni ürün geliştirme aşamasında değer, imaj, süreç ve üretim kavramlarının firma performansına etkisi (Trueman, 1996) çeşitli çalışmalar dahilinde ortaya konmuştur. Çizelge 4.3'de görüldüğü üzere değer kavramı, katma değer, ürün kalitesi, standartlar, müşterilerin yüksek seviyedeki beklentileri şeklinde ifade edilmektedir. Katma değer olarak ifade edilen, tasarımın etkin bir biçimde kullanılmasıyla yaratılan farklılığı tüketicinin algılayarak, rakiplerin ürünü yerine sizin ürününüzü tercih etmesidir.

Trueman (1998) değer yaratmaya yönelik stratejide öne çıkan tasarım yaklaşımlarını, ürün stilizasyonu, estetik, kalite standartlar ve katma değer olarak ifade etmektedir. Bu yaklaşım içindeki firmanın amacı müşteri beklentilerini karşılayacak, iyi tasarlanmış ürünler sunarak kalite, güven ve katma değer kavramlarını öne çıkartmaktır. İmaj kavramı altında tasarım yaklaşımları Çizelge 4.3'de görüldüğü üzere görsel algıyı ve ürün farklılaştırmayı öne çıkartan, firma imajını ve kimliğini öne çıkartmayı hedefleyen bir stratejidir. Firma açısından bakıldığında, tasarımlar firmanın özelliklerini, kimliğini yansıtmaktadırlar. Tasarımlar markaların müşterileri ile bağ kurmaktadır. Kişi ürünü satın aldığı anda, kullandığında bir bağ oluşturur ve bu bağ marka ile kullanıcıyı yakınlaştırır. Ürünün tasarımı marka ve müşteri algısında önemli rol oynamaktadır (Rusten ve Bryson, 2009). Bu nedenle tasarımda değer ve imaj kavramı firmaların rekabet stratejisinde önemli bir yere sahiptir. Süreç kavramında ise öne çıkan tasarım yaklaşımları daha çok yaratıcılıkla ilintili, fikir geliştirme ve ürün geliştirme gibi firma kültürünü destekleyen uygulamalardır.

**Çizelge 4.3 : Tasarım stratejisinin seviyeleri, (Trueman, 1998).**

| Tasarım Stratejisi | Tasarım Yaklaşımları                | Firma amaçları                                           |
|--------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Değer              | Ürün Stilizasyonu                   | Firma itibarı kazanmak ve müşteriye katma değer yaratmak |
|                    | Estetik                             |                                                          |
|                    | Kalite                              |                                                          |
|                    | Standartlar                         |                                                          |
| İmaj               | Katma Değer                         | Firma imajı ve stratejisi                                |
|                    | Ürün farklılaştırma                 |                                                          |
|                    | Ürün çeşitlendirme                  |                                                          |
|                    | Ürün kimliği                        |                                                          |
|                    | Marka kimliği                       |                                                          |
| Süreç              | Marka yaratımı                      | Yenilik, yaratıcılık ve yeni fikirler için kültür        |
|                    | Yeni fikirler geliştirme            |                                                          |
|                    | Fikir iletişimi                     |                                                          |
|                    | Fikir yorumlama                     |                                                          |
|                    | Fikir entegrasyonu                  |                                                          |
|                    | Ürünleri geliştirmek                |                                                          |
| Üretim             | Karmaşıklık azaltma                 | Pazara yönelik üretim sürecin düşürme ve geliştirme      |
|                    | Yeni teknoloji ve malzeme kullanımı |                                                          |
|                    | Üretim sürecini düşürme             |                                                          |

Son tasarım strateji seviyesi olarak ele alınan üretim kavramı ise maliyetleri düşürmeye yönelik, malzeme, geri dönüşüm ya da yeni teknolojilerin kullanımı gibi yaklaşımları destekleyen uygulamalardır. Trueman (1996)'ın VIPP olarak adlandırdığı bu model firmalarda, spesifik ürün analizlerinden kurumsal stratejiye kadar farklı aşamalarda kullanılmıştır. Firmalar tasarımla ilgili uygulanan bu yaklaşımlar aracılığıyla küresel rekabet karşısında stratejilerini belirleyebilmektedir. Çalışma kapsamında Michael Porter'ın jenerik stratejilerinden yola çıkılmasının nedeni Porter'ın modeli olan değer zincirinin farklı seviyelerinde tasarımın değer yaratabilmesidir. Michael Porter'ın modeli tasarımın farklı katkılarını biraraya getirerek firmaya rekabet avantajı oluşturmada sıradışı stratejik bir araç olmaktadır (Borja de Mozota, 1998).

#### 4.4 Sonuç

Rekabet, strateji ve tasarımla ilişkilendirilmesi başlıklı bölümde tasarım ve rekabet stratejileri kavramları Michael Porter'in jenerik stratejileri üzerinden alınmaktadır. Michael Porter'ın modelinin ele alınmasının nedeni, Porter'ın ekonomi ve yönetim bilimi alanında öne çıkan, jenerik stratejiler, değer zinciri ve beş güç modelini literatüre kazandıran ve stratejik yönetim konusunda önde gelen bilim adamlarından

biri olarak kabul edilmesidir. Firmaların kullandıkları rekabet stratejileri, bu strateji kapsamında hangi faaliyetleri en iyi yaptıkları ve bu strateji içinde tasarımın rolünün belirlenmesi için literatürde geçen kavramlar bu bölümde ilişkilendirilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMA METODU

Ayakkabı Türk ayakkabı tarihinde önemli bir yere sahiptir. İslamiyetten önceki Türk topluluklarında, Göktürkler ve Uygurlar'da yaygın biçimde kullanıldığı çeşitli arkeolojik kazılarda elde edilmiş çizmeler ve daha sonraki dönemlerde İbn-ı Batuta'nın Seyahatnamesinde Anadolu'nun bir çok bölgesinde 1300'lü yıllarda deri ayakkabıların yapıldığı görülmektedir (Çoruhlu, 2007; Yelmen, 2007). 1800'lü yıllarda Beykoz'da kurulan ayakkabı fabrikası, elden makinaya geçiş sürecinin başlangıcı olarak gösterilmektedir (Akalin, 1993). Köklü bir geçmişe sahip olduğumuz bu sektör, gerek küreselleşmenin etkisiyle gerek hammadde ve yan sanayiden kaynaklanan bir takım problemlerden dolayı yeteri kadar gelişim gösterememiştir. Gelişmekte olan ülkeler için önem taşıyan bir sektör olan ayakkabı sanayinin Türkiye'deki durumu ve firmaların yaklaşımları konusunda yeterli çalışmaların yapılmadığı ve sektörle ilgili yeterli bilginin bulunmadığı görülmektedir. Ayakkabı sektörü, Türkiye'de oldukça güçlü olan tekstil ve hazır giyim sektöründen fazla uzak olmayan ve 'moda' faktöründen de ayrı tutulamayacak kadar önemlidir. Moda ve trend faktörlerinin bileşeni olan tasarım, ayakkabı sektöründe yadsınmaması gereken önemli bir husustur. Bu yaklaşımdan yola çıkarak küresel rekabet karşısında firmaların geliştirdikleri rekabet stratejilerinde tasarımın rolünün ne olduğu Micheal Porter'in jenerik stratejileri üzerinden incelenecektir. Farklılaşma, odaklanma ve düşük maliyet (maliyet liderliği) stratejilerinde tasarımın hangi bağlamda katkısı olduğunu, ayakkabı üretici firmaları örnek olay çalışmalarının karşılaştırmalı analizi üzerinden irdelenecektir.

### 5.1 Giriş

Ayakkabı sektörü pazardaki değişimler, farklılaşan tüketici beklentileri ve küresel ölçekte artan rekabet karşısında bir imalat sanayi olarak zorlu bir dönem yaşamaktadır. Küresel rekabet karşısında tüketicilerin artan beklentilerini kalite, moda, tasarım, fonksiyonellik, rahatlık, sağlık, fiyat v.b. birçok faktörle karşılamak gerekliliği giderek artmaktadır. Bu talepler yerel ve ulusal kalmamakta, bu sektörde

varlığını sürdürebilmek için firmaların küresel hareket etme zorunluluğu doğmaktadır. Bu noktada üretim süreçleri önem kazanmakta ve bu beklentileri karşılamak için ülkeler ve firmalar stratejiler geliştirmektedir.

Küresel rekabet karşısında ülke örneklerinden de görüldüğü üzere sektörde yapılanma, tasarım, üretim süreçleri, üretim yöntemleri, pazar ilişkileri, firmalar arası ilişkiler, kurumlar ve devlet desteği de dahil olmak üzere değer zincirinin çeşitli aşamalarında belirli stratejilerin uygulandığı görülmektedir. Çalışmanın ana amacı Türkiye, İstanbul'da üretim yapan ayakkabı firmalarının küresel rekabet karşısında geliştirdikleri firma stratejilerini Michael Porter'ın jenerik stratejilerden olan üç temel yaklaşım üzerinden ele alarak tasarımın bu stratejilerdeki rolünün incelenmesidir. İkinci amaç ise üzerinde çok çalışılmamış ve güncel bilgiler bulunmayan Türkiye'deki ayakkabı sektörünün durumuyla ve firmaların yaklaşımlarıyla ilgili gelecekteki gelişim ve olası rekabet stratejilerini değerlendirmektir.

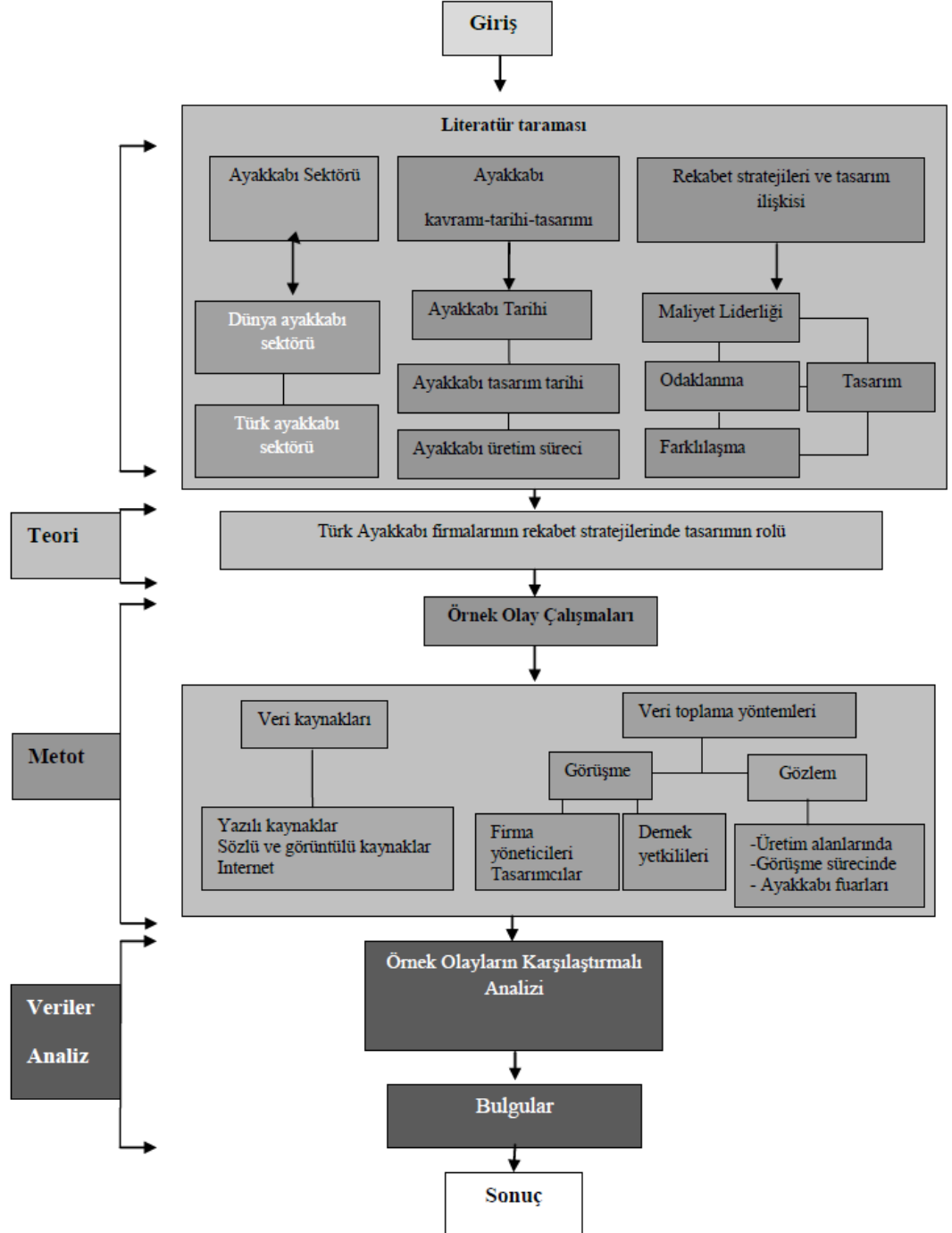
- Michael Porter'ın jenerik stratejileri bağlamında ayakkabı firmalarında tasarım nasıl kullanılıyor?
- Farklı faaliyet alanlarındaki ayakkabı firmaları tasarımı hangi bağlamda kullanıyor?

Bu kapsamda araştırmada temel olarak keşfedici örnek olay çalışma metodu kullanılarak ayakkabı firmalarının rekabet stratejilerinde ürün tasarımının rolü çoklu örnek olay çalışması üzerinden ele alınacaktır.

## **5.2 Araştırma Metodunun Seçimi**

Çalışmanın birinci aşamasında ulusal ve uluslararası alanda sektörle ilgili, ticaret ve endüstri ile ilintili kurum ve kuruluşların rapor, çalışmaların incelenmesi ve literatür taraması yapılmaktadır. İkinci aşamada Türk ayakkabı sektöründe yer alan ve İstanbul'da kendi markasıyla üretim gerçekleştiren ve Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği'ne üye olan firmalardan oluşan bir örneklem seçilmiştir. Araştırma kapsamında yapılacak örnek olay çalışmalarında, firma yetkilileri, sektörde kilit rol oynayan ve sektörle ilgili bilgilerin elde edilebileceği dernek ve kurum yetkilileri ile gerçekleştirilecek görüşmeler yeralacaktır.

Örneklem seçiminde, örneklem içindeki örneklerin ilgili topluluğun genel sonuç çıkarımını temsil etmesi gerekmektedir. Bu nedenle örneklem problemlerinde genel olarak bölünmeler (a)topluluğun tanımı (b)örneklemen ölçüsü (c)örneğin temsil edici olmasına etki etmektedir (Miller ve Salkind, 2002).



Şekil 5.1 : Araştırmanın yapısı.

Yapılacak olan araştırma kapsamı evreni temsil etmek amacıyla seçilecek örneğe girecek birimlerin tesadüfî seçilemeyeceği ve araştırmacının kendi inisiyatifi ile seçtiği birimlerden oluştuğu için olasılıklı örnekleme türü tercih edilmiştir (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2004).

### 5.2.1 Örneklem seçimi

Araştırma kapsamında ele alınacak ayakkabı üretimi yapan örneklem firmaların belirlenmesinde bir kaç temel kriter ele alınmıştır. Birinci kriter araştırma alanının sınırlandırılması bakımından İstanbul'da üretim yapan ve TASD'ne üye firmaların örneklem çerçevesini oluşturmasıdır. Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılması amaçlanmaktadır. Bu örneklemin tercih edilmesinin nedeni ayakkabı sektörünün nesilden nesile aktarılan zanaat kökenli geçmişinden dolayı zengin bilgi birikimine sahip firma sahiplerinin düşünce ve görüşlerinden de faydalanmaktır. Patton'a (1987) göre, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olur. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesinin seçilmesinin nedeni çeşitlilik arz eden durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin varolduğunu bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır. Bu örneklem seçimiyle, ayakkabı sektöründe faaliyet alanları, büyüklükleri farklı olan firmaların stratejileri ve tasarımın stratejilerdeki rolü ile ilgili benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında TASD'ne üye firmalardan İstanbul'da üretim yapan firmalar ilk aşamada belirlenmiştir. Araştırmada ayakkabı sektöründe kendi markası ile üretim yapan, TASD-Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneğine üye olup İstanbul'da üretimini gerçekleştiren firmalar ele alınmıştır. Kendi markası olan firmaların seçilmiş olmasının sebebi; "Bir markanın piyasaya sürülmesi, bir şirkette tasarımın yayılması için en etkili yollardan biridir" yaklaşımından yola çıkarak markanın varlığının tasarım kaygısı taşıdığına bir göstergesi olduğu varsayımdır. Marka, firmanın yüzüdür; firmanın değerlerini, amaçlarını ve inançlarını aktarır (Best, 2006). Günümüz rekabet koşullarında güçlü markalar yaratılması büyük önem taşımaktadır ve etkili bir tasarım güçlü markaların yaratılabilmesi için önemli derecede etki göstermektedir (Taymaz, 2002). Rekabete karşı koyabilmenin önemli bir yolu da güçlü markalar yaratılmasıdır (Ulaş, Özer ve Koçak, 2005). Bu

yaklaşımından yola çıkarak TASD verilerine göre İstanbul’da faaliyet gösteren 133 firma içinden kendi markası ile üretim yapan toplam 45 firma belirlenmiştir. Bu firmalardan kendi uzmanlık alanlarına göre üretim yapanlar sınıflandırılarak, her bir uzmanlık alanından firmaların %20’si örneklem alınmıştır. Bu oranlamanın yapılmasında “Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20’ye ihtiyaç duyulur” görüşü (Gay, 1987; akt. Arlı ve Nazik, 2001) referans alınmıştır. Bu firmalar arasında TASD’ın faaliyet alanı olarak sınıflandırma yaptığı bayan, erkek, çocuk, spor ve çok çeşitli ayakkabı üretenler temel alınarak yeniden bir gruplandırma yapılmıştır. Bu gruplandırmada sadece kadın ayakkabısı üreten, sadece erkek ayakkabısı üreten, hem kadın hem erkek ayakkabısı üreten, çocuk ayakkabısı üreten, spor ayakkabısı üreten ve çok çeşitli ayakkabı üreten kategorileri oluşturulması yapılmıştır. Bu ayrımın yapılmasının temel nedeni alanında uzmanlaşmış olan firmaları belirleyerek örnekleme bu çerçevede sınırlamaktır. Bu gruplandırmaya göre sadece kadın ayakkabısı üreten 5 firma, sadece erkek ayakkabısı üreten 11 firma, hem kadın hem erkek ayakkabısı üreten 26 firma, spor ayakkabı üreten 2 firma ve çocuk ayakkabısı üreten 1 firma tespit edilmiştir. Her uzmanlık alanını temsilen toplam evreninin %20’si marka bilinirliği gözönüne alınarak ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme yapılarak seçilmiştir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme (*convenience sampling*), çoğu zaman araştırmacının diğer örnekleme yöntemlerini kullanma olanağının bulunmadığı durumlarda kullanılır. Araştırmalarda örnekleme ilişkin kararlar verilirken, birden fazla örnekleme yöntemini aynı anda kullanabilirler. Ya da araştırmacının herhangi bir aşamasında, eğer gerek duyuluyorsa, başlangıç aşamasında olmadığı halde yeni örnekleme yöntemlerini her an uygulamaya koyabilirler (Özdemir, 2004). Bu aşamadan sonra çalışma evrenini oluşturan toplam 10 firma tespit edilmiştir.

### 5.2.2 Araştırma sürecinde karşılaşılan sorunlar ve kısıtlamalar

Araştırma kapsamında belirlenen çalışma evreni TASD’a üye firmalar arasından, uzmanlık alanlarına göre sınıflandırılmış olanlardan oluşturulmuştur. Örnek olay çalışmalarını gerçekleştirme aşamasına geçildiğinde kadın ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış, TASD üyesi, İstanbul’da faaliyet gösteren ve kendi markasına sahip toplam beş firma belirlenmiştir. AYMÖD fuarında katılımcı olan bir firmanın yetkilisi ile görüşülmüş, araştırma hakkında genel bir bilgi verilerek randevu alınmıştır. Fakat verilen randevu tarihinde firma yetkilisi görüşme yerinde

bulunmamış ve daha sonraki tarihlerde de randevu verileceği belirtilerek geri dönüş yapılmamıştır. Her seferinde benzer bahaneler ve tavır gösterilmesi sonucunda firma yetkilisi ile görüşme gerçekleştirilememiştir. TASD üyesi diğer dört firmanın yetkililerinin iletişim bilgileri TASD'den alınmış ve firmalardaki yönetici sekreterlerine araştırma ile bilgiler verilerek, randevu talep edilmiştir. Firmada görüşülen yönetici sekreterleri konu ile ilgili geri bildirim yapacaklarını bildirmelerine rağmen dört firmadan da geri dönüş olmamıştır. Randevu talep edilen kişilerden iki tanesinin e-posta adresleri üzerinden de iletişim kurulmaya çalışılmış ama aynı şekilde bir geri dönüş alınamamıştır. Firmalarla görüşme gerçekleştirme çalışmaları yaklaşık altı ay sürmüş ama bir sonuç alınamamıştır. Araştırma sürecinde kadın ayakkabısı üretimi gerçekleştiren toplam beş firmanın görüşme taleplerine olumlu yanıt vermemeleri nedeniyle alternatif bir firma belirlenmesi zorunluluğu doğmuştur. Bu zorunluluk örneklem içinde yer alan firmaların TASD üyesi olma sınırlılığını kaldırarak, İstanbul'da markalı kadın ayakkabısı üreticisi olmak şeklinde bir değişikliğe gidilmesine yol açmıştır. Bu kapsamda daha önce pilot çalışma gerçekleştirilen Hotiç firması ile ikinci bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma evreni bu kısıtlamalar dahilinde şu şekilde oluşmuştur; kadın ayakkabısı üreten TASD üyesi dışında bir firma Hotiç (Hotiç), TASD üyesi olan erkek ayakkabısı üreten iki firma; Hasel (JagClub), Cabani (Cabani), çocuk ayakkabısında bir firma; Toro (Alberes), hem erkek hem kadın ayakkabısı üretenlerden beş firma Beta (Beta), Zıylan (Flo), İnci (İNCİ), Pames (MP), Macro (Scooter) ve spor ayakkabı üreten bir firma İçten (Lig) olarak belirlenmiştir. Uzmanlık alanlarında üretim yapan firmaları kendi içlerinde birer örnek olay çalışması olarak ele alınması amaçlanmıştır. Örneklem birimi firmalar olarak ele alınmıştır, gözlem birimi ise araştırmada bilgilerin ele alınacağı, firmalarda görüşme yapılacak firma yetkilileridir.

### **5.2.3 Analiz yöntemi**

Örnek olay çalışmalarının analiz edilmesinde ilk aşamada üç genel strateji ele alınmaktadır. Yin (1994) bu üç genel stratejiyi i) varsayıma dayalı önermeler, ii) rakip açıklamalara dair düşünme, iii) örnek olay açıklaması geliştirme, olarak ifade etmektedir. Varsayıma dayalı önermeler örnek olay çalışmanın oluşumuna yol açtığından dolayı genellikle ilk ve en çok tercih edilen strateji olarak görülmektedir. Örnek olay çalışması varsayımlarının veri toplama planını oluşturmasından dolayı, çalışma kapsamındaki analiz stratejisinde bu yaklaşım seçilmiştir. Yin (1994),

varsayıma dayalı önermelerin “nasıl” ve “neden” sorularının cevaplarını ortaya koyan bir örnek olay analizi olduğunu ifade etmektedir. Çalışma kapsamındaki her firmanın kendi rekabet stratejisi olduğu ve üç jenerik rekabet strateji olan farklılaşma, maliyet liderliği ve odaklanma aracılığıyla tasarıma etki eden çeşitli faktörler bulunduğu önermesinden yola çıkarak her firmanın rekabet stratejisinde tasarımı nasıl ve ne amaçla kullandığı örnek olay çalışmasının analizinde bir rehber oluşturmaktadır.

Analiz stratejisi seçildikten sonra örnek olay çalışmasına uygun olan analiz tekniğini seçilmesi gerekmektedir. Çoklu örnek olay çalışmalarının tercih edildiği araştırmalarda, genel yaklaşım her bir örnek olay çalışmasının detaylı bir tanımlamasının yapılmasıdır. Veri analizi öncelikli olarak örnek olayın detaylı tanımının geliştirilmesiyle başlar. Olayların kronolojik sıralaması, konuyla ilgili verilerin detaylı anlatıldığı bir biçimde sıralamanın yapılması bu aşamadır. Çoklu örnek olay çalışmalarında nitel araştırmacıların kullandığı genel analiz modeli, örnek olay temalarının karşılaştırılması ve tüm örnek olaylarda ortak veya farklı temaların ortaya çıkartılmasıdır (Miller ve Salkind, 2002). Çoklu örnek olay çalışmaları tanım oluşturmaya ve tanımları sistematik olarak test etmeyi sağlar (Miles ve Huberman, 1994). Çoklu olay örneklemelerin kullanılması tekrarlama mantığından dolayı (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) verilerin geçerliliğini ve genellenebilirliği arttırmaktadır (Miles&Huberman, 1994).

Bu aşamada amaç örnek olay çalışmaları arasındaki temaların karşılıklı kesişirmeli (tematik) analizle yapılmasını sağlamaktır. Çoklu örnek olay çalışması analizinde birden fazla olan örnek olay çalışmalarındaki benzerlik ve farklılıklar genellenerek doğrusal analiz yapısı oluşturulacaktır. Bu yapıya göre araştırma problemi, araştırma tasarımı, sonuçlar ve çıkarımlar yapılacaktır. Doğrusal analiz yapısıyla karşılaştırmalı örnek olay analiz raporu hazırlanacaktır. Yin (1994), her bir örnek olaydan çıkan veriler sonucunda kelime tabloları oluşturmanın, verileri yakalama ve tüm bu kelime tabloları analizini karşılaştırmalı örnek olay sonuçlarının çalışılmasını kolaylaştırmakta olduğunu belirtmektedir.

### **5.3 Örnek Olay Çalışma Metodu**

Araştırma kapsamında ayakkabı sektöründe analiz edilecek firmalar örnek olay çalışması olarak ele alınmaktadır. Örnek olay çalışmaları inceleme yapılan olgu veya

amaç ile ilgili çalışmaların derinlemesine yürütüldüğü sınırlı sayıdaki vakalara dayanır. Örnek olay, araştırmacının spesifik bir duruma odaklanmasına ve çalışmadaki çeşitli interaktif süreçleri gözlemlenmesine olanak tanımaktadır ve genellikle konu veya olguyu farklı açılardan araştırır (Hai Duc ve Thanh Luu, 2007 CAS Discussion paper No.51). Örnek olay çalışması, güncel bir olayı/olguyu gerçek hayat bağlamında araştıran ve özellikle ortam/şartlar ve olay/olgu arasındaki sınırların çok belirgin olmadığı deneysel bir araştırmadır (Yin, 1981). Bir durumun örnek olay çalışması olabilmesi için belirli karakteristikleri olması gereklidir. Bu üç temel karakteristik;

- Belirgin bir ya da birden fazla konu
- Sonuçları dayandıracak yeterli bilgi
- İfade edilmiş bir sonucun olmamasıdır (Ellet, 2007).

Creswell (1998) örnek olay çalışmasını sınırlı bir sistemin keşfedilmesi biçiminde veya bir olayın belirli bir süre içinde, çoklu bilgi kaynaklarından zengin bağlamlı derinlemesine veri toplama yöntemi olarak ifade etmektedir.

Yin (2002)'e göre örnek olay çalışmalarının araştırma yapısında beş bileşen çok önemlidir;

- Çalışmanın soruları
- Çalışmanın önermeleri
- Çalışmanın analiz birimi
- Önermelerle bağlantı kuracak mantıksal veriler
- Bulguları yorumlamak için kriterler.

Örnek olay çalışmasının tercih edilmesinde üç temel kriter bulunmaktadır (Yin, 2003).

- Ortaya atılan araştırma soru modelinin ‘nasıl’ ve ‘neden’ olduğu araştırma sorularında,
- Araştırmacının kontrol kapsamının üzerinde güncel davranışsal etkinlikler,
- Tarihsel etkinliklere karşıt güncel durumlarda odak derecesi

Örnek olay çalışmalarında problem kelimesinin anlamı (1) belirgin bir sonuç/ çıktı ve (2) sonuç/çıktı ile ilintili hiçbir belirgin açıklama ve bilgi olmamasıdır (Ellet, 2007). Problemin analizi problemin tanımlanmasıyla başlamaktadır. Bu noktada önemli olan mevcut bir problemin bulunması ve bu sorunun tanımlanmasıdır.

Örnek olay çalışmalarında beş temel süreç bulunmaktadır.

1. Durum
2. Sorular
3. Hipotez
4. Kanıt ve eylem
5. Alternatifler (Ellet, 2007).

Örnek olay çalışmalarında ele alınan temel araştırma soruları genellikle; kim, ne, nerede, nasıl ve neden biçimindedir (Yin, 2002). Örnek olay çalışması bir veya birden çok olayın derinlemesine analiz edilmesine odaklanmaktadır. Örnek olay çalışmalarında veri toplarken görüşme, gözlem, arşiv kayıtları, belgeler, vb. çoklu kaynaklardan faydalanılmaktadır. Veri analizlerin tanımlamalar, temalar ve savlar ortaya konmaktadır (Miller ve Salkind, 2002).

Örnek olay çalışmaları bazen çoklu örnekleri ele almaktadır ve bu tarz çalışmalar toplu örnek olay çalışmaları olarak adlandırılmaktadır (Stake, 2000). Çoklu örnek olay çalışmaları belirli bir konuyu açıklayıp, kıyaslayarak içyüzünün kavranmasını sağlamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar amaçları doğrultusunda tipik olay örnekleri veya temsili örnekleri seçerek konuyu açıklamaktadırlar (Miller ve Salkind, 2002).

Araştırma kapsamında örnek olay çalışmasının tercih edilmesinin nedeni diğer araştırma metodları ile atlanabilecek çeşitli verilerin örnek olay çalışmaların yapısı itibariyle, spesifik detayların yoğun bir biçimde analiz edilebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Örnek olay çalışmanın güçlü yanı bir faaliyet örneğini -eylem durumunda alabilmesidir (Walker, 1974). Araştırma yapısı farklı ayakkabı firmalarının rekabet stratejileri bağlamında tasarımın rolünün ortaya konulması amaçladığından dolayı, çoklu örnek olay çalışması tercih edilmiştir. Çoklu örnek olay çalışmaları belirli bir sorunu tanımlamak ve olayın iç yüzünü ortaya çıkarmayı sağlamaktadır. Birden fazla örnek olay çalışıldığında tipik örneklerin ve temsil edici örneklerin amaçlar doğrultusunda seçilmesi önemlidir (Miller ve Salkind, 2002).

### 5.3.1 Örnek olay çalışmalarının seçimi

Araştırma kapsamında çoklu örnek olay çalışması ele alınacağından, Langrish (1993)'in “örnek olay çalışmaları neyin örneği sorusunun cevabıyla başlamalı” söyleminden yola çıkarak seçilmiştir. Çalışma kapsamında örnek olay çalışması olarak ele alınan firmalar, ‘jenerik rekabet stratejiler dahilinde tasarımı nasıl kullanıyorlar’ sorusuna cevap verebilecek İstanbul’da üretim yapan, T ASD’a üye ve kendi markasına sahip olmak kriterlerinden yola çıkarak seçilmiştir. Firmaların seçilmesindeki bu üç kriter firmaların belirli bir düzeyde, bilinçli veya bilinçsiz hem bir “stratejiye” sahip olmalarını ve hem de “tasarım” faktörünü kullanıyor olmalarını belirlemektedir.

Firmaların seçilmesindeki temel kriterler;

1. Firmaların Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneğine üye olmaları (T ASD),
2. İstanbul’da markalı üretim yapıyor olması,
3. Uzmanlık alanlarının beş temel alan olan; kadın, erkek, çocuk, spor ve çoklu çeşit üretim yapıyor olması.

### 5.3.2 Örnek olay çalışması

Örnek olay çalışmaları bağlamında derinlemesine görüşme tekniği için bir görüşme protokolü hazırlanmıştır. Görüşme protokolü sekiz aşamadan oluşmaktadır. Temel başlıklardan oluşan sekiz aşama, açık uçlu sorularla detaylandırılmıştır. Her örnek olay çalışması için genel bir protokol hazırlanmıştır. Yapılacak olan pilot örnek olay çalışması için de örnek görüşme protokolü derlenmiş ve bu pilot çalışma sonucunda revize edilmiştir. Örnek olay çalışması kapsamında ele alınan firmalarla görüşme yapılmadan önce T ASD derneğiyle iletişim kurularak görüşme yapılacak kişilerle ilgili bilgiler elde edilmiştir. İletişim kurulacak firma yönetim kurulu üye ve/veya başkanları ile telefon ve e-mail aracılığıyla randevu talep edilerek, görüşme tarihi ve yeri belirlenmiştir. Görüşmeye başlamadan önce görüşmeye katılacak katılımcıya konu ve araştırma ile ilgili ön bilgiler verilerek konunun amacı ve önemi açıklanmıştır. Görüşmeler bir-bir buçuk saat arası sürmüş ve açık uçlu sorular sorulmuştur. Görüşmeler, katılımcının izni doğrultusunda ses kayıt cihazı ile kayda alınmış ve görüşme esnasındaki gözlemler için de not tutulmuştur.

Görüşme esnasında elde edilen ham veriler, görsel ve yazılı basında çıkan çeşitli haberler, sektör raporları, konuyla ilintili yapılmış çalışmalar derlenerek görüşme dökümleri şeklinde yazılmıştır. Örnek olay çalışmalarında yapılan görüşmeler dışında birden fazla kaynaktan bulgu oluşturulması gerekliliğinden yola çıkarak firma raporları, sektörel veriler, firma yetkililerinin basında çıkan röportajları, firmalarla ilgili basında çıkan haberlerde görüşme dökümlerinde kullanılmıştır. Bu oluşturulan görüşme dökümleri örnek olay çalışmalarının detaylı bir şekilde hazırlanması ve karşılaştırmalı örnek olay analizi gerçekleştirebilmek için bir çerçeveye oturtulmuştur.

### **5.3.3 Örnek olay çalışması araştırma protokolü**

Ele alınan firmalar bireysel örnek olay çalışması konusu olmasına rağmen çalışma 10 firmayı kapsadığı için çoklu örnek olay çalışması tasarımı kullanılmaktadır. Araştırma kapsamında yapılmakta olan her örnek olay çalışması spesifik bir amaca hizmet etmektedir. Yin (1994), çoklu örnek olay çalışmalarında yineleme (tekrarlama) örnekleme mantığı olmadığını savunmaktadır. Bu nedenle ele alınan her olayın kendine özgü yapısı bulunmaktadır. Her olay çalışması (a) benzer sonuçlar öngörmeli veya (b) tahmin edilebilir nedenlerden dolayı birbirine karşıt sonuçları öngörmelidir (Yin, 2003). Çoklu örnek olay seçilmesi çıkan sonuçların genellenebilmesi açısından nitel araştırmalarda önemlidir.

1. Araştırmanın adı: Türk Ayakkabı firmalarının rekabet stratejilerinde tasarımın rolü
2. Araştırmanın konusu: Tasarımın Türk ayakkabı firmalarının rekabet stratejilerinde nasıl ve neden kullanıldığının araştırılması.
3. Hedef: TASD'a üye, İstanbul'da markalı üretim yapan ayakkabı firmalarının küresel rekabet karşısında geliştirdikleri firma stratejilerini Micheal Porter'ın jenerik stratejileri olan üç temel yaklaşım üzerinden ele alınmaktadır. Tasarımın bu stratejiler bağlamında rolü örnek olay çalışmalarının sonucunda ortaya çıkacak temel kriterleri tespit edilecektir.

#### 4. a. Araştırma Soruları

- i. Ayakkabı firmaları küresel rekabet karşısında üç temel stratejiden - Maliyet Liderliği, Odaklanma ve Farklılaşma-hangisini ne amaçla ve nasıl kullanılıyor?
- ii. Üç farklı strateji tasarımı nasıl şekillendiriyor?
- iii. Tasarımın ayakkabı firmalarındaki rolü nedir?
- iv. Tasarım, rekabet karşısında stratejik bir avantaj sağlamaya nasıl katkıda bulunur ve ayakkabı firmalarındaki durum nedir?

#### b. Amaç

Ayakkabı firmalarının tasarımı rekabet stratejilerinde ne amaçla, ne şekilde kullandığını ortaya koyarak, Türk ayakkabı sektöründe mevcut uygulamaların tespit edilmesine yönelik bir durum analizi yapmak.

- c. Analiz birimi: İstanbul'da faaliyet gösteren TASD'a üye markalı ayakkabı üreten firmalar.
- d. Ana yapılanma esasları: Ayakkabı sektörü, rekabet stratejileri, firma stratejileri, tasarım.

#### 5. Metodoloji/ Örnek Olay Çalışması Tasarımı

##### a. Örnek Olay Çalışması

- i. Her bir örnek olay deneysel bir çerçeve içerisinde deneysel bir yaklaşımla ele alınacaktır.
- ii. Her bir örnek olay bireysel olarak uzmanlık alanı çerçevesinde ele alınarak klasik örnek olay formatında irdelenecektir

##### 1. Karşılaştırmalı Örnek olay Analizi

##### 2. Çıkarımlar

- iii. Modeller ve çıkarımlara dayalı analizlerin hazırlanması

- b. Araştırma Kitle: TASD'a üye olan ve İstanbul'da kendi markaları ile üretim yapan, faaliyet alanına göre sınıflandırılmış ayakkabı firmaları.

c. Örnek seçimi:

- i. Genel Evren: İstanbul'da kendi firmasıyla markalı üretim yapan TASD'a üye ayakkabı firmaları.
- ii. Çalışma Evreni: Genel evrende belirtilen firmaların faaliyet alanlarına göre sınıflandırılarak küçük evrenlerde toplamın %20'sinin ele alınması ilkesine dayanarak marka bilinirliği hem de kolay ulaşılabilir durum örnekleme çerçevesinde toplam 10 firma seçilmiştir.
- iii. Örnekleme: Amaçlı örnekleme türlerinden (Olasılı olmayan) maksimum çeşitlilik ve ikinci aşamada ise kolay ulaşılabilir durum örnekleme türüdür.
- iv. Örneklerin seçilmesindeki maksimum çeşitlilik örnekleme türüdür. kapsamında firmalar faaliyet alanlarına göre sınıflandırılmıştır.
  1. Kadın ayakkabısı üretenler
  2. Erkek ayakkabısı üretenler
  3. Çocuk ayakkabısı üretenler
  4. Hem kadın hem erkek ayakkabısı üretenler
  5. Spor ayakkabı üretenler
- v. Araştırmaya katılımcı olmaya isteklilik
- vi. Araştırma kapsamında stratejik yaklaşımlar; Micheal Porter'ın jenerik stratejilerine göre incelenecektir. Bunlar;
  1. Toplam Maliyet Liderliği
  2. Odaklanma
  3. Farklılaşma'dır.

d. Çoklu Bulgu/Kanıt Toplama Kaynakları

- i. Firma yetkilileri, varsa Ar-Ge bölümü yetkilisi ve tasarımcılarıyla yapılandırılmamış sorular kullanarak derinlemesine görüşme tekniği kullanılması
- ii. Sektörde anahtar konumunda olan dernek, kurum yetkilileri ile yapılandırılmış açık uçlu soruların yüzyüze gerçekleştirilmesi

iii. Sektörle ilgili ikincil veri kaynakları olan raporlar, haberler ve çalışmaların incelenmesi

iv. Üretim alanlarında yapılacak gözlem.

#### 6. Veri Analizi

a. Karşılaştırmalı Örnek Olay Analizi: Genel analiz stratejilerine göre örnek olay tanımı geliştirilerek, analiz tekniklerinden karşılaştırmalı örnek olay analizi kullanılacaktır. Çoklu örnek olay analizinde birden fazla olan örnek olay çalışmalarındaki benzerlik ve farklılıkları genellenerek doğrusal analiz yapısı oluşturulacaktır. Bu yapıya göre araştırma problemi, araştırma tasarımı, sonuçlar ve çıkarımlar yapılacaktır.

b. Doğrusal analiz yapısıyla karşılaştırmalı örnek olay analizi raporu hazırlanacaktır.

#### 7. Örnek Olay Analizi Raporunun Öneri taslağı

- a. Çalışmanın amacı ve kapsamının sunumu
- b. Örnek olay çalışma metodunun özeti
- c. Örnek olay çalışmasının karşılaştırılması
- d. Sonuçların tartışılması ve yorumlanması
- e. Çalışma ile ilgili çıkarımlar ve sonuçlar

#### 8. Bireysel Örnek Olay Çalışma Önerisinin yazımının formatlanması

- a. Çalışmanın arka planı, karşılaştırmalar, temel sorunlar ve kısıtlamalar.
- b. Firma stratejilerinin, tasarım stratejilerinin ve rekabet faktörlerinin sonuçlarının tanımlanması

**Çizelge 5.1 : T ASD’e üye olan İstanbul’da kendi markasıyla üretim yapan faaliyet alanına göre sınıflandırılmış firmalar.**

|                      |                                                                                    |                                                                                                                                                                                          |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                           |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Firmalar & Markaları | Damla-DAMLAX<br>K.B – K&B<br>Minardi-MINARDI<br>Sultani-SULTANINI<br>Zensan- PRIMA | Akmen - COTT<br>Alaca - ALACA<br>Cabani -CABANI<br>Ferudun-FERUDUN<br>Göl- SAIL LAKERS<br>Hasel- JAG CLUB<br>Kıraliler- ESPA<br>Önder- ESSE<br>Pati-CLASSICA<br>Polat- OGGI<br>Serka-SAS | Toro- ALBERES | Adela- ADELA<br>Altanlar- CARLO LIOTTI<br>Atak- SIROCCO<br>Beta-BETA<br>Canbey- FOOTCAP<br>Ceyo- CEYO<br>Çağdaş Adam- ADAM<br>Çetsan- RIDGE<br>Dema-DEMA<br>Derimod-DERIMOD<br>Desa-DESA<br>Devran- PEDRO CAMINO<br>Doka- DOXSER<br>Eser- RICORDO COLLI<br>Gezer-GEZER<br>İnci-İNCİ<br>Muya- MUYA<br>Nursace-NURSACE<br>Sebata-DE MARCHI<br>Vakko-VAKKO<br>Ulaş-FLORES<br>Pames- MP<br>Macro-SCOOTER<br>Hedef-BULLDOZER<br>Ziylan- FLO | Erbay-LESCON<br>İçten-LİG |
| Toplam               | 5                                                                                  | 11                                                                                                                                                                                       | 1             | 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2                         |
| Faliyet Alanı        | Kadın                                                                              | Erkek                                                                                                                                                                                    | Çocuk         | Kadın- erkek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Spor                      |

**Çizelge 5.2 :** Araştırma kapsamında ele alınacak TASD üyesi olan ve eski TASD üyesi örneklem firmalar, 2010.

| Faliyet Alanı              | Kadın          | Erkek<br>(TASD)                           | Çocuk<br>(TASD) | Kadın / Erkek<br>(TASD) | Spor<br>(TASD) |
|----------------------------|----------------|-------------------------------------------|-----------------|-------------------------|----------------|
| Firmalar<br>&<br>Markaları | Hotiç<br>HOTİÇ | Cabani<br>CABANI<br><br>Hasel<br>JAG CLUB | Toro<br>ALBERES | Beta<br>BETA            | İçten<br>LİG   |
|                            |                |                                           |                 | İnci<br>İNCİ            |                |
|                            |                |                                           |                 | Pames<br>MP             |                |
|                            |                |                                           |                 | Macro<br>SCOOTER        |                |
|                            |                |                                           |                 | Ziylan<br>FLO           |                |

#### 5.3.4 Örnek olay çalışmaların, firma seçimi

1. Hotiç Ayakkabı Sanayi Tic. A.Ş.: Bayan ayakkabı üretiminde 75 yıllık bir geçmişe sahip, Kağıthane'deki üretim alanlarında yıllık 360,000 çift üretim kapasitesine sahip bir işletmedir. Görüşme yapılacak kişi firma yönetim kurulu üyesi Yavuz Hotiç'dir.
2. Beta Ayakkabı San. Ltd.: 1980 yılında kurulmuş olan firma, İkitelli Aymakop sanayi sitesinde üretim yapmaktadır. Yıllık üretimi 35.000 çifttir. Görüşme yapılacak kişiler firma yönetim kurulu başkanı Özlem İkişık ve tasarımcı Sibel Sel'dir.
3. Hasel Ayakkabı San. Ltd: 3 kuşaktır el yapımı erkek ayakkabısı üreten firmanın haftalık 750 çift ayakkabı üretim kapasitesi bulunmaktadır. Görüşme yapılacak kişi firma yönetim kurulu başkanı Ahmet Polat.
4. Cabani Ayakkabı San. Ltd: 1983 yılında kurulmuş olan firma İkitelli Organize sanayi sitesinde 7200 m2lik alanda üretim yapmaktadır. Görüşme yapılacak kişi firma yönetim kurulu üyesi Cem Kubilay Kaban.
5. Toro Ayakkabı San. Ltd: 1990 yılında kurulmuştur. Çocuk ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış olan firma Alberes markası ile Aymakop sanayi sitesinde üretimini gerçekleştirmektedir ve üretiminin %80'ini ihraç etmektedir. Görüşme yapılacak kişi firma sahibi Cemalettin Özen.
6. Pames Ayakkabıcılık İth. İhr. San. Tic. A.Ş.: 1986 yılında kurulmuş olan Pames Group, Esenyurt'ta 40.000 metrekare alanda üretimini gerçekleştirmektedir. MP, ARROW, DISC olmak üzere 14 markası bulunmaktadır. Görüşme yapılacak kişi firma yönetim kurulu üyesi Mesut Sağın.
7. Macro Ayakkabı A.Ş.: 1993 yılından bu yana İkitelli de bulunan fabrika binasında faaliyet göstermektedir. 5000m2 kapalı alanda yılda 500.000 çift ayakkabı üretim kapasitesi vardır. SCOOTER markasının dışında AXIS, FRANCESCO ROSSINI ve PEPINO markalarıyla da üretim gerçekleştirmektedir. Görüşme yapılacak kişi firma yönetim kurulu başkanı Fikret Şerafettinoğlu.

8. İçten-LİG 1980 yılından itibaren üretim yapmaktadır. Spor ayakkabı üretiminde Lig markasıyla öne çıkmaktadır. Görüşme yapılacak kişi firma yönetim kurulu üyesi Berke İçten.
9. Zıylan Ayakkabı San. Tic.A.Ş.: İlk 1960'lı yıllarda üretime başlayan firma, ilk 1987 yılında markalı üretime başlamıştır. Firma toplamda 1.400 kişiden fazla eleman istihdam etmektedir ve toplam ayakkabı imalat kapasitesi 2.500.000 çift / Yıl'dan fazladır. Üretimi İkitelli'deki fabrikada gerçekleştirilmektedir. Görüşme yapılacak kişi firma yönetim kurulu üyesi Aykut Büyükekşi.
10. İnci Deri Mamulleri San. Tic.A.Ş.: 1917 yılında kurulmuş ve 1947 yılında ikinci kuşak tarafından İstanbul Fatih'de devam eden firma günümüzde üretimine Hadımköy'de devam etmektedir. Görüşme yapılacak yetkili Zeynep Dura.

**Çizelge 5.3 :** Örnek olay çalışması kapsamında olan firmalarda görüşme yapılan kişiler.

| Firmalar ve Markaları | İletişim Kurulan Kişiler ve Ünvanları |
|-----------------------|---------------------------------------|
| Hotiç                 | Yavuz Hotiç                           |
| HOTİÇ                 | Yönetim Kurulu Üyesi                  |
| Pames                 | Mesut Sağın                           |
| MP                    | Yönetim Kurulu Üyesi                  |
|                       | Özlem İkışık                          |
| Beta                  | Yönetim Kurulu Üyesi                  |
| BETA                  | Sibel Sel                             |
|                       | Tasarımcı                             |
| Macro                 | Fikret Şerafettinoğlu                 |
| SCOOTER               | Yönetim Kurulu Başkanı                |
| Cabani                | Cem Kubilay Kaban                     |
| CABANI                | Yönetim Kurulu Üyesi                  |
| Zıylan                | Aykut Büyükekşi                       |
| FLO                   | Yönetim Kurulu Üyesi                  |
| Toro                  | Cemalettin Özen                       |
| ALBERES               | Yönetim Kurulu Başkanı                |
| İçten                 | Berke İçten                           |
| LİG                   | Yönetim Kurulu Üyesi                  |
| Hasel                 | Ahmet Polat                           |
| JAG CLUB              | CEO                                   |
| İnci                  | Zeynep Dura                           |
| İNCİ                  | Ar-Ge                                 |

## **6. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI**

### **6.1 Hasel Ayakkabı A.Ş. – Jag Club**

#### **6.1.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan Hasel ayakkabı firması erkek ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış ve %100 el yapımı deri ayakkabı üretmektedir. Hasel ayakkabı, Jag club markasıyla faaliyet göstermektedir. İstanbul’da erkek ayakkabısı üretimi yapan sayılı firmalar arasında olan ve bu kapsamda ele alınan örnek olay çalışma sekiz temel başlık altında ele alınmaktadır. Birinci bölümde firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölümde firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölümde firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölümde firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölümde firmanın üretim süreci, altıncı bölümde satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölümde firmanın genel rekabet stratejileri ve firmanın yapılanma biçimiyle ele alınmaktadır. Son bölümde çalışma bulgularının değerlendirildiği sonuç yer almaktadır.

#### **6.1.2 Metodolojik yaklaşımlar**

Örnek olay çalışması raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, ayakkabı sektörüyle ilgili yapılmış çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşmeler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Jag Club markasıyla faaliyet gösteren Hasel Ayakkabıcılıkta görüşme firma yönetim kurulu başkanı olan Ahmet Polat’la gerçekleştirilmiştir.

### **6.1.3 Hasel Ayakkabı A.Ş.**

#### **6.1.3.1 Tarihçe ve firma yapısı**

Jag Club markasının tarihçesi ve yapısıyla ilgili bilgiler, firma sahibi ve yönetim kurulu başkanı Ahmet Polat'la yapılmış olan görüşme, gazete ve dergilerde firmayla ilgili çıkmış haberler, firma tarafından sağlanmış olan dokümanlardan oluşmaktadır.

Jag Club markasıyla üretim yapan Hasel Ayakkabı'nın, temeli 1935 yılında atılmıştır. İstanbul, Merter'de faaliyet gösteren firma, ayakkabıcılıkta üçüncü kuşak temsilcisi olarak üretime devam etmektedir. Firmanın kurucusu ve markanın yaratıcısı Ahmet Polat, Princeton Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü mezunudur. Aile geleneği olarak ayakkabı üretiminde deneyime sahip olan Ahmet Polat'ın bu geçmişi dedesinin 1925'te Karaman'a bağlı olan Ermenek'te kara lastik ayakkabı üreten bir fabrika kurmasıyla başlamıştır. 1986 yılında üçüncü kuşak olarak yönetimi devralan Polat, firmaya yeni bir yön vermek ve farklılık yaratmak amacıyla Türkiye'nin ilk iş güvenlik lastik çizmesinin üretimine başlamıştır. O dönemde lastik çizme üretiminin yanı sıra spor ayakkabı üretimine de başlayan Polat, daha sonra Adidas, Kinetix, Letoon gibi markalara spor ayakkabı tabanı üretimi ve Pierre Cardin lisansı ile üretim gerçekleştirmiştir. 1996 yılında aile şirketinden ayrılarak, İstanbul'da yeniden yapılanmaya giderek kaliteli, kişiye özel ayakkabı üretimine odaklanmıştır. Merter'de haftada 20 çift el yapımı ayakkabı üretimini Kip, İGS ve Atalar gibi konfeksiyon mağazalarına satarak gerçekleştirdikten sonra Jaguar ayakkabılarını Türkiye lisansı ile üretmeye başlamıştır. Üç yıl kadar Jaguar markasıyla çalıştıktan sonra firmanın markası olan Jag Club'la üretimine devam etmiştir. Şimdi dede mesleği olarak faaliyet sürdüren 3. nesil, geleneksel olan el yapımı ayakkabı üretim modelini moda ve trendleri takip ederek geliştirmektedir. Jag Club markası el yapımı, kaliteli, kişiye özel, klasik erkek ayakkabı üretimi konusunda uzmanlaşmıştır. Firma 1996 yılından itibaren faaliyetlerini İstanbul, Merter'de sürdürmektedir.

#### **6.1.3.2 Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı**

Hasel ayakkabıcılık, Türkiye'de geleneksel el yapımı ayakkabı üretim konseptine yeni bir yaklaşımla, farklı kalıp ve modeller geliştirerek, piyasada boşlukları analiz ederek farklılaşmaya çalışmaktadır. Jag Club markası model geliştirme aşamalarında

İtalyan tasarımcılarla çalışarak, güncel taban ve kalıplarla el yapımından vazgeçmeyen bir üretim modeli geliştirmişlerdir.

Firmanın, 2020 Jag Club yol haritasında ortaya koymuş olduğu misyonu, “Jag Club giydirerek, prestijin ve zenginliğin sembolü bir ürün satmak”tır. Firma ilke olarak müşteriye hep ön plana aldığını söylemektedir. Ahmet Polat’a göre;

“Stratejik yönetimimizi ona göre planlıyoruz, tamamen müşteri odaklı, bizim ileride sürekliliğimiz sağlayacak daima müşteridir” (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Firmanın müşteri odaklılığı tasarım, ürün geliştirme, üretim ve satış aşamasından sonra da devam ettiği ifade edilmektedir. Satış sonrası ayakkabılardaki en küçük problemlerde bile ürüne sahip çıkılması firmanın misyonundaki “öncelikli müşteri memnuniyeti” yaklaşımını desteklemektedir. Yönetim kurulu başkanı Ahmet Polat da bu yaklaşımı aynı şekilde ifade etmektedir;

İki yıl önce alınmış bir ayakkabı, giyilmiş ve deride soyulma var diye gönderilmiş. Biz bu kullanıcıdandır diyerek, geri yollamıyoruz, herşeyi sonsuz müşteri memnuniyeti üzerine kuruyoruz. Biz müşteri odaklı bir firmayız, yapılanmamızın tam odağında müşteri var (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

#### **6.1.3.3 Hedef pazar ve markalaşma**

Jag Club firması kişiye özel üretim konseptiyle mağazalarında farklı uygulamalar gerçekleştirmektedir. Jag Club mağazalarında ayakkabı ustaları, müşterinin ayak ölçülerini alarak, istenilen deri ve taban tercihi yapmalarını sağlayarak, ayak yapısına uygun üretim gerçekleştirmektedirler. Bu tarz bir üretim biçimi ve pazar seçiminin altında yatan etmen marka geliştirme aşamasında ortaya çıkmıştır. Firmanın yönetim kurulu başkanı olan Ahmet Polat, on beş yıl önce marka geliştirme aşamasında Amerika, İngiltere ve İtalya’da pazarı tespit etmek için yaptırmış olduğu piyasa araştırması sonucunda elde ettiği verilerden faydalanmış ve bu alandaki açığı tespit etmiştir. Polat, arabada el yapımının, kişiye özel üretim ve prestij sembolü olarak bilinen Jaguar markasının isim hakkını 1998 yılında almış ve daha sonra bu markayı Jag Club adı altında müşterilerinin beğenisine sunmuştur.

Firmanın kuruluş yıllarında yurtdışında ayakkabıların hazır giyim mağazalarında aksesuar olarak satılıyor olmasına rağmen, Türkiye’de bu şekilde bir satış yaklaşımı olmaması, firmayı bu yönde bir yapılanmaya yöneltmiştir. Hazır giyim markalarına özel ayakkabı üreterek ve üretilen ayakkabının garantisini vererek pazarda açık olan bir yaklaşımı karşılama yoluna gidilmiştir. Müşteri memnuniyeti kavramının o dönemlerde oturmuş olmamasından dolayı bazı sorunların ortaya çıkması Ahmet Polat tarafından şu şekilde ifade edilmektedir;

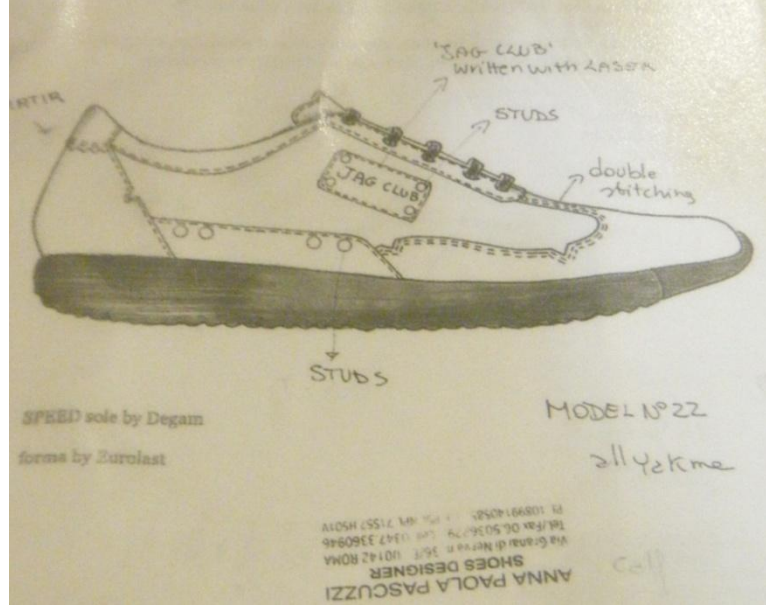
Hazırgiyim sektöründe hizmet vermeye başladığımızda en büyük sıkıntı müşteri, ayakkabıyla ilgili bir problem yaşadığında ayakkabıyı satanın da, üretenin de ayakkabıya sahip çıkmamasıydı. Biz de problem olursa biz ayakkabıyı geri alırız, özel sipariş yaparız diyerek pazarda ciddi bir yer edindik” (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Firma pazarda yer edinmesiyle beraber mağazalaşma sürecini de gerçekleştirmeye başlamış ve ilk mağaza 2000 yılında Ritz Carlton otelinde açmıştır. İlk mağazanın Ritz Carlton’da açılmasının tercih edilme nedeni Ahmet Polat’a göre, “Elit bir yer seçimi markayı vurgulamak açısından doğru” şeklinde ifade edilmektedir. Müşteri hedef kitlesi A ve A+ üst düzey grubu olarak belirlendiği için mağazalaşma süreci de bu yaklaşım doğrultusunda genişlemektedir.

#### **6.1.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme**

İstanbul, Merter’de faaliyet gösteren firmanın kendi bünyesinde tasarımcı bulunmamaktadır. Tasarım işini firma dışından tasarım hizmeti alma biçiminde gerçekleştirmektedir. Firma 2001 yılından itibaren tasarımcılarla çalışmaya başlamıştır. Polat;

O dönemlerde tasarımcıyla çalışmak Türkiye’de söz konusu değildi, şimdi bile hala resim çekilip onun kopyası yapılıyor. Yurtdışındaki fuarlarda standlar kapalıdır, kartvizit verilmeden içeri girilmez. Ayakkabı enterasan bir sektör çünkü az bir yatırımla üretim tesisi açabilirsiniz. Bir modeli gördüğünde yapan ustalar, modelciler hemen aynısını yapabiliyor, kalıp çıkartabiliyor (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).



**Şekil 6.1 : Anna Paola Pascuzzi tasarımı.**

Tasarım hizmeti firma dışından İtalyan tasarımcılardan alınmaktadır. Firmanın çalıştığı kadın ve erkek iki İtalyan tasarımcı Türkiye’de sadece Jag Club markasına hizmet vermektedir. Anna Paola Pascuzzi, Donna Karan, Calvin Klein gibi markalara tasarım hizmeti veren, Massimo Riccioni ise klasik ayakkabı konusunda daha deneyimli bir tasarımcı olarak firmaya danışmanlık yapmaktadır.

Jag Club’ın tasarımcılarla çalışma biçimi, firmanın müşteri beklentilerini ve hedef pazar taleplerini tasarımcılara aktarımıyla başlamaktadır. Tasarımcılar bu veriler doğrultusunda özgün tasarımlarını gerçekleştirmektedirler. Tasarımcılar monta tasarımlarını yapıyorlar, sonra Türkiye’ye gelip 15-20 gün kadar bir süre içinde de buradaki ayakkabı ustalarına dikimle ilgili ön bilgileri verip, ayakkabı sektöründe renklendirme adı verilen koleksiyonu hazır hale getirip, showrooma teslim ediyorlar. Tasarımcıların firmaya maliyetlerinin yüksek olmasına rağmen, katma değer sağlamak ve farklılaşmak için önemli bir unsur olduğu Ahmet Polat tarafından vurgulanmaktadır.

Tasarımla katma değer sağlıyor ve ürünü farklılaştırıyoruz. Vitrinlerde görülen İtalyan bayraklı ayakkabılar var. Bu ayakkabıları ilk çıkartan Massimo’dur, yaklaşık iki sene önce biz çıkarttık şimdi tüm mağazalarda var. Yabancı tasarımcı tercih etmemizin nedeni her ülkenin bir know-how’ı var, ayakkabıda da dünyanın merkezi İtalya (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Yabancı tasarımcılarla çalışmanın önemi yan sanayi açısından da firma için önem kazanmaktadır. Polat’a göre Türkiye’de ayakkabı yan sanayinin yeterince

gelişmemiş olması da önemli bir faktör olarak belirtilmektedir. Türkiye’de taban yapan firmaların gidip İtalya’da çıkan hazır ürünleri alıp gelmeleri ve burada aynı tabanı yapmaları ve özgün birşeylerin ortaya konulmaması gibi bir uygulamanın gerçekleştiği Polat tarafından ifade edilmektedir. Polat, İtalyan tasarımcılarla çalışmanın ayakkabı sektöründe bazı açılardan farklılık yarattığını belirtmektedir. Yan sanayinin çıkardığı ürünleri tasarımcılara duyurması ve numuneleri yollaması, tasarımcıların bunları da koleksiyonlarında kullanarak, yaygınlaştırılması şeklinde bir işleyişin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre tasarımcılar taban, deri gibi ayakkabı bileşenlerindeki yenilikleri kullandıkları zaman Jag Club firması da bu yenilikler aracılığıyla farklılığı yakalamış olmaktadır. Tasarımların tescil edilmediğini ifade eden Polat, tasarımların çizilmesi ve birebir ayakkabının nasıl bağlanacağına kadar detaylandırılmasının uzun bir süreç olmasından kaynaklandığını belirtmektedir.



**Şekil 6.2 :** Üzerinde İtalyan bayrağı renkleri olan ayakkabı tasarımı, (Url-24).

Tasarımın kopyalanma tehditine karşı yöntemlerini Polat şu şekilde ifade etmektedir;

Biz ne yapıyoruz, baktığın zaman belki düz bir ayakkabı, İtalya’ya ihracat yaptığımız bir model, üstü pileli ama altını çevirdiğin zaman 15-16 tane çivi çakılmış. Bu elleçakılıyor, burada farklılık yaratıyorsun. Bu sadece estetik için yapılmış bir detay, herhangi bir işlevi yok ama ayak ayak üstüne atıldığında altı gözüktüğü zaman çivili bir görünüm farklılık yaratıyor. Biz bu tip şeylerle ürünün katma değerini yükseltiyoruz (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Jag Club firmasının koleksiyon hazırlama aşamasında firma yetkilileri ve tasarımcılar beraber başta İtalya’da olmak üzere çeşitli yan sanayi fuarlarına

katılmaktadır. Bu fuarlar genellikle kalıp, taban ve deri üzerine olmaktadır. Burada amaç Jag Club markasına uygun kalıp, deri ve tabanları beraber seçerek temelden koleksiyonu yaratmak olarak ifade edilmektedir. Bu aşamadan sonra en çok satan modeller çıkartılarak, bu modeller üzerinden bir çalışma gerçekleştirilmektedir. Jag Club markasının her koleksiyonu yaklaşık 300 parçadan oluşmaktadır. Tasarımcıların oluşturduğu bu 300 modele, firma sezon içinde yaklaşık 200 model daha eklemektedir. Bunlar genellikle müşterinin istekleri doğrultusunda, mevcut modellere bazı aksesuarların eklenip, değiştirilmesiyle ve tercih edilen modellerin geliştirilmesiyle oluşmaktadır. Firma, sezonda 500 model, yılda toplam 1000 modelden oluşan bir koleksiyon hazırlamaktadır. Jag Club koleksiyonunda her sene yeni model geliştirildiği için, koleksiyonda yer alan modeller her sene değişkenlik göstermektedir. Bir kaç yıl üretimi sürdürülen en fazla on model olmasına rağmen bu ayakkabılarında tasarımında olmasa bile kalıbında değişikliklere gidilmektedir. Firma, müşterilerine istediği deriyi ve aksesuarları seçme şansı vererek kendi koleksiyonunu oluşturma seçeneğini sunabilmektedir.

Jag Club markası ayakkabı tasarımının yanı sıra ayakkabı ile kombin oluşturan tekstil ürünlerine de mağazalarında yer vermektedir. Firma, tekstil ürünlerini kombin olarak sattıkları için önümüzdeki kış renkleri belirlendiğinde, bu renk ipliklerle beraber aynı renklerde deri hazırlattırılıyor. Model ve tasarımla beraber renk modası da beraberinde takip edilmektedir. Ayakkabıda kullanılan nakışın aynısı gömlekte de kullanılarak kombinler oluşturulmaktadır (Şekil 6.3). Ahmet Polat Jag Club markasını bu yaklaşımı şu şekilde ifade etmektedir;

Ayakkabılarıyla tekstille kombin olarak satıyoruz, böylelikle tamamen modanın içinde yeralmış oluyoruz. Sadece bir ayakkabı işi olarak değil, insanlara total bir konsept dediğimiz Jag Club markasını artık tekstille de özümsetmiş oluyoruz. Her üründe de bu şekilde farklılık yaratmaya çalışıyoruz (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Taban, ayakkabıda önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Desen, renk ve malzeme açısından da ayakkabıya farklılık katması açısından da önem arz etmektedir. Firma taban alımlarını, çok alternatif olmasından dolayı genellikle İtalya'dan tedarik etmektedir. Çok ağırlıklı olmasa bile firma kendi taban tasarımlarını da gerçekleştirmektedir.



**Şekil 6.3 :** Ayakkabı-tekstil kombin çalışmasına örnekler, (Url-24).

#### 6.1.3.5 Üretim

Jag Club, üretimin tamamen el yapımı olmasından dolayı haftalık 500 çift üretim kapasitesine sahiptir. Bu üretim modelinin firmaya dezavantaj olarak yansıyan tarafları el yapımı ayakkabı üretiminin sınırlı sayıda olmasıdır. El yapımı ayakkabı üretimine göre 500 çift civarında olan haftalık üretim kapasitesi oldukça fazla olmasına rağmen, seri üretim gözönüne alındığında düşük bir üretim miktarı nitelendirmektedir. Jag Club markasının el yapımında avantaj olarak görülebilecek bir özelliği bir ayakkabıdan ister 100 çift, ister bir çift yapılabiliyor olmasıdır. Üretimde minimum adet sınırı yok, müşteri isteği doğrultusunda ister beş ister on beş çift üretim gerçekleştirilebilmektedir. Burada önemli olan nokta el üretimi olmasıdır çünkü makine montajıyla yapılan ürünlerde böyle az üretimin gerçekleştirilmesi oldukça zor olduğu ifade edilmektedir.

Jag Club markası özel üretim konusunda uzmanlaşmış bir firma olarak ayakkabı sektöründe ön plana çıkmaktadır. Bunun altında yatan etkenler özel kalıplardan kaynaklanmaktadır. Özel çalışma gerektiren bu yapılanma biçimini Ahmet Polat şu şekilde ifade etmektedir;

Türk erkeklerinin %70'inde ayak problemi var. Kontrpiye, üst ve tarak kısmında özellikle problemler var. Bu nedenle normal kalıplarda sıkıntı çekiliyor, mutlaka özel kalıpla, o bölgelerle oynanması gerekebiliyor. Bunu da her ayakkabı firması uğraşmak istemiyor” Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Türk erkeklerinde ayakkabının ciddi bir sorun olduğunu ve bunun da ayak rahat etsin mantığıyla yarım ya da bir numara büyük ayakkabı almaktan kaynaklandığını ifade eden Polat;

Ayakkabının ayağı çorap gibi sarması lazım, ayakkabının özelliği o. Ayağın kendi kalıbına göre olması lazım. Görürsünüz bazen ayakkabılar kayak gibi olur, yanında serçe parmağı çıkar, bunlar hep doğru kalıp giyilmediğinden olur. Büyük ayakkabı çabuk deforme olur Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Üretim, tasarımcıların model çalışmalarını gerçekleştirmelerinden sonra derinin kesilmesi ve parçaların dikilmesi ile yapılmaktadır. Kesimi ve dikimi biten deri parçalar kalıba tek tek çivilerle monte edilmektedir, ve bu kalıba geçirilen deri en az 48 saat kalıpta bekletilerek şeklini alması sağlanmaktadır. Çivilerin tek tek elle sökölme işleminden sonra, ayakkabının alt kısmına kösele taban monte edilip, belirli süre bekletilip, kalıp elle çıkartılmaktadır. Finisaj işlemi gerçekleştirildikten sonra da ayakkabı kullanıma hazır hale gelmektedir.



**Şekil 6.4 :** El yapımı ayakkabı üretim süreci, Jag Club, (Url-24).

Üretim maliyetleri el işçiliğinde kaynaklanan dezavantajlardan dolayı oldukça yüksektir ve ayakkabı maliyetinin %48'ine denk gelmektedir. Firma ayak sağlığına önem verdiği için üretimde kauçuğun naturel hali olan latex malzeme kullanmaktadır. Lamine latex, kauçuk ağacının sütünden elde edilen ayağı saran, ağırlığa ve ayak yapısına göre rahat bir basış sağlayarak, vücuttaki kan dolaşımını düzenlemektedir. Latex, ayak terini aşağı çeken, antibakteriyel özelliği sahip doğal bir malzeme olmasından dolayı ayakkabıda kullanımı tercih edilmektedir. Bunun yanı sıra ayakkabıların yüz kısmında “Vidala” denilen süt danasından elde edilen bir

deri cinsi kullanılmaktadır. Bu derinin özelliği, sıkı olması ve ayakkabının deformasyonunu geciktirmesidir. Ayakkabıların içi dana derisinden yapılan astarla kaplanmakta ve deri ile astar arasında tela kullanılmaktadır. Kullanılan özel tela ayakkabının kırışmasını önleyerek, hava sirkülasyonu sağlamaktadır. İç tabanda kullanılan çelik ayakkabının deformasyonunu önlemektedir. Ayakkabılarda kullanılan bir diğer malzeme ise antistatik Fransız köseledir. Bu kösele en az 2 yıl kösele havuzlarında bekletilerek kimyasal suya doydurulur. Böylece kış aylarında köselenin düşmanı olan suya karşı direnç artırılmış olur. Suyu doydurulan bu tarz kösele en fazla %10 su emmektedir.

Ayakkabı üretiminde kullanılan deri hem yurtiçi, hem de yurtdışından temin edilmektedir. Ayakkabı üretiminde az kullanılan olacak olan deriler yurtiçinden, daha hassas kullanımlı olanları ise yurtdışından temin edilmektedir. Derilerin temin edilmesi ve özel hazırlanması söz konusu olduğu için Hasel Ayakkabı bu alanda tek bir firma ile çalışmaktadır.

#### **6.1.3.6 Satış-pazarlama**

Üretim maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı iç piyasada ayakkabı isteyenler için rekabet edilemez bir noktada olan firma, ihracat ağırlıklı çalışmaktadır. 2000’li yıllarda yaşanan krizle beraber firma, yurtdışında başta Almanya, Mısır, ABD, İngiltere, İtalya, Zagreb, Beograd ve Dubai olmak üzere onbeş, yirmi fuara katılarak belirli pazar payına sahip olmuştur. Şu an 35 pazara ihracat yapan firma, üretiminin %80’ini ihraç etmektedir. Avrupa’ya yönelik ihracatın yüzde 15’lik bölümü İtalya’ya yapılmaktadır. Ahmet Polat, yaptıkları ihracatı şu şekilde ifade etmektedir;

Şu an Türkiye’de birim fiyat olarak en yüksek ihracat yapan firma bir tek biziz. Bizim bir altımızda ihracat yapan yarı fiyatımızdan daha aşağıda. Bizim ihracat rakamlarımız çok yüksek ama bu çok kar ediyoruz anlamında değil, maliyetlerimiz çok yüksek ama el yapımı ayakkabının ne olduğunun ve değerinin yurtdışında bilinmesi söz konusu (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Ekonomist dergisinin yapmış olduğu bir araştırma çerçevesinde, yurtdışındaki alışveriş merkezlerinde olan 15 Türk firması içinde yer alan Jag Club, ayakkabı firması olarak da tek olarak listede yer almaktadır. Mağazalaşma sürecini ilk 2000 yılında Ritz Carlton otelinde başlatan Jag Club markası, bugün İstanbul’da Galleria, Polat Renaissance Hotel, Palladium ve Viaport alışveriş merkezinde olmak üzere toplam 4 mağazaya sahiptir. İstanbul dışındaki birçok ilde ve yurtdışında da İngiltere,

İtalya, Fransa, Yunanistan, Güney Afrika, Amerika, Japonya ve Rusya gibi ülkelerdeki önemli mağaza ve alışveriş merkezlerinde ayakkabıları satılmaktadır. Jag Club ürünlerinin yurtdışında satışının olduğu bazı alışveriş mağazaları İngiltere’de Selfridges, Japonya’da Daimaru, ABD’de NordStrom’dur.



**Şekil 6.5 :** Jag Club markasının kişiye özel ayakkabı tasarımları, (Url-24).

Markalaşma süreciyle beraber firma bir dönem Londra’da kraliyet ailesine ait bir mağaza kiralamış ve o dönemde Galler Prensi Charles için özel oğlak derisinden ayakkabı üretmişlerdir. New York’un emlak kralı olarak bilinen Donald Trump Prens Charles için üretilmiş ayakkabıları bir Amerikan dergisinde görüp, firmayla bağlantıya geçip, özel sipariş ayakkabılar yaptırmıştır. Kişiye özel ürünler olmasından dolayı da hem yurtdışından hem yurtiçinden birçok ünlü işadama ve siyasetçi firmanın müşterileri arasında yer almaktadır.

Jag Club markasıyla çeşitli ulusal ve uluslararası fuarlara katılan firma, özellikle her sene İtalya Milano’da ayakkabı fuarına ve ABD Dallas’ta düzenlenen moda fuarına katılmaktadır. Bu fuarların yanı sıra tasarım ve ürün geliştirme aşamalarında da yurtdışındaki ayakkabı yan sanayi fuarlarına katılarak, yenilikleri uygulamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedirler.



**Şekil 6.6 :** Jag Club’ın İtalya- Milan Micam ayakkabı fuarındaki standı, (Url-24).

#### **6.1.3.7 Rekabet ve firma stratejisi**

Jag Club markasının yaratım süreciyle beraber, firmanın seçmiş olduğu strateji her zaman pazarda rakiplerinden farklı konumlanmak ve farklılaşmak üzerine olduğu görülmektedir. Lüks marka kategorisi hedef pazar olmasından dolayı kişiye özel, el üretimi ayakkabı konseptinden yola çıkılmıştır. Jag Club markası her ürününde bir farklılık yaratma ilkesine odaklanmıştır, bunu 2020 Jag Club yol haritasında “Jag Club giydirerek, zenginliğin ve prestijin sembolü ürünler satmak” olarak ortaya koymaktadır. Firma Türkiye’de daha önce uygulanmamış bir iş modelini geleneksel üretime, moda ve trend faktörünü katarak, aynı zamanda güncel kalıp ve tabanları kullanarak ama yine geleneksel üretim biçimi olan el işçiliğini kullanarak gerçekleştirmektedir. Firmayı rakiplerinden ayırtıran bu yaklaşım, İtalyan tasarımcılarla koleksiyon hazırlanmasıyla beraber farklılaşmayı da beraberinde getirmektedir. El yapımı ayakkabılarda makine montajıyla gerçekleştirilemeyecek ayakkabı tasarımları yapmakta bu da farklılık yaratmakla beraber artı bir katma değer sağlamaktadır.

El yapımı ayakkabı üretim maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı, ayakkabıyı ihtiyaç olarak satın alan kişileri hedef kitle olarak seçmek, rekabet açısından mümkün olamamaktadır. 2001 yılında yaşanan krizle beraber sadece iç pazarda rekabet etmenin fiyat makasının fazla açılmasından dolayı zorlayıcı olması, firmayı dış pazara daha da açılması konusunda yönlendirmiştir. Ahmet Polat bu konuda;

İhtiyaçtan dolayı ayakkabı almak isteyen biriyle rekabet edemedik. Bizim ancak ihtiyaç değil de lüks, görünüm, etkileme, moda, tasarım gibi nedenlerden dolayı ayakkabı alan ve bunun keyfini yaşayan kişiye satmamız gerekiyordu. Biz de o dönemde ihracata yöneldik (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Firma, tasarımı işletmenin merkezine koyarak, Jag Club markasında bir bütünlük yaratma anlayışını, belirli bir çizgide sürdürme çabası gütmektedir. Bu anlayıştan yola çıkarak ayakkabıyı, kombin oluşturacak bir biçimde tekstille bütünleştirme ve total bir konsept oluşturma yönünde bir marka stratejisi geliştirmişlerdir. Jag Club markası müşterilerin talepleri doğrultusunda erkek giyim üzerine koleksiyon hazırlamaya başlamıştır. 2001 yılından itibaren tekstil alanında da faaliyet göstermektedir. Az adet ve çok yüksek kalitede ürün üretimi gerçekleştirilmektedir. Bu kategoride kaşmir, triko, ipek ve kanvas pantolonlarla özel ürünlere yer vermektedirler. Ayakkabıda kullanılan renkler, malzeme ve nakışları, ayakkabı tasarımları ile bir çizgi oluşturacak tekstil koleksiyonu ile bütünleştirilmiştir. Bu yaklaşımların müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiği sorusuna cevap alabilmek içinde çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Jag Club mağazalarında müşteri memnuniyetini tespit etmek amacıyla müşteri ilişkileri sorumluları müşterilerin beğenileri, beklentileri ve memnuniyetsizlikleri ile ilgili görüşler almaktadır. Her günün sonunda mağazalardan bu görüşler ile ilgili raporlar alınmaktadır. Yönetim kurulu başkanı Ahmet Polat bununla ilgili yaklaşımını şu şekilde ifade etmektedir;

Perakende içinde olmak bu tarz geri dönüşümleri almayı kolaylaştıran bir faktör. Örneğin bir müşteri özel sipariş ayakkabılarını almış, çok beğenmiş teşekkür etti. Bir müşteri kemerlerin çok kaliteli olduğundan, beş yıldır haftada üç gün bu kemerleri kullandığını ve hiç bir şey olmadığını ifade etti. Ama aynı müşteri bizim J+ diye hazırladığımız özellikle spor ayakkabı ağırlıklı bir üst koleksiyonu beğenmediğini ifade etmiş. Jag Club klasiğinin dışında bir koleksiyon olduğu için beğenmediğini tahmin ediyoruz. Hep bu şekilde müşteri memnuniyetini ölçüyoruz (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).



**Şekil 6.7 : J+ koleksiyonundan örnekler, (Url-24).**

Ayakkabı sektörünü eğitim, kültür ve sistem içinde olmadığı için çok yapısal ve düzenli bulmadığını ifade eden Ahmet Polat, birçok sorunun bundan kaynaklandığını belirtmektedir.

Ayakkabıda Türkiye gerçeği, büyük markalar yapacak diğerleri ondan kopyalacak zihniyeti var. Birebir aynısı, şunu değiştireyim diye bir şey yok. Geline nokta şu, Aymod fuarında kış koleksiyonu için kimseler yoktu. Biz Mart ayında Milano, İtalya’da iki ay önce fuara çıkarttık kış koleksiyonumuzu, orada siparişimizi aldık. Ama burada taklit taklit, sonunda gelinen nokta bu, geldi duvara tosladı (Ahmet Polat, kişisel görüşme, Nisan 2011).

#### **6.1.3.8 Sonuç**

Hasel ayakkabı Jag Club markasıyla pazardaki bir boşluğu tespit etmiş ve o yönde yapılanmasını oluşturmuştur. Jag Club markasıyla kişiye özel, el yapımı ve %100 deri malzeme kullanılarak erkek ayakkabı üretimine odaklanan firma, bu şekilde ayakkabı sektöründe farklı bir noktada konumlanmıştır. İstanbul Sanayi Odasının 2004 yılında hazırlamış olduğu “Deri ve Deri Ürünleri Ayakkabı Yan Sanayi ve Suni Deri” raporunda da el üretiminin ve elde üretilmiş ayakkabının Türk ayakkabı sektörü için fırsat teşkil ettiği ifade edilmiştir. Sektör için fırsat olarak ifade edilen %100 elde üretilmiş ayakkabıyla Jag Club markasının konseptini oluşturan Ahmet Polat, hem stratejisiyle belirli bir hedef kitleye ve pazara odaklanırken hem de farklılaşmaktadır. Firma yapılanma sürecinde de İtalya’da öne çıkan ayakkabı tasarımcılarına hazırlattıkları koleksiyonlara ek olarak tekstil kolleksiyonu da hazırlayan firma Türk ayakkabı sektöründe de farklı bir yere sahip olduğu görülmektedir.

## **6.2 Macro Ayakkabı A.Ş.– Scooter**

### **6.2.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan Makro Ayakkabı firması, Scooter markasıyla su geçirmez botlar ve trekking (yürüyüş) ayakkabıları üretmektedir. Türkiye’de ilk su geçirmez ayakkabı, bot ve deri spor ayakkabılar üreten Scooter markası, farklı teknolojileri tüketicilere düşük maliyetle sunmak yaklaşımını benimsemektedir. Birinci bölümde firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölümde firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölümde firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölümde firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölümde firmanın üretim süreci, altıncı bölümde satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölümde firmanın genel rekabet stratejileri ve firmanın yapılanma biçimiyle ele alınmaktadır. Son bölümde çalışma bulgularının değerlendirildiği sonuç yer almaktadır.

### **6.2.2 Metodolojik yaklaşımlar**

Örnek olay çalışma raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, ayakkabı sektörüyle ilgili yapılmış çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşme doğrultusunda hazırlanmıştır. Scooter markasıyla İstanbul, Esenyurt’ta faaliyet gösteren Makro Ayakkabı’da görüşme, firma yönetim kurulu başkanı olan Fikret Şerafettinoğlu ile gerçekleştirilmiştir.

### **6.2.3 Macro Ayakkabı A.Ş.**

#### **6.2.3.1 Tarihçe ve firma yapısı**

Makro Ayakkabı’nın kurucusu Fikret Şerafettinoğlu 1978 yılında İstanbul’a Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi’nde eğitim almak için gelmiş ve o dönemlerde Türkiye ayakkabı sektörünün önde gelen isimlerinden olan dayısı Ahmet Ziylan’ın yanında çalışmaya başlamıştır. O dönemlerde Ziylan grubuyla çalışırken ayakkabı sektörüne taban üretimine başlamıştır. 1993 yılında gruptan ayrılarak Rusya’nın kırsal bölgelerine yönelik fason üretim gerçekleştirirken, Rusya’da yaşanan 1998 kriziyle Scooter markasını yaratmıştır.

### **6.2.3.2 Misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı**

Makro Ayakkabı, çalıştığı tasarımcılar ve deneyimli teknik kadrosu ile kaliteli ayakkabı üretiminde tanınmış uluslararası bir ayakkabı üreticisi olmayı hedeflemektedir. Firma, Scooter markasıyla hem tasarım ürünü hem kaliteli hem de ekonomik fiyatla ürünlerini sunarak müşteri kitlesine ulaşmayı amaçlamaktadır. Firma vizyonunu “müşteri beklentilerini, ulusal ve uluslararası kalite standartlarına uygun tasarlanmış yeni ürünlerle mümkün olan düşük maliyetle güven, kalite, verimlilik, hız ilkelerinden ödün vermeden ayakkabıcılık sektöründe lider konuma gelmek” olarak ifade etmektedir.

Makro Ayakkabı, Scooter markasıyla faaliyet göstermektedir ve uzmanlık alanı olarak kadın, erkek, ve çocuk ayakkabılarını da içine alan bot ve yürüyüş ayakkabısı üretiminde geniş bir koleksiyonları bulunmaktadır. Scooter markasıyla %100 deri ve su geçirmez ayakkabı üretmeyi hedefleyen firma üstün oldukları alanda konumlandırma yapmayı hedeflemektedir. Bu konumlandırmayı yaparken piyasadaki boşluğu değerlendirdiklerini ifade eden Şerafettinoğlu bu yaklaşımı şu şekilde ifade etmektedir;

Biz aslında Amerika’yı yeniden keşfetmedik, dünyada su geçirmez ayakkabılar satılıyor ve ilgi görüyordu. Türkiye’de üretilmiyordu ve hala da ciddi anlamda üreten olmadığı için, biz su geçirmez ayakkabıları gündemimize koyduk ve piyasada da ciddi anlamda rağbet gördü (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

### **6.2.3.3 Hedef pazar ve markalaşma**

Makro Ayakkabı, 1998 yılında yaşanan ekonomik krize kadar olan süreçte Rusya pazarına ürünler üreten fason bir üretici olarak faaliyet göstermekteydi. Kriz sonrasında Scooter markasını oluşturan firma yine aynı pazara ama farklı bir hedef kitleyle girerek, lüks mağaza vitrinlerinde ürünleriyle yer almaya başlamıştır. Markalaşma aşamasında firmaların bir stratejiye sahip olması gerektiğini düşünen Şerafettinoğlu, bunu şu şekilde ifade etmektedir;

“Marka olmak için bir kategori tespit edeceksiniz, bir konumlandırma yapacaksınız ve konumlandığınız kategoride de liderliğe oynayacaksınız” (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Bot ve trekking ayakkabısı üzerine üretime odaklı markanın oluşumu da bu konumlandırma sonucunda şekillenmiştir. Özellikle bot ve trekking ayakkabıları üretiminin tercih edilmesini firma sahibi şu şekilde ifade etmektedir;

“Yapacağınız üründe tüketicinin belli bir ihtiyacını en iyi şekilde karşılamamız lazım, tüketicinin tatmin olması temel bir unsur. Onun için biz su geçirmez ayakkabıları gündemimize koyduk, yaptık, piyasada da kabul gördü” (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Firma markalaşma stratejisini Türk ayakkabı markası olmak ve seçtiği hedef kitlesi doğrultusunda ürün tasarlamak üzere, öncelikli iç pazar hedefleyerek, kendi markasıyla ihracatı gerçekleştirmek olarak vurgulamaktadır (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011). Firma açısından markalaşmak farklılığı ortaya koymak ve ürünü karlılaştırmak olarak görülmektedir. Scooter markasını yaratan Fikret Şerafettinoğlu, markayı konumlandırma aşamasındaki yaklaşımını şu şekilde ifade etmektedir;

“Hangi sektörde olursa olsun, bir firmanın kendisine sorması gereken bir sorudur bu, ben piyasadaki diğer firmalara göre hangi konumda üstünüm. Bu zaten markalaşmanın en temel sorusu”.

90’lı yıllarda ayakkabıda markanın çok önemli olmadığı ama 2000’li yıllardan itibaren markalaşmanın giderek önem kazandığı ifade edilmektedir. Firma her yıl markaya 1 milyon dolarlık yatırım yaptığını belirtmektedir. Scooter markasıyla piyasada rekabet eden Makro ayakkabı, bir çok ülkeye ihracat yapmaktadır. İhracat yapmak ve marka yaygınlaştırma arasındaki ilişkiyi Şerafettinoğlu şu şekilde ifade etmektedir;

İhracat yapıyoruz ve bu ülkelere ürünlerimiz kendi markamızla satıyoruz. Bir markayı oluşturduktan sonra onu piyasaya yaymak da önemli. Bu noktada istikrarlı bir şekilde kendi markamızla iç ve dış piyasada satış yapıyoruz. O da belli bir zaman içerisinde tüketicinin bu markayı tanımasına fırsat veriyor (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Bu yaklaşımla bir çok ülkeye ihracat yapan firma, Scooter markasının Orta Avrupa, Slovakya ve Çek Cumhuriyeti’nde en çok bilinen markalardan biri olduğu Firma sahibi Fikret Şerafettinoğlu tarafından ifade edilmektedir. Firmanın markalaştığını ve deri ürün yaptıklarından dolayı ithal ürünlerden etkilenmediklerini belirten Şerafettinoğlu, bu şekilde avantajlı bir konumlandırma gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir. 90’lı yıllarda Rusya’nın kırsal bölgelerine fason ayakkabı üreten Makro

ayakkabı, 1998 yılında yaşanan ekonomik krizle fason üretimden markalaşma yoluna gitmiştir. Markalaşma yoluna gitme nedenlerini Şerafettinoğlu şu şekilde ifade etmektedir;

“1990’lı yıllarda ayakkabıda marka çok önemli değildi, ne yapsanız satılıyordu. Ancak Rusya’da ekonomik kriz yaşanması bizim için dönüm noktası oldu. Biz iç piyasaya yönelmeye ve markalaşmaya karar verdik” (Şerafettinoğlu, 2009).

Makro Ayakkabı, marka konumlandırmasını bu yönde gerçekleştirirken, marka adının da bu süreçte önemli bir etken olduğu firma sahibi tarafından ifade edilmektedir. Şerafettinoğlu, markada en önemli olaylardan birinin farklılık yaratmak, diğerinin ise iyi bir isim olduğunu ifade etmektedir. Bunun için seçilen marka isminin önemini şu şekilde vurgulamaktadır;

Markada önemli olaylardan birincisi farklılığı yaratmak, ikincisi ise iyi bir isim. O isim hem anlaşılabilir, hem de kolay söylenebilir olmalı. Scooter ismini biz böyle seçtik, hem iç piyasada telaffuzu kolay bir isim hem de dış piyasada yabancı olmayan bir isim. Dolayısıyla herkes rahat telaffuz edebiliyor (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Scooter markası, firma sahibi Fikret Şerafettinoğlu tarafından Tayvan’a yaptığı gezideki gördüğü motorlu araçlardan etkilenecek ortaya çıkmıştır (Zaman gazetesi, 2005)

#### **6.2.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme**

Ayakkabı tasarım ve ürün geliştirme sürecinde firma açısından ilk ele alınan, gerçekleştirilecek üründe tüketicinin ihtiyacını en iyi şekilde karşılamak olduğu Şerafettinoğlu tarafından ifade edilmektedir. Firmanın ürün geliştirme sürecinde ele aldığı “su geçirmez ayakkabı” konseptinin dünyada bilindiğini ancak Türkiye’de bu tarz ürün geliştiren bir firmanın bulunmadığı için bu boşluk üzerinden konumlandırma yaptığı belirtilmektedir (Fikret Şerafettinoğlu, Kişisel Görüşme, Nisan 2011).

Ürün geliştirme sürecinde yaş gruplarına göre farklı renk ve model geliştirilmektedir. Firmanın ürünleri sayısal olarak çok olmasına rağmen, karakteristik olarak çok fazla değil, genel olarak bot ve trekking tarzı bir koleksiyondan oluşmaktadır. Firma model oluşturma aşamasında da tüketicinin kafasının fazla karıştırılmaması gerekliliğini savunarak, karakteristiği belirgin ama tüketicinin istekleri doğrultusunda geliştirilen renk, tarz, çocuk, bayan, erkek, uzun ve kısa model özellikleriyle model varyasyonları sayı olarak çoğaltmaktadır.

Tasarım sürecinde firmada öncelikle dünya trendlerini takip edilerek, modanın belirlediği trendlerden faydalanılmaktadır. Şerafettinoğlu, genellikle tüm dünyada aynı trendin gerçekleştiğini sadece iklimsel farklılıkların ayrımlar yarattığını ifade etmektedir. Bu nedenle firma tasarım stratejisi olarak dünya trendlerini takip etmeyi ilk sıraya yerleştirmektedir ve bu yönde de uluslararası fuarlar katılmayı ve moda, trende yön veren markaları takip etmektedir. Firmada, trendlerin belirlemesinden sonra firmanın *freelance* olarak çalıştıkları İtalyan tasarımcılarla renk, model belirlendikten sonra ürünün finalize edilmesi ve ayak yapısına uyarlanması aşaması Türkiye’de gerçekleştirmektedir. Tasarımın uyarlanmasının altında yatan temel etken yurtdışında geliştirilen tasarımların Türk ayak yapısına uygun olmamasından kaynaklandığı firma sahibi tarafından ifade edilmektedir. Ayakkabıda hem tasarım hem de teknik modelcilik olan teknik kalıp oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir. Kalıbın ölçüleri, stampanın detayları ayağa uyum sağlaması açısından önemli teşkil ettiği belirtilmektedir. Bir önceki sezon bayilerden gelen geri dönüşlerden de faydalanılarak yeni koleksiyon oluşturulduğu ifade edilmektedir. Yıllık koleksiyon renk varyasyonlarıyla beraber 800 parçadan oluştuğunu belirten Şerafettinoğlu, bir modelin altı renk, hem çocuk hem erkek hem de kadın ayakkabısı olarak çalışılmasının koleksiyondaki parça sayısının artmasına neden olduğunu söylemektedir (Fikret Şerafettinoğlu, Kişisel Görüşme, Nisan 2011).

Firmanın markasıyla kendi koleksiyonundaki tarzını ortaya koyduğunu ve özellikle belirli bir pazara odaklanılmadığını ifade eden Şerafettinoğlu, yurtdışından gelen müşterilerin koleksiyonu kendilerine uygun gördükleri takdirde aldıklarını, firmanın genel olarak uyarlama yaklaşımı içinde olmadığını vurgulamaktadır (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011). Sadece belirgin pazarlarda, örneğin Rus pazarına yapılan iç astarların Rusya’nın hava şartlarına uygun kürk astar koyarak oluşturulduğunu ama tasarım açısından bir pazara göre bir farklılaştırma gerçekleştirilmediği belirtilmektedir. Şerafettinoğlu bunu şu şekilde ifade etmektedir;

Spesifik bir pazara odaklanılmasına karşı değilim ama biz koleksiyonumuzu hazırlıyoruz, kendi tarzımızı koyuyoruz. Yurtdışından gelen müşterilere uyuyorsa alıyor, uymuyorsa almıyor. Aynı ürünleri Rus pazarına kürklü astarla yapıyoruz, oranın şartlarına uydurarak, öyle satıyoruz ama modelimiz yine aynı. Tasarım olarak pazara göre tasarım yapmıyoruz (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Ayakkabı üretim sürecinde marka olmanın getirdiği özellik olarak A’dan Z’ye herşeyinin firmanın geliştirmesi gerekliliği olduğunu ifade eden Şerafettinoğlu,

firmada ürün geliştirmede ayakkabı tabanının önemini de vurgulamaktadır. Ayakkabı sektöründe genel sürecin tabancılara gidip mevcut ayakkabı tabanları kullanmak olduğu ve bunun da rekabette firmalara bir avantaj sağlamayacağı belirtilmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen markaların özgün olamayacağı çünkü özel olmayan herkesin kullanabildiğı tabanlarla farklılık yaratılamayacağı ifade edilmektedir. Şerafettinoğlu bu yaklaşımlarını;

Marka olacaksanız hep kendinizi yaptığınız şeyle özelleştirmeniz lazım. Biz “Watertight” dedik ürünlerimize, tüm dünyada “Gore-tex” markası var. Biz de benzer teknolojiyi kullanıyoruz ama Gore-tex demedik, biz dedik ki bu özelliğın adını kendimize has koyalım, o teknolojinin adı bizim olsun, bu çok önemli bir detay. Biz de bu teknolojiye bir isim koyduk ve tescilledik (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011) şeklinde ifade etmektedir.

Firma, Watertight ve Scooter Watertight’ı 2003 ve 2004 yıllarında Türk Patent Enstitüsü tarafından marka korumasına almıştır. Firma geliştirdiğı ve tescilini aldığı “Watertight” teknolojisiyle üretimini gerçekleştirmektedir ve bu teknolojiyi oluşturan malzemelerin Almanya’dan özel olarak getirtildiğı firma sahibi Şerafettinoğlu tarafından belirtilmektedir.

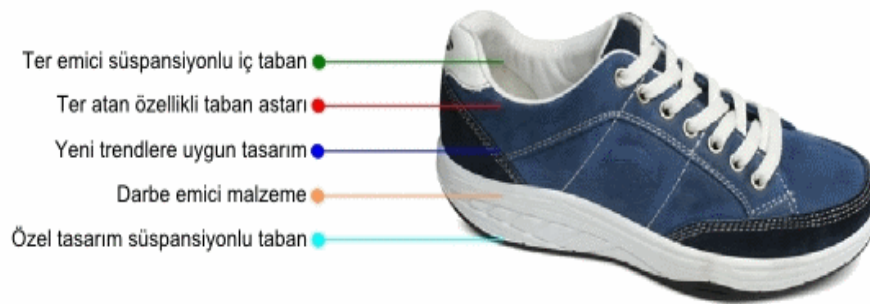


**Şekil 6.8 :** Watertight teknolojisi, (Url-25).

Firma tarafından geliştirilen Scofix teknolojisinin temel özellikleri firmanın katalogunda şu şekilde belirtilmektedir;

- Özel tasarım süspansiyonlu taban.
- Rahat, şık ve anatomiye uygun tasarım
- Dört mevsim kullanılmaya uygun
- Darbe emici malzeme sayesinde ayak topuklarınız ağrımaz, rahat eder, başta ayak bileğınız ve diziniz olmak üzere eklem yerlerinize ve sırtınıza binen baskının giderilmesine yardımcı olur.

- Ayağınızda kaldığı sürece vücuttaki çok sayıda kasın çalışmasına, metabolizmanın hızlanmasına ve daha çok kalori yakmanıza yardımcı olur.
- Yürüme biçiminiz ve duruşunuzun önemli ölçüde gelişmesini sağlar.
- Ortopedik iç tabanı ayağınızın rahatlığı için dizayn edilmiştir. İstedığınızde çıkarabilir, havalandırabilir ve rahatça temizlenebilir.
- Ayak sağlığınıza uygun doğal deriden üretilmiştir.
- Gözenekli yapısıyla ayağınız nefes alır. Nem ve bakteri oluşumunu engeller. Koku yapmaz.



**Şekil 6.9 :** Scofix teknolojisi, (Url-25).

Scooter firmasının sahip olduğu Scoflex teknolojisinin özellikleri firmanın kataloglarında ve websitesinde şu şekilde açıklanmaktadır;

- Nem ve bakteri oluşumunu engellemeye yardımcı olur.
- Dört mevsim kullanılmaya uygun olarak tasarlanmıştır.
- Darbe emici malzeme sayesinde ayak topuklarınız ağrımaz, rahat eder.
- Süspansiyonlu iç taban sayesinde ayağınıza, dizinize ve belinize binen yükü absorbe eder. Böylelikle, ayak, diz ve bel ağrılarını azaltmaya yardımcı olur.
- Ekstra esnek yapısı ile size hareket özgürlüğü sağlar. Kan dolaşımını hızlandırır. Uzun süreli yürüyüşler sonrasındaki yorgunluk hissini azaltır.
- Ortopedik iç tabanı ayağınızın rahatlığı için dizayn edilmiştir. İsteddiğinizde çıkarabilir, havalandırabilir ve rahatça temizleyebilirsiniz.
- Ayak sağlığınıza uygun doğal deriden üretilmiştir. Gözenekli yapısıyla ayağınız nefes alır. Bakteri oluşumunu engeller. Koku yapmaz.



**Şekil 6.10 : Scoflex teknolojisi, (Url-25).**

Firma kurucusunun göre, ayakkabı modeli tasarlarken ele alınması gereken temel faktörlerden biri tüketicinin tatmin olması gerekliliği şeklinde açıklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre yaşanan süreçlerde bazen düşük maliyetli bir tasarımla tüketiciyi tatmin edebilirsiniz, bazen de çok maliyetli bir ayakkabı tasarlırsınız ama tüketiciyi memnun edemeyebilirsiniz gibi bir sonuç çıktığı belirtilmektedir (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Ayakkabı firmalarında klasikleşmiş ve üretimi uzun yıllar devam eden ayakkabılarla ilgili Scooter firmasında yaklaşım geçmiş dönemlerde ürettikleri bazı modellerin bir kısmını tekrar üretildiği biçiminde olduğu görülmektedir. Firmada bu yaklaşım üretilen ayakkabı tarzı ile ilişkilendirilmektedir; diğer firmaların ürettiği ve moda faktörünün etkin olduğu abiye türü modellerde bunun çok olamayacağını savunulmaktadır. Scooter markasının bot ve trekking ayakkabıları kategori açısından fazla etkili olmadığı için, 7-8 senedir üretimi devam eden ayakkabı modelleri bulunduğu belirtilmektedir. Bu modellerin üretimini Şerafettinoğlu, dünyadaki örnekler üzerinden şu şekilde ifade etmektedir;

Dünya markalarına baktığınız zaman 30 senedir üretilen markayla özdeşleşmiş modelleri var. Timberland bot 30 senedir var, Clarks'ın klasik bir modeli var, diğer modellerini çeşitlendirir ama klasik modelini her zaman satar. Hush Puppies'in klasik bir modeli vardır, o hiç kalkmaz, sürekli çalışır. Dr.Martin'in kendine has bir modeli vardır. Bu saydığım modeller 20-30 senedir çalışılan modeller, diğer koleksiyonları sürekli değişir ama markayla özdeşleşmiş klasik modeller sürekli çalışılır. Bizde de öyle, 7-8 senedir çalıştığımız modellerimiz var, her sezon değiştirdiğimiz modellerimiz de var (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Scooter markasıyla faaliyet gösteren Makro Ayakkabı bazı alt markalar çıkartmaya başlamıştır. Bayan ayakkabılarının yoğunlukta olduğu Scoflex ve 2011-2012 kış sezonunda da çocuk ayakkabı markası olarak Scooty ile alt markaları oluşturmaya

çalışmaktadır. Firma Scooter markasını oluşturmada önce Pepino markasıyla çocuk ayakkabısı üreterek, Almanya'ya ihracat gerçekleştirirken bazı fiyat politikaları yüzünden çocuk ayakkabısı üretiminden vazgeçmiştir.

“Çocuk ayakkabısı üretmekten o dönemde vazgeçtik. Ancak bu iş içimde ukde olarak kaldı. Bu pazara iddialı bir şekilde yeniden gireceğiz” (Şerafettinoğlu, Para Dergisi röportaj, 2010).

Firma, ileride çocuk ayakkabısı üzerine yönelmeyi planlamaktadır. Bu kategoriye eğilim firmanın ilk kuruluş yıllarında Almanya'ya ihracat yaptığı ve deneyim kazandığı bebek ayakkabısı üretiminden kaynaklanmaktadır. Bu alanda Türkiye'de çok ciddi bir açık olduğu ifade edilmektedir. Şerafettinoğlu bu konudaki deneyimini şu şekilde ifade etmektedir;

Biz ilk kuruluş yıllarında Almanya'ya ihracat yapıyorduk, ürün de çocuk ayakkabısıydı. O ihracat bize çok şey kattı, bebek ayakkabısı önemli bir kategori. İlk yürümeye başladığı andan itibaren ayağına veriyosunuz, gelişmekte olan bir ayak, yürümeyi yeni öğrenen bir ayak. Oradaki ayakkabı özellikleri sağlık açısından önemli. Bende bu konuyu Almanlar'dan çok iyi öğrendim, çünkü o zamana kadar bizde yanlış anlaşılan bir bebe ayakkabısı anlayışı vardı. Çocuk için uygun olan ayakkabının tabanı kösele, derisi kalın ve sert olacak bileği kavrasın diye bir yaklaşım vardı. Oysa ki kösele taban kayan, esnemeyen tabandır, öyle olunca nasıl yürürsünüz paytak paytak. Ayakkabının hem tabanının esnemesi lazım, hem kaymaması lazım hem derinin yumuşak olması lazım hem de bileği kavraması lazım (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Türkiye'de çocuk ayakkabısı üretiminde ciddi bir açık olması ve çocuk ayakkabı markasının olmamasının önemli bir sorun teşkil ettiğini belirten Şerafettinoğlu;

Çocuk ayakkabısında marka olamayınca zaten tüketicide güven eksikliği oluşuyor. Tüketici marka aldığı zaman neyi kullandığını bilir. Markanın standartı budur, ben bu markayı aldığımda bulacağım bunlardır der. O yüzden çocuk ayakkabısında marka çok önemlidir (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Scooter markasında ise tasarım ve ürün geliştirme sürecinde ilk olarak dikkat edilen dünyadaki moda trendlerini takip ederek, bu trendleri pazar koşullarına göre uyarlamak olarak görülmektedir. Yönetim kurulu başkanı Şerafettinoğlu bu süreçlerle ilgili yaklaşımlarını;

Tasarımda önce dünya trendlerine bakıyoruz, dünyada moda hangi tarafa gidiyorsa Türkiye'de de aynı istikamette gidiyor. Tüm dünyada aynı trend hakim, sadece iklim farklılıkları bazı ayrımlar yaratıyor. Biz fuarları ve bazı ülkeleri ziyaret edip, mağazalardaki trendleri takip ediyoruz. Bunun dışında yabancı tasarımcılarla çalışarak, finalize etmeyi

burada kendimiz yapıyoruz. Tüm doneleri topladıktan sonra, biz şu istikamette gideceğiz, şu renkleri çalışacağız, şu modelleri yapacağız diye burada finalize ediyoruz. Bize biraz da yön veren geçmişten gelen başarılı ürünlerdir (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011) şeklinde ifade etmektedir.

Scooter markasının firmanın kendine özgü bazı üretim avantajları firmaya maliyetler açısından belirli faydalar sağladığı, enjeksiyon taban teknolojisinin firmanın kendi bünyesinde gerçekleştirilmesinin artı bir maliyet avantajı getirdiği firma yetkilisi tarafından ifade edilmektedir.

“Sizin girdiğiniz piyasada eğer başarılıysanız her zaman bir başka firmada girme eğiliminde olabilir. Dolayısıyla hem fiyat hem de teknoloji açısından onların yapamayacağı yerde konumlanmanız gerekiyor” (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Üretimden kaynaklanan avantajların yanısıra firmanın maliyetleri tasarım ve malzeme seçimleriyle de düşürmenin mümkün olabileceği ifade edilmektedir.

Tasarımla maliyetleri düşürmek mümkündür. Modeli tasarlarlarken temel faktörlerden biri tüketicinin algısı ve tüketicinin tatmin olmasıdır. Bazı modeller vardır ki, tüketici o modelleri zengin ve tatmin edici olarak algılar ama modelin maliyetleri yüksek değildir. Şimdi onları seçmek lazım, çünkü bazen de çok basit görünen modeller maliyetli de olabiliyor, bunları gözetmek lazım. İkincisi de malzeme seçiminin önemidir. Ürüne en uygun malzemeyi seçmek önemlidir. Bazı deriler vardır, çok pahalıdır ama o pahalılığın karşılığını vermez ve tüketici de bunu algılamaz. Burada önemli olan tüketicinin ihtiyacını karşılamasıdır, tasarım yönü ve malzeme önemlidir. Çok ucuz şeylerden çok iyi sonuçlar çıkabilir (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Scooter markasında koleksiyon yılda iki kez gerçekleştirilmektedir ve renk varyasyonlarıyla beraber toplam 800 parçadan oluşmaktadır. Koleksiyonu oluşturan 800 parça aslında 100-120 modelden oluşmasına rağmen kadın, çocuk, erkek ve renklerle beraber model sayısı giderek artış göstermektedir.

“Yaş gruplarına farklı renkler, modeller yapıyoruz. Bizim ürünümüz sayı olarak çok olmasına rağmen karakteristik olarak çok fazla değil. Bot ve tracking tarzı bir koleksiyon olduğu için biz kendi içinde varyasyonlarını oluşturuyoruz” (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

### 6.2.3.5 Üretim

2009 yılında 500 bin çift ayakkabı üreten firma, 2010 yılında %30 kapasite artışını yaptıkları yeni yatırımlarla gerçekleştirmiştir. Scooter markasıyla ilk kez Watertight ayakkabılar üretilmiştir. Su geçirmez ayakkabılar olan watertight teknolojisiyle tüketicilere konforu uygun fiyatlarla sunulmaktadır. Günümüzde üretimin %20'sini ihracat yoluyla satan firma, kuruluşunun ilk yıllarında üretiminin yaklaşık %80'ini ihraç etmekteydi. Firma, ihracattaki düşüşün en temel nedenlerinden biri olarak kurlardaki gerileme olduğunu ifade etmektedir. Bu faktör ihracatı cazip olmaktan çıkarttığı için firma yapılanmasını iç pazara yönlendirmiştir. Üretimin, ihracatın yoğun olduğu dönemlerde bugünkünün iki katı daha fazla olduğu ama şu an ise firmanın kendi koleksiyonuyla pazarda varolduğu belirtilmektedir. Firma günümüzde fason üretim gerçekleştirmeden kendi markasıyla üretim yapmaktadır. Şerafettinoğlu'na göre başka markalara fason üretim yapmak firmanın temel amacı olmamalı yönünde, eğer firma bunu bir aşama olarak kullanıyorsa bunu kabul edilir bulmakta ama diğer açıdan çalışan bir firmaysa o anlayışa sahip bir firmanın stratejiye sahip olmadığını savunmaktadır. Şerafettinoğlu bu yaklaşımı;

“Fason imalat belki bir basamak olarak kullanılabilir, o yönde kabul edebilirim ama süreklilik marka stratejisi açısından doğru değil” (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011) şeklinde ifade etmektedir.

Makro ayakkabıcılıkta üretim süreci standart ayakkabı üretim sürecine göre bazı farklılıklar içermektedir. Standart ayakkabı üretim sürecinde geleneksel imalatlarla saya hazırlanır, taban alınır ve birbirine yapıştırılır. Scooter markasıyla üretilen ayakkabılarda enjeksiyon teknolojisini kullanmaktadır. Enjeksiyon teknolojisinde saya hazırlanır ve taban direkt sayanın üzerine dökülerek hem ürüne sağlamlık kazandırmakta, hem hammaddesi poliüretan olmasından dolayı ayakkabının hafif ve su geçirmezliğini sağlamaktadır. Makro Ayakkabının üretim sahasında enjeksiyon teknolojisinin bulunması maliyetleri düşürmek açısından firmaya avantaj sağlamaktadır. Türkiye’de ayakkabı üretim sürecinde hem teknoloji kullanımı hem de fiyat avantajı yakalamak her firmanın gerçekleştirebildiği özellikler olmadığı için Scooter markasıyla aynı konumlandırmada bulunan başka firma olmadığı firma yetkilisi tarafından ifade edilmektedir. Scooter markası ise Watertight, Scoflex ve Scofit adlı teknolojileriyle kendi markalarına özgü, katma değer yaratan bazı inovasyonlar gerçekleştirmiştir. Firmanın Watertight adını verdiği tescilli teknolojisi,

membran ve enjeksiyon teknolojisiyle beraber derinin su geçirmezliğini sağlayarak komple önlemler bütünü oluşturulmaktadır.

“Biz bir farklılık koyduk, enjeksiyon teknolojisiyle sayanın üzerine direkt taban dökülerek hem sağlamlık hem polüretan malzemeden dolayı hafiflik, hemde su sızdırmazlık sağlıyor. Bunlar diğer firmalarda olmayan şeyler” (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Firmanın en temel özelliklerinden biri ürünlerinin %100 deri malzeme kullanması ve markanın da bu şekilde konumlandırılmış olmasıdır. Firma ayakkabı üretiminde kullandığı deriyi koleksiyona göre farklı bölgelerden temin etmektedir. Malzemelerin seçiminde üstünlükler dikkate alınarak alımlar gerçekleştirilmektedir. Fantezi derilerde Pakistan, Mısır gibi ülkeler başarıyla, koleksiyona göre bazen de Türk veya Hindistan derisi tercih edilebilmektedir. Üretilen ayakkabı şekline göre, eğer kürklü bir ayakkabı tasarlanmışsa, kürkün merkezi olan Avustralya'dan malzeme tedarik edilmektedir.

#### **6.2.3.6 Satış-pazarlama**

Türkiye'de 400 noktada bayileri bulunan Scooter markası, üretimin %40'ını Amerika, Kanada, İngiltere, Danimarka, İtalya, Malta, Balkan ülkeleri, Avustralya, Arap ülkeleri Suriye, Irak, İran, Libya, Mısır, Yunanistan Rusya gibi ülkelerin bulunduğu 20 bölgeye yapmaktadır. Firmanın en büyük pazarlarından biri Rusya'dır. Firmanın satışlarının %60'ını kışlık ayakkabılar oluşturmaktadır. Firma ihracatı kendi markasıyla gerçekleştirmektedir.

Firma kendi markasıyla perakendeciliğe 2004 yılında girmiş ve alışveriş merkezlerinde beş mağazaya ulaşmasına rağmen 2009 yılında perakendeciliği bırakarak mağazalarını kapatmıştır. Firma, perakende oluşumunu deneyip vazgeçmiş firmalardan biri olarak, konunun ayrı bir uzmanlık alanı ve zaman ayrılarak odaklanması gerektiğini bu nedenle de bayilik sistemi zincir ve karma mağazalarda satışa odaklanıldığı belirtilmektedir. Perakendeciliğe girmemeyi stratejilerinin bir parçası olarak gören firma, yaygınlaşmayı planladıkları alternatif bir strateji olarak görmektedir. Firma, Türkiye'nin dört bir tarafında bulunan korneler ve zincir mağazalarda ürünlerini satmayı stratejilerine uygun bulmalarının temelinde yatan etken mağazalaşmanın risklerinden kaynaklanmaktadır. Şerafettinoğlu bu yaklaşımlarını;

Perakendeciliğe girmek de stratejimizin bir parçası. Pazarlamada raf tutmak önemli bir olay. Bazıları bunu kendi mağazasını açarak yapar, kendi mağazasını açarsa o raf garanti kendisininindir ama yaygın olmak önemli. Yaygın olmayı planlamak doğru bir stratejidir, bizimki alternatif bir stratejidir. Mağazalaşmanın riskleri de var avantajları da. Türkiye gibi piyasalarda her zaman bir krize hazırlıklı olma zorunluluğu, alışveriş merkezi gibi yerlerde mağazalaşmanın getirdiği yüksek maliyetler ve herhangi bir kriz anında mağaza kapatmanın getirdiği prestij kayıpları o zorluklara göğüs gerillirse avantajları çoktur (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011) şeklinde ifade etmektedir.

Makro ayakkabı hedef pazar ve markalaşma sürecini belirlerken yine sektörde uzun yıllar faaliyet göstermekten kaynaklanan deneyimini ortaya koyarak marka konumlandırmasını gerçekleştirmiştir. Scooter markasıyla üretimini gerçekleştiren firma ağırlıklı olarak bot ve trekking ayakkabıları konusunda uzmanlaşmış ve yatırımlarını da bu yönde gerçekleştirmektedir.

Scooter markası ise müşteri memnuniyeti ve beklentilerinin geri dönüşleriyle ilgili soruya Şerafettinoğlu;

“Perakende mağazacılığımız yok ama 500 tane satış kanalımız bulunmaktadır. Bu bayilerden sürekli geri dönüşler alıyoruz ve bir sonraki sezonda bunları değerlendiriyoruz” (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

#### **6.2.3.7 Rekabet ve firma stratejisi**

Scooter markasını konumlandırılmasının firma stratejisiyle ilişkilendiren Şerafettinoğlu, rekabet üstünlüğü sağlamak ile ilgili şu yaklaşımı benimsemektedir;

“Eğer üstün olduğunuz bir konuya odaklanırsanız, orada bir konumlanma yaparsanız hem farklı olur hemde diğer firmalara karşı bir rekabet üstünlüğü sağlarsınız”

Bot ve trekking ayakkabı üzerine odaklanılmasına rağmen spor tip trekking ayakkabı çalışmayan firma, bu anlayışla ilgili stratejilerini şu şekilde belirtmektedir;

Spor tip trekking ayakkabılar yapmıyoruz, o tip ayakkabılar Çin’de çok rahat yapılmakta olan ürünler. Bizim konumlanmamız her ne kadar trekking ise de biz dağ ayakkabısı yapıyoruz. Bu ayakkabıların %90’ı dağda giyilmese de, şehirde giyiliyor, onun için deri ayakkabı daha çok tercih ediliyor. Deriden yapıyor olmamız, bizi Çin’e karşı koruyor çünkü Çinliler deride rekabet edemiyorlar (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Ayakkabı sektöründe en büyük tehdit olarak görülen Çin faktörü, Scooter markası için bir tehdit arz etmemektedir. Bunun temel sebeplerinden biri ayakkabıların %100

deri olması ve Çin'in de deri ayakkabıda rekabet edemiyor olmasından kaynaklanmaktadır. Şerafettinoğlu, Çin'e karşı rekabetle ilgili;

Geçtiğimiz on yıllık dönemde mesela Çin'den çok büyük ithalatlar olmasına rağmen bizi çok etkilemedi, biz bir farklılık koyduğumuz için. Hem deriydi ürün Çin ürünlerine nazaran, üzerine su geçirmezlik koyduk, onun üzerine enjeksiyon teknolojisi koyduk. Bunlar diğer firmalarda olamayan şeyler ve maliyetleri de düşürüyor. Sizin piyasaya her zaman bir başkası girme eğiliminde olabilir başarılıysanız, dolayısıyla hem fiyat hem teknoloji olarak onların yapamayacağı yerde konumlanmanız gerekiyor (Fikret Şerafettinoğlu, kişisel görüşme, Nisan 2011).

Çin'in ayakkabı sektörüne yüksek hacimli üretim ve düşük fiyatlarla girmesiyle sektöre etki ettiği ifade edilmektedir. Çin'le rekabetle ilgili Scooter markasının bir sorun yaşamıyor olmasını Çin'in üretim gücü yüksek olmasına rağmen koleksiyon hazırlayamadığı ve Scooter markasının pazarlarından biri olan Avrupa pazarında tasarım ve kalitenin önemli olduğu için firma olarak avantajlı konumda olduğu yönetimce vurgulanmıştır. Scooter markası Watertight teknolojisi olan su geçirmezlik özelliğini deri ayakkabı ve enjeksiyon teknolojisi ile birleştirmesinden dolayı Çin ve benzeri ürün gruplarıyla rekabette üstünlük kazanmış olmaktadır. Firma kendisini dünya şirketi olarak konumlandığı için rekabet avantajı olarak maliyetlerinde gözardı edilemeyeceğini vurgulamaktadır.

#### **6.2.3.8 Sonuç**

Makro Ayakkabı, Scooter markasıyla bot, yürüyüş ve trekking ayakkabıları üzerine uzmanlaşarak sektörde farklı bir konumda yapılanma stratejisini benimsemiş bir firma olarak öne çıkmaktadır. Belirli bir ürün grubu üzerine çalışan firma, bu yönde gerekli olan teknolojileri kendi markasının tescili altına alarak, dünyada varolan benzer teknolojileri kendi geliştirme yoluna gitmiştir. Ayakkabı üretim geleneğinden gelen bir aileden olan firma sahibi, ailesinden ayrılarak kurduğu ve geliştirdiği ayakkabı uzmanlık alanını sektördeki boşlukları değerlendirerek gerçekleştirmiştir. Makro ayakkabı Türkiye'deki ayakkabı sektöründe fazla olmayan bir alanda üretim gerçekleştiriyor olmasından dolayı rekabet açısından daha avantajlı bir konumdadır.

## **6.3 Beta Ayakkabı**

### **6.3.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan Beta ayakkabı firması kadın ve erkek ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış, malzeme olarak deri kullanmakta ve Beta markasıyla faaliyet göstermektedir. İstanbul’da üretim gerçekleştiren Beta Ayakkabı örnek olay çalışması sekiz temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölüm firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölüm firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölüm firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölüm firmanın üretim süreci, altıncı bölüm satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölüm firmanın genel rekabet stratejileri ve son olarak sonuç bölümünde çalışma bulgularının değerlendirilmesini kapsamaktadır.

### **6.3.2 Metodolojik yaklaşımlar**

Örnek olay çalışması raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, ayakkabı sektörüyle ilgili çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Beta markasıyla faaliyet gösteren Beta Ayakkabıcılıkta görüşme firma yönetim kurulu başkanı olan Özlem İkışık ve firmanın tasarımcısı Sibel Sel’le gerçekleştirilmiştir.

### **6.3.3 Beta A.Ş.**

#### **6.3.3.1 Tarihçe ve firma yapısı**

Beta Ayakkabı Sanayi ve Ticaret A.Ş., 1970’li yıllarda Ercan ve Taner İkışık tarafından üstü keten, altı jüt örgüden oluşan yazlık ayakkabı türü olan espadril üretimi ile başlamıştır ve 1980’de resmi olarak kurulmuştur. Daha sonra kışlık model olarak “sandalet monta” adı verilen, İtalyanlar tarafından “ideal” olarak adlandırılan bir tip bot üretimini gerçekleştiren firma, 1986 yılında ilk ihracatını Amerika Birleşik Devletleri’ne yapmıştır. Yaz sezonunda espadril, kış sezonunda bot üretimini çeşitlendirme amacıyla yaklaşık 20 sene önce Düsseldorf fuarına katılarak, ihracat yolunu açmaya başlanmıştır.

### **6.3.3.2 Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı**

Beta firması ağırlıklı olarak kadın ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Firma, üretimini sadece deri ayakkabı üzerine gerçekleştirmektedir. Beta firması hedefini; “günümüze kadar yüksek kalitesi, rahatlığı ve şıklığı ile elde etmiş olduğumuz güçlü imajımızı koruyarak, Türkiye ayakkabı sektöründe, modanın ve şıklığın temsilcisi olmaya devam etmektir” şeklinde ifade etmektedir.

Türkiye’nin sayılı yerli ayakkabı markalarından olan Beta, dünyada ayakkabı üretiminde yaşanan tüm gelişmeleri çok yakından takip etmekte ve uygulamaktadır. Bu yaklaşımlarından ötürü kendilerini, “Yenilikçi ve gelişimci özelliğini koruyan, Türkiye’de tüm ayakkabı üretim tekniklerinin bir arada kullanıldığı tek ayakkabı fabrikası” olarak belirtmektedirler. Firmanın misyonu tüm hizmetleri hızlı, kaliteli ve güvenli şekilde sunarak marka bilinirliğini ve değerini arttırmak, karlılıkla büyümeyi sürekli kılarak firmaya ve çalışanlarına değer yaratmak olarak ifade edilmektedir. Firma internet sitesinde şirketin misyonu “müşterilerimizin her türlü ürüne kolay ve hızlı ulaşmalarını, etkin ve güvenilir hizmet almalarını sağlamak, problemleri diyalog içinde iyi niyetli girişimlerle gidermeye çalışmak; her zaman problemin değil, çözümün bir parçası olmak, koşulsuz müşteri mutluluğu ilkesi ile ciro ve karlılıkta verimini arttırarak öncülüğünü ve ‘ilk’leri sürdürmek, mağazacılık sektöründeki liderliğini koruyarak pazarı geliştirmek” olarak açıklanmaktadır.

Beta firması vizyonunu, “Jenerasyonların özgün markası”, misyonunu ise “BETA, şehirli, yaşamdan keyif alanlara, özgün, rahat, güvenilir ürün ve hizmetler sunar. Yeniliğe açık, bilgi ile gelişerek büyüyen, birlikte kazanma anlayışına sahip, insan odaklı, kurumsallaşmış aile markasıdır” şeklinde ifade etmektedir. Firmanın kendi internet sitesinde vizyonu “Perakendecilik alanında yenilikleri sürekli takip eden, müşteri beklentilerinin üzerinde hizmet ve ürün sunan, yüksek nitelikli kurumsal yapısı ile sektörün önde gelen kuruluşları arasında yer almaktadır” şeklinde belirtilmektedir.

### **6.3.3.3 Hedef pazar ve markalaşma**

1970’li yıllarda iç pazara yönelik ürünler üretmekle başlayan Beta firması, sonraki yıllarda başta Almanya olmak üzere yurtdışındaki fuarlara katımla beraber ihracat yapmaya başlamıştır. Beta markası genç kitleye yönelik ürün tasarlama eğiliminde ve bu yaklaşımla maksimum 30 yaş hedeflemektedir. Bu hedefle ilgili firmanın 3 - 4 yıl

önce yaptırmış olduğu marka araştırmasında farklı bir anlayışla karşı karşıya kalınmış. Markanın tasarımcısı Sibel Sel, bu araştırma ile ilgili;

Üç, dört yıl önce yaptırmış olduğumuz marka araştırmasında İstanbul ve Ankara ağırlıklı konuşursak, biz gence göre tasarlarken, genç neye göre genç, kaç yıl yaşadığı ile ilgili birşey değil, hayat tarzı ile ilgili birşey. Nüfus kağıdına göre gençlik değil bu, tarzına göre gençlik algısı. Topuklu ayakkabı bize göre orta yaşın giyeceği birşeyken, topuklu ayakkabıyı lisedeki kızlar giyiyor (Sibel Sel, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Ayakkabı tasarımlarının genç değil, kendini genç hissetmek isteyen bir müşteri kitlesi tarafından satın alındığını ifade eden İkışık;

Genç deyince nüfus kağıdını baz almıyoruz. O müşteriler kendilerini genç hissetmek istedikleri içinde o tip ayakkabıları tercih ediyorlar. 15 pont yüksek ökçeli ayakkabılarla rahat edemiyorlar ama bizden aldıkları rahat renkli ayakkabılarla o duyguyu yakalıyorlar (Özlem İkışık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Firma, Beta tasarımlarını farklı ürün isteyen, ayağında rahatlık arayan ve bu rahatlığı önemseyen bir kitlenin aldığı bir marka olarak nitelendiriyor. Genç neslin ayak rahatlığına çok önem vermediğini, daha çok estetik, moda ve trendlere baktığını ifade eden firma sahibi markanın tüketici kitlesini şu şekilde tanımlamaktadır;

Beta markasının İstanbul ve Ankara bazlı yaptırmış olduğu araştırmaya göre müşterilerin çoğunluğu öğretim görevlisi, öğretmen gibi eğitim seviyesi yüksek bir tüketici kitlesi. Bu hem çok iyi hem de çok zor, siz o müşteriyi kandıramazsınız, beklentisi yüksek kemikleşmiş bir kitle. Zengin müşteri değil, çok bilinçli bir müşteri, kültürel düzeyi yüksek bir müşteriden bahsediyoruz (Özlem İkışık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Firma, Beta müşterisini “markaya bağlı bir müşteri kitlesi” olarak ifade etmektedir. Bunu müşterinin beğendiği ayakkabıyı üç, dört sezon sonrasında bile araması ve firmanında bu talep doğrultusunda bazı modelleri üç, dört sezon devam ettirmesine bağlamaktadır. Bazı modellerin devam ettirilmesi tüketici tarafından pozitif algılanırken, bazı tüketicilerin farklı beklentiler içinde olması bazen marka açısından zorluk teşkil etmektedir.

Beta markası, ürünlerini diğer markalardan ayıran bir yönü olduğunu şu şekilde ifade etmektedir;

Farklı bir tarz sunduğumuz için bu tarzı farklı bir markada bulması oldukça zor. Hem rahatlık, hem renklilik açısından diğer markalardan ayıran bir ürün gamı bulunmaktadır. Belirgin bir tasarım anlayışı ve çizgisi var, bu çok değişken olmadığı için bunu farklı marka

altında bulması oldukça zor, bu da zaten müşterinin kemikleşmesinin sebeplerinden biri (Özlem İkişık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Beta markası dışında Wall Street adını taşıyan yeni bir markaları bulunmaktadır. Bu markanın özelliği bilgi birikimi ve el yapımıyla üretiliyor olmasıdır. Bu markayla ilgili temel özellikleri, ayak sağlığına en faydalı malzemelerin biraraya getirilerek, 35 yıllık deneyim ve bilgi birikiminin ürünlerde biraraya geldiği bir koleksiyon olması şeklinde ifade edilmektedir.



Şekil 6.11 : Firmanın erkek ayakkabı markası, (Url-26).

Wall Street markasını diğer markalardan ayırtıran ve farklılaştıran temel özellikler şu şekilde belirtilmektedir;

- Tabanlar, BETA için özel üretilmiş %100 doğal köseledir. Ökçesi köseleden olup aşınma kısmı doğal kauçuktan üretilmiştir. Taban dikişinde keten iplik kullanılmıştır. Ayakkabı ıslandığı zaman kullanılan keten iplikler perçin görevi görecek ve çok kullanım sonucu dikişlerin atması engellenecektir.
- Gizli kapsül kullanılmıştır. Ayakkabıların deforme olmaması, bağların aşınmaması sağlanmıştır. Kullanılan gizli kapsüller paslanmaz pirinçten üretilmiştir.



Şekil 6.12 : Wall Street markası, (Url-26).

- Ayağı rahat tutacak ergonomik iç taban kullanılmıştır. Bu taban ayak yorgunluğunu minimuma indirmektedir.
- Koleksiyonda kullanılan bağcık delikleri gizli delik olup ipleri özel mumlu ipliktir.
- Derinin uzun ömürlü olabilmesi için ayakkabının üretimi bittikten sonra yağ bazlı finishing (finisaj) kullanılmıştır. Uygulanan bu finisaj derinin çatlamasına ve kurumasına mani olur.

Beta markanın kurucusu olan Ercan İkişık, Wall Street markasıyla farklı bir projeye imza atmak adına İngiliz stilinde bir ayakkabı üretimine başlamıştır. Bu tarz ayakkabıyı diğer ayakkabılardan farklı kılan özelliği Ercan İkişık şu şekilde açıklamaktadır;

Bu sokak ayakkabısı değil, otomobilden inip ofise girenler için bir prestij ayakkabısı. Ayakkabının bağları polyster değil, pamuklu kumaştan, böyle olunca kolay çözülüyor. Tabandaki çiviler pirinç, dikişte kullanılan iplik keten. Keten şöyle bir fark yaratıyor, ayakkabının tabanı ıslanınca bu ipler pençe görevi görüyor. Herşeyi en ayrıntısına kadar düşündük ve çok şık bir ürün çıkardık (Habertürk gazetesi, 6 Şubat 2011).

Wall Street markasıyla tamamen farklı ve özgün ayakkabılar yaratmayı amaçlayan Ercan İkişık ayakkabıların özel kumaş keselerde, farklı kutularda, özel sunumlarla satılmasını hedeflerken aynı zamanda da her ayakkabıya, ayakkabının derisini kesen, diken, montajı yapan ustaların isimlerini yazan sertifika vermeyi amaçlamaktadır. Satış sonrası uygulamayı amaçladıkları politikalarını da Ercan İkişık şu şekilde ifade etmektedir;

Satış sırasında müşterinin adresini alıyoruz. Bu ayakkabılara üç yıl ücretsiz bakım uygulayacağız. Kışlık ayakkabıları Haziran ayı geldiği zaman adreslerden toplayacağız, çünkü deri yaşayan bir malzemedir. Nemlendirip kalıba koyacağız, belli bir nem oranında dinlendirdikten sonra sahiplerine teslim edeceğiz (Habertürk gazetesi, 6 Şubat 2011).

Firmanın kendi iki markası dışında satışını gerçekleştirdikleri ithal markalar da bulunmaktadır. MBT, Palladium, Kickers, El Naturalista dünyaca ünlü ayakkabı markaları olarak ve Kipling ise çanta üzerine önemli markalardan biri olarak Beta bünyesinde satışı gerçekleştirilmektedir.

#### 6.3.3.4 Tasarım ve Ürün Geliştirme

Beta firmasında biri firma sahibi olmak üzere iki tasarımcı bulunmaktadır. Tasarımcılar Güzel Sanatlar Fakültesinde tasarım eğitimi almıştır; firma sahibi Tiyatro Sahne Dekor bölümünde kostüm tasarımı eğitimi almış, daha sonra da İtalya’da ayakkabı tasarımı üzerine eğitim görmüştür. Özlem İkişık, aynı zamanda beş yıl boyunca da Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümünde ders vermiştir. Diğer tasarımcı ise Moda ve Tekstil Tasarımı Bölümü mezunudur.

Firmanın tasarıma ve Ar-Ge’ye yıllık 80,000 TL’lik yatırım yapmakta olduğu ifade edilmiştir; bu yatırımın içerisinde kalıp yaptırma, fuara katılım gibi giderleri bulunmaktadır. Beta firması tasarım yaklaşımlarını gerek kullanılan kalıp çeşitleri gerek ökçe çeşitleri gerekse de renk çeşitliliği açısından diğer markaların tasarımlarına göre oldukça farklı bulmaktadır. Bunu firmanın tasarımcısı Sibel Sel şu şekilde açıklamıştır;

“Diğer firmalarda daha klasik daha “*fashion*” tipi ayakkabılar bulabilirken, bizde cicili bicili, insanın yüzüne bir gülümseme katacak, içine bir sıcaklık duygusu uyandıracak, renklerle, kalıplarla ve sayanın çeşitliliğiyle ürünler yapıyoruz” (Sibel Sel, Kişisel Görüşme, Mayıs 2010).

Firma sahibi Özlem İkişık ayakkabı tasarımı ve üretiminin çok teknik bilgi gerektirdiğini, çizilen her tasarımın gerçekleştirilebilmesi için bu teknik bilgilere sahip olması gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir;

“Çizdiğiniz tasarımı üretim için birine verirsiniz, onlar ondan ne anladıysa o kadar üretebilir. Kendiniz o teknik donanımına sahipseniz adım adım nerede neyi, niçin çizdiniz ve ne şekilde yapabileceğinizi kestirebilirsiniz” (Sibel Sel, Kişisel Görüşme, Mayıs 2010).

Beta firmasında tasarım sürecinde, tasarımcı ve modelist birlikte çalışılmaktadır. Bu süreçte profil çıkartılmakta, bilgisayara yüklenmekte, çizim yapılmakta ve kesim aşamasına geçmeden önce tasarlanan ürünün oranları ve profile oturup oturmadığı kontrol edilerek, finiş geçilmektedir. Ayakkabıda stampa denilen kısım bitirildikten sonra detaylara geçilmektedir (Özlem İkişık ve Sibel Sel, Kişisel görüşme, 2010).

Beta ayakkabı firmasında koleksiyon oluşturma aşamasında geçmiş sezonlardaki verilerden oldukça fazla faydalanılmaktadır. Firma sahibi İkışık bu süreci şu şekilde açıklamaktadır;

Tasarımcının sezon bitinceye kadar büyük bir sorumluluğu vardır, çünkü o sezonda hangi ürünlerin iyi performans gösterdiğini, hangilerinin iyi performans göstermediğini inceleyerek, bir sonraki sezonda bu feedbackleri kullanması gerekmektedir. Yeni koleksiyon hazırlama sürecinde bu verileri kullanılması gerekmektedir. Bu feedbackler için özel programlara sahibiz, belirli kriter ve segmentlere ayırıyorsunuz, bu segmentlerden satış analizleri geliyor; ökçe boyu, sivri burun, yuvarlak burun, süet, deri gibi. Bilgisayar yazılımında segmentler sayısal raporlara dökülüyor. Yüz parçalık koleksiyonun yüzde kaç casual gruptan, yüzde kaç abiye gruptan satılmış gördükten sonra bir şekilde koleksiyonun haritasını çıkartmış oluyorsunuz. Bu haritaya göre iyi satabildiğiniz ürün ve ürün gruplarının tarzını yeni trendlere göre yeni sezonda revize edip yeni renk, ökçe vb. unsurlarla müşteriye sunuyoruz (Özlem İkışık, Kişisel görüşme, Mayıs 2010).



**Şekil 6.13 :** 2012 yaz koleksiyonu, (Url-26).

Tasarlanan ayakkabının koleksiyona girip girmemesi konusunda son kararı firma sahibi vermektedir. Bu kararda belirli kriterler gözönünde bulundurulmaktadır, bunlar; uygun fiyat, model, v.b. birtakım kriterlerdir.

Firmada koleksiyon hazırlandıktan sonra renk ve adet belirleniyor ancak nihai karar satıştan gelen siparişle netleşmektedir. Beta firmasında tasarımcıdan beklentiler, İkışık tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır;

Bir firmanın tasarımcıdan beklentisi, kesinlikle güncel görüşü sıcak tutması, müşteri beklentilerini iyi deşifre etmesi, markasına bağlı olan müşterinin beklentilerini anlaması, üretimde maliyet odaklı düşünebilmesi, üretimi optimize edeceği tasarımları düşünmesidir. Çizerken bile koyduğu bir detayın sayacıyı zorlayabileceğini, montajda sorun yaratıp, uğraştırabileceğini hesap etmek, teknik detayları en başta minimuma indirmektir. Deri

cinslerini araştırıp, istenilen ürüne uygun ama aynı zamanda fiyat avantajı olan deri cinsini, tabanla beraber bir bütün olarak üretilmesini amaçlamaktır (Özlem İkışık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).



**Şekil 6.14 :** 2009 yılı yaz koleksiyonundan sandalet tasarımı, (Url-26).

Ayakkabı sektöründe tasarımıyla ilgili sektörde büyük firmalar dışında tasarımcı/ tasarım kökenli kimsenin bulunmadığını ifade eden İkışık, ayakkabı sektörünün bu anlamda tekstil sektörü gibi olmadığını vurgulamaktadır. Sektördeki tasarım anlayışına ilişkin düşüncelerini şu şekilde vurgulayan Özlem İkışık;

Modelistler tasarımcı gibi çalışıyor ama aslında tasarım yapmıyorlar, sadece uygulama yapıyorlar, beğenilen ve istenilen modeli uyguluyorlar. Çoğu firmada tasarım anlayışı yok, gördüğü şeyi alıp, uygulama bir yaklaşım biçimi, satabilmek önemli. Bu yaklaşım bir zaman sonra sona erecek çünkü bir kısır döngü, üzerine birşey koyamayınca gün gelecek, varlık sürdüremeyecek (Özlem İkışık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Ayakkabı sektöründe tasarım ve eğitim sorununun olması ve bununla ilgili eğitim kurumu olan TASEV ve TASD – Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneğinin bu bağlamda katkılarıyla ilgili ne tür çalışmalarının olduğu sorusuna İkışık;

TASEV’in sektöre eğitim katkısı, TASEV’den çıkan öğrenciler gelip kalfa olmak istemiyor, hepsi stilist, modelist olmak istiyor, sonra ayakkabı yapacak adam yok. Maliyetlerin artması ve çalışacak adam olmaması sektörün temel sorunu, sayacı yok, kesici yok. Yeni eleman yetişmiyor (Özlem İkışık, kişisel görüşme, Mayıs 2010) şeklinde cevap vermiştir.

### **6.3.3.5 Üretim**

Beta bugün, %85’i Avrupa Birliği ülkelerine ihraç edilmek üzere yılda 150.000 çift ayakkabı üretmektedir. Firma yaklaşık 15 yıldır yabancı menşeli bir firmaya fason üretim gerçekleştirmektedir. Türkiye’de işçilik maliyetlerinin artmasıyla beraber

fason üretimin gerçekleştirildiği firmanın üretimini Portekiz’de bulunan fabrikasına ve alternatif olarak Hindistan ve Çin’e kaydırmaya başlamasıyla, Beta firması da üretimin ağırlığını iç pazara, biraz da ihracata yönlendirmiştir.

Beta firması ayakkabı üretiminde kullanılan malzemelere özellikle büyük önem vermektedir. Markanın kurucusu olan Ercan İkişik, malzemelerle ilgili;

“Kötü malzeme sağlığı bozar. Biz rahatlığı ön planda tuttuğumuz için ayakkabı tabanında üç ayrı özelliğe sahip kauçuk kullanıyoruz. Otomobilin amortisörü gibi düşünün. Yere bastığınızda darbe beyne gitmiyor böylece” (Habertürk gazetesi, 6 Şubat 2011).

Beta firması ayakkabı üretiminde suni deri kesinlikle kullanmamaktadır. Ayakkabı üretiminde deri dışında kullanılan malzeme tekstil ürünleri olmaktadır. Suni deri kullanılması durumunda, Uzakdoğu malları arasında bir farklılık kalmayacağını üstelik fiyat olarak da daha pahalı olacağı ifade edilmektedir. Firma sahibi İkişik, deri ayakkabı üretimi ile ilgili şu ifadeyi kullanmaktadır;

“En azından bir katmadeğer var, ben hakiki deri ayakkabı yapıyorum, bu parayı o yüzden ödüyorsunuz” (Özlem İkişik, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Fabrikanın üretim bantı hem kadın hem erkek gündelik tip ayakkabı üretimine uygun bir yapıya sahiptir. Beta firması tam makineleşmiş ayakkabı fabrika kategorisine girmektedir. Ayakkabı üretimi bantın başından başlayarak kalıbın çıkartılacağı noktaya kadar sadece makine parkurunda ilerlemektedir. Her türlü evre makineler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yapılan ayakkabı modeline ve malzemesine göre elle müdahale gerçekleştirilebilmektedir.

Özlem İkişik, ayakkabı üretiminin hem moda hem de endüstriyel bir ürün olduğundan, günde 20 çift artizan üretimi gibi değil endüstriyel düşünülmesi gerekliliğini savunurken şunları belirtmiştir;

Öyle bir tasarım yapacaksınız ki maliyetini düşüneceksiniz, derinin verimli kesilmesini düşüneceksiniz, ürettiğiniz marka ve müşteri ile örtüşmesini düşüneceksiniz, ergonomik olacak ve kaç çift üreteceksiniz. Tasarımını yaptığınız ayakkabı sayısından bir saatte kaç tane dikilebiliyor, verimliliğin düşünülmesi gerekiyor. Günde 400’den fazla çiftüretim yapanlar için ayakkabı endüstriyel bir ürün (Özlem İkişik, kişisel görüşme, Mayıs 2010) .

Beta markasının kucusu olan Ercan İkişik üretimde verimliliğe odaklanıldığını ifade ederken firmanın üretim kültürünü şu şekilde açıklamıştır;

Üretim kültürümüz bizi yeni birşeyler yaratmaya zorluyor. İlk renkli deriyi kullanan markayız. Şimdi de farklı mazleme ve teknolojilere yatırım yapıyoruz. 15 yıl önce ABD’den ‘vejetal’ denen bir tür deri alıyorduk. Bu deri 36 derece vücut ısısında yumuşar ve ayağı eldiven gibi sarar. Vejetal denmesinin sebebi de palamut bitkisiyle tabaklanmasından. Bu deri çok değerlidir. Önümüzdeki sonbahardan itibaren onu Türkiye’de üretmeye başlıyoruz (Habertürk gazetesi, 6 Şubat 2011).

Ayakkabı sektöründe maliyetlerin artmasıyla beraber dünyada ayakkabı üretiminin bazı bölgelerde gerçekleşmekte ve üretim farklı ülkelere kaymaktadır. İknişik bu bölgeselleşmelerle ilgili;

Üretim İtalya’da artık yok, saya işi Romanya’ya kaydı, bazen sadece montaj işi İtalya’da yapıyor. Hindistan ve Çin deri tabaklama ve saya dikiminde güçlü. Özellikle Çin’de saya dikiminde el becerileri var, sabah çizimi veriyorsunuz, öğlen ürün karşınıza geliyor. Hızlı ve becerikliler (Özlem İknişik, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Beta markası ayakkabı üretim sürecinde yaşanan bazı sorunları yan sanayide standartlaşmanın olmamasından kaynaklandığını ifade etmektedir.

Mavi ton deri alıyorsunuz, ikinci etap mavi deri aldığınızda tonu tutmuyor. Zaten deri de standartlaşma zor. Zayıf bir yan sanayi var, aradığınız bir şeyi zor bulabiliyorsunuz ya da Avrupa’da yeni çıkan ve trend olmaya başlayan birşey buraya daha geç geliyor. Taban için mesela öncelikle Avrupa takip ediliyor, Avrupa standartında özgün bir şey geliştirilemiyor (Özlem İknişik, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Yan sanayinin tasarım alanında özgün bir şey geliştiremiyor ve kopyadan öteye geçemiyor olmasının ayakkabı sektöründe gelişim sorunu yaratmasını İtalya örneği üzerinden vurgulayan İknişik;

Normal olan İtalya’daki gibi yan sanayinin güçlü olup, sektörü desteklemesiyle, bizde ise tam tersi. İtalya’da yan sanayi fuarı Linea Pedi trend fuarıdır, üretim sektörünü etkiler, oradan da modayı. Burada üretici, mağazacı yan sanayiye gidip bak bana böyle birşey yap diyor çünkü üreticide tasarımcı var ama yan sanayide yok. Farklı şeyler, sizi şaşırtacak şeyler sunamıyorlar (Özlem İknişik, Kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Organize Sanayi bölgesinde üretimini gerçekleştiren Beta firmasına bu bölgede konumlanmanın avantajları sorulduğunda, firma tasarımcısı Sibel Sel;

Sanayi sitesi içinde yer almak bir sürü avantaj sağlıyor, yürüyerek malzeme almaya gidebiliyorsunuz. İstanbul içinde normalde bu tip birşey için günün yarısı gidebilir. Hayat akışını kolaylaştırabiliyor, kalıpcı, tabancı, ökçeci hepsi birarada bulunuyor, en ufak ihtiyacınızı 5 dakikada giderebiliyorsunuz. Mega şehirde bu bir avantaj (Sibel Sel, Kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Firma sahibi Özlem İkişık ise organize sanayi içinde yapılanmasıyla ilgili;

Bölgeselleşme gerçekleşti, derici, tabancı, ökçeci biraraya toplandı, showroom açıldı, artık tam bir organize sanayi oldu. Yan sanayici de, üretici ile içiçe olmak istiyor. Yeni bir taban yaptım deyip, getirebiliyor ve siz de daha hızlı bir sonuca ulaşabiliyorsunuz (Özlem İkişık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

İstanbul içinde üretim yapıyor olmakla ilgili soruya ise İkişık;

İstanbul metropol bir şehir, New York'da üretim yapmak gibi birşey. Aslında burada mucize gerçekleşiyor. İstanbul gibi dünyanın en pahalı şehrinde üretim yapılıyor (Özlem İkişık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

#### **6.3.3.6 Satış-pazarlama**

1970'li yıllarda espadril üretimiyle başlayan Ercan İkişık ve kardeşi Taner İkişık Beta markasıyla ürün segmentini genişleterek, ilk ihracatlarını ABD'ye yapmışlardır. Beta ayakkabı ilk mağazasını 1985 yılında Nişantaşı'nda açmasıyla perakendecilik sektörüne adım atmıştır. Firmanın İstanbul ve Ankara'da kendi mağazaları ile Adana, Adapazarı, Samsun, Ordu, Marmaris gibi bölgelerde franchise sistemiyle bayileri bulunmaktadır. Beta firmasının, 2012 yılı itibariyle toplam 28 mağazası bulunmaktadır. Bayilik sisteminin maliyetlerden ötürü çöktüğünü ifade eden Özlem İkişık;

Bayinin yaşaması için gereken kar payını mağazacılıkta verdiğinizde, bu sefer siz üretim aşamasında maliyetleri kurtaramıyorsunuz. Operasyonel verimlilik dediğimiz, direkt üretimden müşteriye durumu var. O yüzden beş bayimiz var, diğerleri kendi mağazamız (Özlem İkişık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

2008 yılında internet mağazasını açan firma, internet üzerinden yapılan satışlarla ilgili;

“Orta ölçekli bir mağaza kadar satış yapıyor. Mağazalarımızın olmadığı Doğu ve Güneydoğu Anadolu'daki illerden büyük talep var. Hakkari, Erzurum, Ağrı ve Van'dan talep alıyoruz. Müşterilerimizse şark hizmeti nedeniyle oralarda bulunan öğretmen ve doktorlar” (Radikal, 2009).

Beta firmasının yurtdışında bir mağazası bulunmamaktadır, daha önce yurtdışında iki mağaza açmalarına rağmen devalüasyon olmasından dolayı mağazalar kapanmak zorunda kalmıştır. Firma ayakkabı sektörünün Türkiye'de bugün hala canlı kalma sebebini ve bunda etkili tek faktörün mağazacılığın çok gelişmiş olmasından

kaynaklandığını ifade etmektedir. Türkiye'nin Avrupa'dan daha iyi mağazacılık yaptığını ve iddia eden İkişik;

Bu kadar mağaza ve marka çoğu Avrupa ülkesinde yok. Özellikle genç nüfusun çok olması, yabancı markadan Türk markasına kadar perakende sektörünü çokgeliştirdi, gelişince de üreticiye karşı talepkar olmaya başladı. Bu fabrikayı da geliştiren, canlı tutan mağazalarıdır (Özlem İkişik, kişisel görüşme, Mayıs 2010).



**Şekil 6.15 : 2012 Kış koleksiyonu reklam, (Url-26).**

Mağazacılığın markanın kuvvetlenmesi ve kendini yenileyen koleksiyonlar çıkarmasında etkili bir faktör olduğunu belirten İkişik, mağazacılığı bir zincir olarak görüyor.

Mağaza kuvvetlendiği için, çok ciddi metrekareler, istihdam, cirolar var oralarda. Bu üretime intikal ediyor çünkü herşeyi ithal edemezsin, üretim yapmanız gerekir. Üreticiyi bu canlı tutuyor. Üreticinin maliyetlerden dolayı sıkıntısı var, maliyet arttı, işçilik arttı, hammadde arttı, bu da mağazalardaki emtiya fiyatlarının artmasına neden oldu. Asıl lokomotif mağaza, mağazacılık gelişmeseydi, ayakkabı sektörü çok ciddi darbe alırdı (Özlem İkişik, Kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Beta Ayakkabı, satış ve pazarlama stratejilerinde reklam yapan bir firma olarak değil, kendi mağazalarında reklam gerçekleştiren bir firma olarak kendilerini ifade ediyor. Özlem İkişik, firmanın reklam anlayışını şu şekilde ifade ediyor;

Billboard, televizyon reklamı, gazete ilanı v.b reklam bütçemiz yok. İnsanların ağzından bu markayı konuşturacak, mağaza içinde organizasyonlar, aktiviteler yaparak, reklam değil de pazarlama bütçesi gibi kullanıyoruz. İnternet ciddi bir kanal, maliyeti düşük, ulaşılabilirliği yüksek (Özlem İkişik, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

### 6.3.3.7 Rekabet ve firma stratejisi

Beta Ayakkabı rekabet avantajının fiyat, kalite, tasarım ve marka değerinde olduğunu ve rekabet konusunda farklılaşma stratejisi güdüldüğünü vurgulamaktadır. Beta firmasında Ar-Ge’yi kuvvetlendirmenin önemli olduğu ifade edilirken, nerede üretildiğinden çok tasarımın, konseptin, perakende, pazarlama ve finans gücünün önem kazandığı vurgulanmaktadır.

Beta firması yaz sezonunda Uzakdoğu menşeli ayakkabıları bir tehdit unsuru olarak görmektedir. Küresel ısınma sonucunda sandalet tipi ayakkabı kullanım sürecinin eskiden Haziran, Temmuz, Ağustos aylarında olurken, artık bu sürecin en az iki ay daha uzaması ve bu tür ürünlerde suni malzeme kullanılmasının, yaz aylarında rekabette bir tehdit yarattığı belirtilmektedir. Kış aylarında ayakkabıda rekabetle ilgili İkışık’ın ;

Kışın deri ayakkabının önemi daha fazla, çizme ve bot giyildiği için tüketici açısından hakiki deri kullanımı daha önemli. Suni malzeme ayağı ısıtmıyor ve ayakkabının içinde ayak donuyor. Deri ayakkabıda nefes alma, ısıtma ve dayanıklılık söz konusu (Özlem İkışık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Beta firması, rekabet şartlarında üç temel özellik üzerinde özellikle durmaktadır. Bu özellikleri İkışık şu şekilde belirtmektedir;

“Rekabet şartlarında fiyat, kalite ve daha da önemlisi tasarımınız. Yazında olsa, kışında olsa siz farklı bir ürünü, kendi tüketiciniz algısında doğru fiyatla sunduğunuzda kalite/fiyat oranınız doğru bir mantıkta ise rekabet edebiliyorsunuz” (Özlem İkışık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Rekabet stratejisinde, nitelik ve nicelik olarak bir değerlendirilme yapıldığı noktada Beta firması “nitelik” unsuru üzerinde önemle durduğunu ve orada bir strateji geliştirdiklerini vurguluyor;

Uzakdoğu’dan milyonlarca çift ayakkabı ülkeye geliyor. Bunlar pazarda da, mağazada da satılıyor. Burada önemli olan fiyat. Müşteri benzer ayakkabıyı 29 liraya görüyor, sizde o ayakkabı 89 lira. Kalite, malzeme değeri ve tasarım biraraya geldiğinde 89 liraya o ayakkabıyı alabiliyor. Satın almadan sonraki süreç de müşteride bir güven sağlıyor. Bir sorun olduğunda karşısında bulabileceği birilerinin olması, o fiyatı verdiğinde o hizmeti alabiliyor (Özlem İkışık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Markanın yaratıcısı olan Ercan İkişık ise ucuz ayakkabı satan yabancı zincirlerin rekabetiyle ilgili;

Onlar bizim rakibimiz değil, bizim müşterimiz belli. Öte yandan merak ettim Çin'e gittim, hem de dört kez. Ama Çin ayakkabı yapmıyor, maket yapıyor. Üç-beş giyişten sonra ayakkabı deforme oluyor. Günün 10 saatini ayakta geçirip, vücudun bütün yükünü taşıtıp, sonra da ucuz ayakkabı giymek acımasızlık. Ucuz ayakkabıda kullanılan suni deri de, astar da kalitesiz ve terlemeyle insan vücuduna geçiyor (Habertürk gazetesi, 6 Şubat 2011).

Türk ayakkabı firmaları içinde üretim yapan ve markalaşan çocuk ayakkabı firmalarının olmadığını gören Beta firması, yaklaşık üç sezon çocuk ayakkabısı çalışmıştır. Çocuk ayakkabısı üzerine çalışmanın ayrı bir organizasyon, ayrı bir marka, ayrı bir yatırım olması ve bir o kadar da ayrı emek harcanmasının kriz yaşanan dönemde zorlayıcı bir etki yaratması sonucu bu yatırımdan vazgeçilmiştir. Bu farklı yapılanma stratejileriyle ilgili Özlem İkişık;

2009 gibi bir yıl geçirince en kuvvetli ve sağlam duracağınız noktayı sabitleştirmeniz gerekiyor çünkü bu yapılanma yatırım yapmanız gereken bir iş, firma olarak çok uğraşıldı, biraz kenarından gibi olduğu için kolları sıvayıp girmek gereken bir iş. Kadrosu, tasarımcısı, mağazacılığı, pazarlaması apayrı birşey, çünkü pazarlama olmadan hiçbirşey yapamazsınız (Özlem İkişık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

Çocuk ayakkabılarında konsept olarak anne-kız, baba-oğul ayakkabı tasarımları çalışılmış ve farklı bir koleksiyon olarak değil herşeyin küçüğü yapılarak birbirini tamamlayan bir konsept oluşturulmuştur. Bu noktada yaşanan sorunuda İkişık şu şekilde ifade etmiştir;

Birbirini tamamlayan bir kolleksiyon oluşturduk ama baktık ki çocuğun alışveriş yaptığı yerden 35 yaşında single bir kadın alışveriş yapmak istemiyor. Ayrı bir mağaza zinciri kurmanız gerekiyor, firmanın kendi metrekareleri ancak kadın, erkek ve aksesuarlara yetiyorken, bu tarz bir konseptin ancak farklı bir mağaza içinde gerçekleştirilebilir (Özlem İkişık, kişisel görüşme, Mayıs 2010).

#### **6.3.3.8 Sonuç**

Beta Ayakkabı hem kadın hem de erkek ayakkabı üretiminde uzmanlığa sahip, ikinci jenerasyonunun devam ettirdiği bir aile şirkettir. Beta ayakkabı Türkiye'de ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren birçok firma gibi gündelik kullanıma yönelik kadın ve erkek ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Bu hedef pazarda çok sayıda firma olması rekabet karşısında farklılaşmayı zorlaştırdığından Beta Ayakkabı kalıp tasarımı, ayakkabı tasarımı ve renkli deri malzemeyi farklılaşma amacıyla

kullanmaktadır. Geçmiş yıllarda Türkiye’de renkli deri malzemenin yaygın kullanılmadığı dönemlerde bu trendi geliştirmiştir. Firma yetkilileri, ayakkabı kalıplarında ve tasarımlarında da çoğu markaya göre farklılaştıklarını düşünerek yatırımlarını bu yönde gerçekleştirmektedir.

#### **6.4 Toro Ayakkabıcılık – Alberes**

##### **6.4.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan Toro Ayakkabıcılık, çocuk ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış bir ayakkabı firmasıdır. Alberes markasıyla faaliyet göstermektedir. İstanbul’da çocuk ayakkabı üretimi yapan sayılı firmalar arasında olan Toro Ayakkabı örnek olay çalışması sekiz temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölüm firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölüm firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölüm firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölüm firmanın üretim süreci, altıncı bölüm satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölüm firmanın genel rekabet stratejileri ve son bölüm ise çalışma bulgularının değerlendirildiği sonuçtan oluşmaktadır.

##### **6.4.2 Metodolojik yaklaşımlar**

Örnek olay çalışması raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, ayakkabı sektörüyle ilgili yapılmış çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşmelerden elde edilmiştir.

Alberes markasıyla faaliyet gösteren firmada görüşme firma Yönetim Kurulu Başkanı Cemalettin Özen’le gerçekleştirilmiştir.

##### **6.4.3 Toro**

###### **6.4.3.1 Tarihçe ve firma yapısı**

Toro Ayakkabı 1990 yılında İstanbul Gedikpaşa’da kurulmuştur. 1998 yılına kadar şahıs firması, 1998 yılından sonra ise Toro Ayakkabı olarak devam etmiştir. Çocuk ayakkabısı konusunda üretim yapmakta olan firma Alberes markasıyla faaliyet göstermektedir.

#### **6.4.3.2 Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı**

İçi ve dışı deri olan ve üst sınıf çocuk ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış olan Toro ayakkabının temelindeki amacı markalaşmak, ihracat gerçekleştirmek, sağlıklı, kaliteli ve moda trendine uygun çocuk ayakkabısı üretmek olarak tanımlanmaktadır.

#### **6.4.3.3 Hedef pazar ve markalaşma stratejisi**

Çocuk ayakkabısı konusunda faaliyet gösteren firmada, çocuk ayakkabı üretim tercihinin çok bilinçli olarak gerçekleştirilmediğini firma sahibi şöyle ifade etmektedir;

“Belirli bir noktadan sonra yapılmış bir tecih değil çocuk ayakkabısı üretmek, bu alanın içinde kendimizi bulduk” (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011) .

Firma iç pazarda ve Rus pazarına kendi markasıyla satış gerçekleştirirken, Avrupa’ya, özellikle Belçika’ya belirli markalar adına üretim yapmaktadır. İç piyasada Flo markasına üretim yapan firma, dış pazarda İngiltere ve Fransa’da iki perakende firmasına Alberes markasıyla ürün verilmesine rağmen bunların çok yaygın zincirler olmamasından dolayı, satışların düşük olduğunu belirtmektedir.

#### **6.4.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme**

Firma tasarımı öncelikli olarak ayakkabının görsel kalitesini arttırmak amacıyla kullanmaktadır. Firmada ayakkabı üretiminde maliyeti düşürme yönünde bazı çalışmalar gerçekleştirildiği ifade edilirken, bu çalışmaların denenmesine rağmen gerçekleştirilemediği firma sahibi tarafından ifade edilmiştir. Firmada gerçekleştiren maliyet düşürmek ve saya işçiliğini kolaylaştırmak amacıyla yapılan bu çalışmalarda ayakkabı tasarımlarının çok sıradan, basit görüldüğü ve firma ürünleriyle örtüşmediği için uygulanmadığı belirtilmiştir. Ayakkabı sektöründe çocuk ayakkabısı tasarımı ve üretiminin daha zor olması düşüncesine firma sahibi Özen’in yaklaşımı;

“Erkek ayakkabısı yapanlar bu kadar küçükle nasıl uğraşıyorsunuz derler ama biz küçüklüğünden dolayı bir zorluk hissetmiyoruz” (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011) şeklinde ifade etmiştir.

Toro firmasında ayakkabı tasarımları firma sahibi tarafından gerçekleştirilmektedir. Firma sahibi, firmanın kuruluşundan itibaren ayakkabı modellerini tasarladığından dolayı ve üretimdeki deneyimli olmasını bir avantaj olarak gördüğünü ifade etmiştir

ve bu nedenle de hala tasarımları kendisi gerçekleştirmektedir. Firmanın koleksiyonu yılda yaklaşık 400 modelden oluşmaktadır ve tüm modeller firma bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Toro Ayakkabı'da tasarım gerçekleştirildikten sonra yapılan ayakkabı çizimleri üretim ekibine verilmektedir ve üretim süreci bu aşamada başladığı belirtilmektedir. Firma sahibi tarafından çocuk ayakkabısının çok numaradan oluşmasının bazı sorunlar teşkil ettiği ifade edilmektedir. Çocuk ayakkabısında bunun bir dezavantaj olduğunu belirten firma sahibi;

Çocuk ayakkabısında boy adedi çok, 18'den 40'a kadar. Bir kadın ayakkabısına baktığınız zaman 5,6 boyu geçmezken, bizde 15-16 boy var. Her 1 model 16 boya hitap etmiyor. En ufak boy için yaptığımız model ayrı çalışmalar içeriyor, diğer boyalar için farklı gerektiriyor (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

Firmadaki tasarım süreci, kağıt üzerinde çizimlerle başlamaktadır. Çizimleri yapılan tasarımlar birebir uygulamaya geçmektedir. Bu noktada ayakkabı üretim deneyiminin olması, yapılan çizimlerin aynısının üretimin sonunda çıkmasına imkan verdiği firma sahibi tarafından önemli belirtilen bir unsurdur. Her tasarımın çizim ve uygulamada farklılık gösterebileceğini ifade eden Özen, deneyimin bu noktada önemli olduğunu yoksa tasarımcı ve üretici arasında kopukluklar oluşabileceğini vurgulamaktadır. Firma sahibi tasarımla ilgili;

Tasarım denildiği zaman tasarımın esas çizim, stampalarla kalıpların çalışması tasarım değil, bu teknik bir çalışmadır. Avrupa'da ayakkabı tasarımcıları ayrı ayrı dosya hazırlayarak tasarımlarını koleksiyon olarak satıyorlar. Malzemelerle de ilgili dosya hazırlayarak, firmalara satıyorlar. O çalışmaları teknisyenler fabrikada ayakkabıya dönüştürüyor (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

Ayakkabı koleksiyonunun geliştirilmesi aşamasında temel kriterlerin başında pazarın ne istediği, bir önceki sezonda hangi modellerin tercih edildiği gözönüne alınarak beklentileri tahmin ederek oluşturulmaktadır. Ürünler piyasaya sürüldükten sonra satışlar doğrultusunda modellerde görülen eksiklikler veya yeni modeller eklenilmesi de yine müşterilerin talepleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Pazarın ihtiyaçları doğrultusunda tasarımların ve koleksiyonun oluştuğunu ifade eden Özen;

Firma açısından yanlış olabilecek şeyleri bile yapabiliyoruz. Rus pazarına mesela erkek ayakkabısı gibi çocuk ayakkabısı yapıyoruz. Bu Avrupa pazarında da yok, yerli pazarda da olmayan bir yaklaşım, erkek ayakkabısının küçültülmüşünü yapıyoruz. Ruslara satıyoruz, özellikle okul zamanlarında. Bu bizim anlayışımıza ters ama tüketici bunu tercih edip alıyorsa bizde bu yönde üretim yapıyoruz (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

Tasarım işinin ressam, heykeltıraş gibi sanat işi olmadığını, pazarlama, üretim biçimi, altyapı gibi kaygı taşımayan tek bir özgün çalışma olmadığını belirten Özen;

Tasarımda sanayi açısından üretilebilirlik, pazarlanıp satılabilme, adet üretimin hepsini içine aldığı tasarım farklı bir bakış açısidir. Tasarımcılar bu anlamda sanatçılardan farklıdır (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

Firmanın ayakkabı koleksiyonları her sene yenilendiği belirtilirken, üst üste aynı ayakkabı modellerinin çok az sayıda devam ettirildiğini ifade Özen, bunun nedenini çocuk ayakkabı pazarının dar, modelin çok ve çeşitliliğin fazla olmasından dolayı müşterilerin seçici davranmasını göstermektedir.

“Şu ayakkabının üçüncü sene satılması halinde biz buna eski model diyemeyiz. Ama o orada görüldüğü zaman bir sonraki sene eski model oluyor, algılama öyle çünkü çok model sürülüyor” (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

Her sene koleksiyon yenileme yaklaşımının ayakkabı tabanları açısından da yaşandığını belirten Özen, bu anlayışın Avrupa’da bu biçimde olmadığını buna etkenin imalatçı, toptancı ve Rus pazarından kaynaklandığını, nihai tüketiciden kaynaklanan bir unsur olmadığını ifade etmektedir.

Şu taban İtalya’da üç sene üst üste görülmesine rağmen bugün de kullanılabiliyor. Bunun çocuğa, nihai müşteriye bir ya da iki sene öncesinin tabanı olmasının ne önemi var. Tamamen burada toptancı, imalatçı ve Rus pazarı arasındaki farklı görüşten kaynaklanıyor (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).



**Şekil 6.16 :** Alberes çocuk ayakkabısı.

Toro ayakkabının çalıştığı pazar olan Rusya’da ayakkabı sektöründe her sene yeni model ve farklılık aramasını toptancılardan ve mağazacılardan kaynaklandığı belirten Özen, bu yaklaşımın her sezon yeni tasarım geliştirme ve buna uygun yan sanayi malzemeleri bulunmasında sorun teşkil ettiğini ifade ederken, bir taraftan Rus pazarının farklı olduğunu göstermiş oluyor. Ürün geliştirme sürecinde kullanıcı

grubu olan çocuklar üzerinde çalışma yapılmadan üretime geçtiklerini ifade eden firma sahibi, koleksiyonu doğrudan alıcılara göre yaptıklarını belirtmektedir. Bu uygulamayla ayakkabı ayakta nasıl duruyor görmeden 10,000 çift üretim yaptıklarını ve ayakta uzun süre durduğunda ayak, bilek rahatlığı vb. faktörleri gözardı edildiğini vurgulamaktadır.

“Koleksiyonu doğrudan alıcılara göre yapıyoruz, çocuklar üzerinde bir çalışma gerçekleşmiyor. Bazen yakındaki mahalleden çocukları getirtip, bazende mahalleye götürüp şu kalıp yapıldığında acaba ayağı sıkıyor mu, giydirme sıkıntısı var mı diye oradadenetiyoruz” (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

Çocuk ayakkabısı üretiminde bazı malzemeler ve aksesuarların ayakkabı tasarımında engeller yarattığı ifade edilmektedir. Bunlardan birinin ayakkabı tabanı olduğunu ifade eden Özen, tasarımları tabana göre gerçekleştirdikleri ve bunun da çok zor bir uygulama olduğunu belirtmektedir. Diğer bir zorlayıcı faktöründe çocuk ayakkabılarında kullanılan aksesuarlar olduğunu belirten firma sahibi, bu aksesuarların tasarımda yarattığı sıkıntıyı şu şekilde ifade etmektedir;

Çocuk ayakkabısında cırt cırt dediğimiz aksesuar oldukça sık kullanılıyor. Büyük ayakkabılarında çok yoktur ama çocuk ayakkabılarında vazgeçilmezdir. Bu tasarımı öldüren en kötü şey, her tür modeli üzerine konduğu zaman ayakkabıyı, model özelliklerini yok eden değişmeyen berbat birşey. Eskiden toka sistemi vardı, bu hepsini bir kenara itti (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

Firma sahibi, aksesuar olarak bağ kullandıkları modellerde de içerden fermuar konularak giyip, çıkartmayı kolaylaştırdıklarını belirtirken, bunları yapmadıkları zaman satışların ciddi oranda düşüş yaşabileceğini de ifade etmektedir.



**Şekil 6.17 :** Alberes marka bebek ayakkabısı.

Yeni ve özgün ürünler yaratmanın sadece yeterli olmadığını bunlarla beraber bir moda ve akım yaratılması gerektiğine inanan firma sahibi Özen, bunu da ancak öncü firma ve markalar tarafından gerçekleştirilebileceği görüşünü savunmaktadır.



**Şekil 6.18 :** Alberes marka çocuk ayakkabısı.

Ayakkabı tasarımında çocuk ayakkabısı yapanlar arasında, birbirleriyle iletişim içinde olmamalarına rağmen, bazı benzerliklerin bulunduğunu belirten Özen, taban alınan ve deri alınan firmaların aynı olmasının sonucu çıkan ürünlerinde benzerlik taşıdığını belirtmektedir. Türkiye’de çocuk ayakkabı tabanı üreten dört firma olduğu ve Türk üreticilerin de bu tabanları kullandığı ifade edilirken, taban üreticilerinin modayı etkilemek ve yönlendirmekte ayakkabı üreticilerinden önde geldiği savunulmaktadır.

“Taban elime geliyor, ben o tabana göre tasarım yapıyorum. Taban beni yönlendiriyor. Bundan üç, dört sene evvel tabanla ilgili yan sanayi duraklama geçirdi. Geçen sene ve şu an canlandı, çok model üretildi” (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

#### **6.4.3.5 Üretim**

Toro Ayakkabı kuruluşundan günümüze kadar olan süreçte aynı çizgide içi ve dışı deri, kaliteli ve Türkiye’de üretilebilen en pahalı grup olarak nitelendirdikleri üst sınıf çocuk ayakkabısı üretimini gerçekleştirmektedir. Çocuk ayakkabı üretimini uzun yıllardan beri sürdürüyor olmanın avantajıyla deneyimi birinci sırada tutan

firma, modellerini, kadrosunu, stilini ve pazarlama yöntemini de bu yapıya göre oluşturarak istikrarlı çizgiye sahip olmuştur.

Kuruluşu olan 1990 yılından itibaren elle üretim yapılan Toro Ayakkabı'da 1994 yılında makineli üretime geçiş yapılmıştır. Çocuk ayakkabısı üretiminde ayak sağlığı öncelikli ele alındığından içi ve dışı %100 deri malzeme ile üretim gerçekleştirilmektedir. Çocuk ayakkabısı üretiminde uzmanlaşma olduğunu ifade eden Özen, üretimin belirli aşamalarında olmasa bile bazı alışkanlıkların üretimde önem kazandığını belirtmektedir. Çocuk ayakkabısındaki üretim sürecinin büyük ayakkabılarındaki üretim süreciyle aynı olduğunu ifade eden firma sahibi, üretimde kullanılan aksesuarların ayırım yarattığını belirtmektedir.



**Şekil 6.19 :** Alberes marka çocuk ayakkabısı.

Çocuk ayakkabısında önem arz eden tabanları üreten az sayıda yerli firma bulunmasından dolayı üretim ve tasarımla ilgili bazı sorunlar yaşandığı firma sahibi tarafından sektörde bir sorun olarak ifade edilmektedir. Firma sahibi Özen, yerli taban üreticilerinin renk seçeneklerinin maliyet artışına neden olmasından dolayı az taban modeli geliştirdiklerini bunun da tabana dayalı tasarım anlayışında olan firmalarda sorun teşkil ettiğini ifade etmektedir. İthal taban kullanılmamasını üretim yaklaşımlarının farklı oluşuna bağlayan Özen, İtalya'da taban seçeneklerinin fazla olmasına rağmen, siparişlerin teslim süresinin geç olmasından dolayı sezon kaybedildiğini ifade etmektedir. Üretim anlayışını farklı kılan yerli tabancılarla az sayıda sipariş verip, üretimde ihtiyaca göre siparişi arttırarak, aynı hafta tabanların teslim alınması biçiminde gerçekleşmektedir.

Ben sezonda 10,000 çift taban tüketeceğim dediniz, 4 veya 5 renk farklı 10,000 çift taban getirdiniz. Mümkün değil gelen siparişlerle taban örtüşsün. En az 3000-4000 elinizde kalır. Kırmızıdan 2000 getirdim, lacivert bitti, böyle aksaklıklar yabancıtabanla çözülemez. Yerli

taban avantaj 500, 300 çift sipariş verebiliyoruz, aynı hafta içinde alıyorsun, kısa zaman içinde döngü oluyor (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

#### **6.4.3.6 Satış-pazarlama**

Toro Ayakkabı firması ayakkabı satış ve pazarlamasını toptancılar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Özellikle Rus pazarı için Laleli’de bulunan belirli toptancılarla çalışan firma, Rus ve Kazakistan’dan gelen müşterilerin siparişlerini toptancıların showroomuna verdikleri modeller üzerinden almaktadır. Firma gerçekleştirdikleri üretimin %80’ini ihraç etmektedir. Kuruluş yıllarından itibaren ihracat yapan firma, ihracatın ürün gelişimine önemli katkıları bulunduğunu ifade etmektedir. Firma sahibi Özen, Belçika’da ilk yıllarda çalıştıkları marka olan “Guma” markasının 1923’lerde kurulmuş bir firma olduğunu, gelişmiş bir teknolojiyle üretimlerini kendileri gerçekleştirirken 1997 üretim hattını kapatıp 1998 yılında beraber çalışmaya başladıklarını belirtmiştir. O dönem sürecinde Guma markasının bilgi ve tecrübelerinden çok faydalandığını vurgulamaktadır.

Firma beş senedir fuarlara katılmadıklarını, bunun nedeni olarak da belirli müşteri portföyüne sahip oldukları için üretimi ancak onlara gerçekleştirdiklerini, daha fazlasına üretim olarak yetişemeyecekleri şeklinde belirtmektedirler. Firma geçmiş yıllarda İtalya’da yan sanayi fuarlarına katılmış olmalarına rağmen yakın zamanda ithal malzemeler kullanmadıkları için bu fuarları takip etmemektedirler.

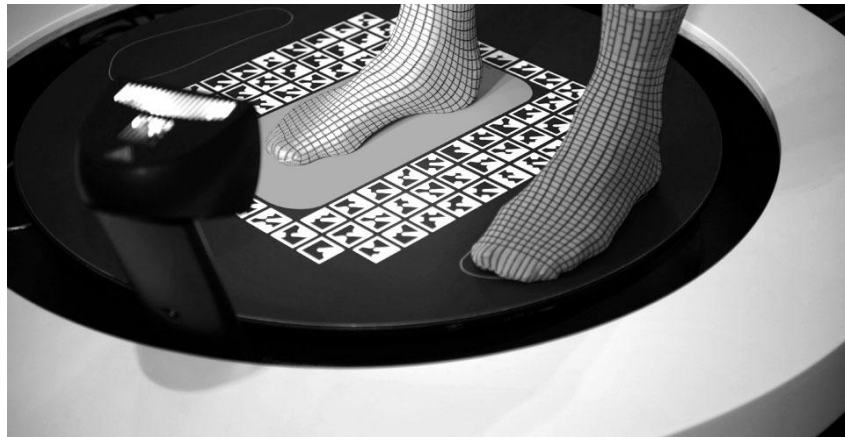
Yerli ayakkabı üreticilerinin ayak sağlığına ciddi anlamda yatırım yapmadıklarını ifade eden Özen, fason üretim yaptıkları firmanın ayakkabılarını kendilerinin ürettiğini ve o firmanın “biz sağlıklı ayakkabı üretiyoruz” yaklaşımlarının aslında bir pazarlama stratejisi olduğunu belirtmektedir. Bunu açıklarken fason üretim yaptıkları firmanın, şu an kendi ürettikleri ayakkabılarla kalıp biçimi, iç donanım olarak aynı yaklaşımla ürettiklerini, herhangi farklı anlayış olmamasına rağmen firmanın pazarlama stratejisi olarak bu yaklaşımı kullandığı ve pazarda öyle yer bulduğunu vurgulamaktadır.



**Şekil 6.20 :** Toro firmasının uyguladıkları teknoloji, (Url-27).

Bu tarz pazarlama anlayışı dünyada çok görülen bir durum olarak ifade edilirken, firma sahibi buna Finlandiyalı bir markayı örnek vermiştir.

Left adlı firma, büyük boy ayakkabıyı dünyaya böyle bir yaklaşımla pazarladı. Almanya'daki ayakkabı fuarına ölçüm yapan bir makina koyarak, ayak bastığı noktaya göre ayağın ve kemiğin yapısına göre ayakkabı seçimi yapılıyor. Bu yaklaşımların pazarlama stratejisi ve satış politikaları aldığına inanıyorum (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).



**Şekil 6.21 :** Left markasının uyguladığı ayak ölçüm sistemi, (Url-28).

#### 6.4.3.7 Rekabet ve firma stratejisi

Ayakkabıcılık mesleğinin babadan oğula geçen bir zanaat olarak nitelendiren firma sahibi Cemalettin Özen, meslekten geliniyorsa bu sektöre yatırımın ancak yapılabileceğini yoksa Türkiye'de ayakkabıcılığın ömrünün uzun olmayacağını ifade etmektedir;

Türkiye'de ayakkabıcılığın ömrünün çok uzun olduğunu ben düşünmüyorum. Anadolu Türkiye'de ayakkabıcılığın yaşaması için bir avantaj ama İstanbul'da artık ayakkabıcılık mümkün değil. İstanbul bir metropol, bugün Paris'de ayakkabıcılık yapıyor olmak ne kadar saçmaysa İstanbul içinde aynı şey geçerli. Her türlü giderler, işçilikler çok yüksek (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011)

İstanbul’da üretim maliyetleri ve işçiliklerin yüksek olması açısından Anadolu’da üretim yapıyor olmayı avantaj olarak nitelendiren Özen, bu yaklaşımın bile ancak yirmi sene kadar sürebileceğini ifade ederken bunun nedenini de Türkiye’de eğitilmiş insan sayısını çokluğuna bağlamaktadır. Ayakkabı sektörünün emek yoğun bir sektör olmasından dolayı, yüksek öğretim görmüş insanların çalışmayı tercih etmeyeceği bir sektör olduğunu düşünen firma sahibi Özen, vasıflı insanların bu sektörde çalışması durumunda da işçi maliyetlerinin yüksek olmasına yol açacağına inanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ayakkabı üretiminin azalmasını ve az gelişmiş ülkeler kaymasını buna bağlayan firma sahibi Özen düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir;

Üniversitede okumuş, liseyi bitirmiş ayakkabıda işçilik yapıyor. Bu durumlar ekonomiyi, kişi başı gelirdeki durumu kabul etmez. Avrupa’da ayakkabıcılık bu nedenle bitti. 1970’de Belçika’da orta ölçekli 1100 ayakkabı firması varken, 2000 yılında hiç kalmamış. Gelir seviyesi 20,000 olan bir ülkede ayakkabıcılığın yaşaması zor (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

Ayakkabı sektöründe Çin, Suriye, İran, Mısır, Pakistan ve Hindistan’ın deri sektörü açısından çok ileri olduğu firma sahibi tarafından belirtilirken, UNESCO’nun Afrika’ya ayakkabıcılığı taşıyarak, fakir ülkelere sektör kazandırmaya çalışıldığını, bu sektörün de bu yapıya çok uygun olduğunu ifade etmektedir.

“İtalya’dan hem teknoloji hem de eğitmenler götürülerek orada meslek yerleştirilmeye çalışılıyor. 20-30 sene sonra çok fakir ülkeler ayakkabı üretecekler, insan kalitesi yükselmiş olan ülkeler başka alanlarda faaliyet gösterecekler” (Cemalettin Özen, kişisel görüşme, Mart 2011).

Çocuk ayakkabısı üretiminde belirli rakip firmaların İzmir’de ve İstanbul’da bulunduğu ifade edilirken, bunlardan Gedikpaşa’dan çıkan 30 yıl öncesine dayanan, tarz ve stil olarak benzerlik taşıyan bir markanın bulunduğu belirtilmektedir.

#### **6.4.3.8 Sonuç**

Çocuk ayakkabı üretiminde uzmanlığa sahip olan Toro Ayakkabı, Türk ayakkabı sektöründe İstanbul’da kendi markasıyla üretim gerçekleştiren az sayıdaki firmalardan bir olarak faaliyet göstermektedir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği sanayi veri tabanından 2011 yılında alınan, Türkiye genelinde üretim yapan ve kapasite raporu alan ayakkabı firmalarının istatistiği bilgilerine göre Türkiye’de

çocuk ayakkabısı üreten firma sayısının 60 olduğu görülmektedir. Kadın, erkek ve diğer ayakkabı çeşitlerine göre üretimin oldukça az olduğu çocuk ayakkabıları, sektörde rekabet avantajı sağlanabilecek potansiyele sahip olduğu görülmektedir.

## **6.5 İnci Ayakkabı**

### **6.5.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan İnci ayakkabı, kadın ve erkek ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış bir ayakkabı firmasıdır. İstanbul Hadımköy’de hem kadın hem de erkek ayakkabısı üretimi yapan sayılı firmalar arasında yer alan İnci ayakkabı örnek olay çalışması sekiz temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölüm firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölüm firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölüm firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölüm firmanın üretim süreci, altıncı bölüm satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölüm firmanın genel rekabet stratejileri ve son bölüm ise çalışma bulgularının değerlendirildiği sonuçtan oluşmaktadır.

### **6.5.2 Metodolojik yaklaşımlar**

Örnek olay çalışması raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, ayakkabı sektörüyle ilgili yapılmış çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşmeler doğrultusunda hazırlanmıştır. İnci markasıyla faaliyet gösteren firmada görüşme pazarlamadan sorumlu olan Zeynep Dura ile gerçekleştirilmiştir.

### **6.5.3 İnci ayakkabı**

#### **6.5.3.1 Tarihçe ve firma yapısı**

İnci firmasının tarihi 90 yıl önce, 1917 yılında İstanbul’da bir lostra salonu kurulmasıyla başlamaktadır. Kuruluşundan birkaç sene sonra terlik ve çocuk ayakkabısı satan bir mağazaya dönüşerek, 1947 yılına kadar hizmet vermiştir. 1947 yılında ailenin ikinci kuşak temsilcisi olan Ahmet Nuri Kızıldaş tarafından Fatih’de ayakkabı mağazası açılmasıyla perakendecilik sektörüne girmiştir. 1980’li yıllarda ailenin üçüncü kuşağının yönetimi devralmasıyla perakendecilik sektörüne yatırımlarını arttırarak devam ettikleri görülmektedir. 2011 yılı Aralık ayı itibariyle

üretimi kapatan firma sadece perakende sektöründe devam etme kararı almıştır. Firma sahibi Murat Kızıldaş, üretim aşamalarını daha önce çalıştıkları tedarikçileri üzerinden gerçekleştirmeye devam edeceklerini, yatırımlarını markaya ve tasarıma yapacaklarını ifade etmiştir (Murat Kızıldaş, Sabah gazetesi, 2012)

#### **6.5.3.2 Misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı**

Markanın ikinci kuşak temsilcisi olan Ahmet Nuri Kızıldaş'ın İnci Fatih mağazasının temel felsefesini müşteri memnuniyeti olarak belirlemesiyle “kalite” faktörünün müşteri memnuniyetiyle sağlanabileceği düşünmesi, iki temel taşı ön plana çıkarmıştır. Bunlardan birincisi ürünlerin dayanıklı ve sağlam olması, ikincisi ürünlerin şık, fonksiyonel ve uygun fiyatlı olmasıdır.

#### **6.5.3.3 Hedef pazar ve markalaşma**

Türkiye’de İnci, ihracatta Attimo by Balans, Balans ve BLN markalarına sahip olan firma, bu markalarını Türkiye ve diğer çoğu ülkede Türkiye Patent Enstitüsü ile ticari marka altında tescil edilmiştir.

Firma marka olarak orta ve üst segmentte algılandıklarını, imaj olarak A’nın biraz altı C’nin biraz daha üzerinde B ve C+segmentinde bir yerde olduklarını ifade etmektedir.



**Şekil 6.22 : İnci markası, (Url-29).**

İnci markası 2010 yılında yaptırmış olduğu bir ankette markalarının müşteri memnuniyetinde en iyi firmalardan biri olarak görüldüğünü ve en sadık müşterilerinin İnci’de olduğunu tespit ettiklerini belirtmektedir (Zeynep Dura, Kişisel görüşme, 2011). Perakende sektöründe olmanın bu tip geri dönüşleri almakta önemli bir kaynak olduğu ifade edilmektedir.

#### 6.5.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme

Tasarımın geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gereken bir faktör olduğunu ve ‘tasarım’ kavramının Türkiye’deki ayakkabı sektörü için çok yeni bir kavram olduğunu ifade eden Dura, şu an piyasada ayakkabı tasarımcısı olarak sayılan insanların bir elin iki parmağını geçmeyecek kadar az olduğunu belirtmiştir. Ayakkabı tasarımıyla ilgili akademik okulların ve eğitimlerin yeni yeni başlaması ve genellikle alaylı tabir edilen kesimin bu işleri gerçekleştirmesi tasarım açısından daha çok yapılması gereken şeylerin olduğu vurgulanmaktadır.

Ayakkabı modellerinin oluşturulma aşamasında ne şekilde modellere gidilmesi gerekliliğini zaten trendlerin belirlediğini belirten Dura, firmanın hem kendi tasarım ekibinin olduğunu hem de fason üreticilerinin tasarımcılarının olduğunu belirtmektedir. Firma kendi koleksiyonunu hazırlarken, tedarikçilerin koleksiyon hazırladıklarını ve o koleksiyonlardan da seçimleri tasarım ekibinin gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Ayakkabı modellerinin geliştirilmesi aşamasında firmanın tasarımcıları, fason üretim yapan firmaların tasarımcıları ve modelciler tasarımları beraber gerçekleştirmektedirler. Koleksiyonun üretilmesiyle ilgili en son kararı tasarım ekibi ve modelleme ekibi beraber vermektedir. Bu sürecin tasarımcı ve modelcilerle beraber verilmesiyle ilgili;

Tasarımdan çıkan herşeyin üretilbilir olması çok önemli, her çizdiğin, konfeksiyon gibi değil, altyapıya oturması gerekli. Altyapıyı söyleyecek kişiler de modelci ve üretilenlerdeki arkadaşlar. Dolayısıyla beraber çalışıp bu model olur olmaz karar verip, üretime geçiyorlar (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Firma dış pazar için İtalyan bir tasarımcıyla çalışmaktadır, ihracatta rekabet edebilmek için “tasarım olmazsa olmaz” ifadesi kullanılmaktadır. Firma yetkilisi özel tasarımcılarla çalışmanın markaya katma değer sağlayacağına inandıkları için bu tür çalışmalarının olacağını, Türkiye’de özellikle bilinen tasarımcılarla çalışmanın İnci markası için önemli olacağını belirtmektedir. Ayakkabı modelinin seçimindeki kriterleri moda, trendler ve müşteri talepleri olduğu belirtilirken, mağazada satış yapan elemanların da koleksiyon hakkında yorum yapmalarını ve müşteri beklentilerini firmaya daha iyi taşımalarını da dikkate aldıkları firma yetkilisi tarafından ifade edilmektedir.

Tasarım, işletme açısından en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bunun nedeni İnci’nin bir ‘marka’ olmasına bağlanmaktadır.

Bir ayakkabı marketi olsaydık tasarım bu kadar önemli olmazdı ama rekabeti fiyattan çıkartmanın en iyi yolu ‘tasarım’ ve ‘farklı’ ürünler yapıyor olmamız. Rekabet inanılmaz bundan 5-6 sene önce olsaydı, işimiz çok daha kolaydı, o yüzden de tasarıma önem verilmemiş olması anlaşılabilir çünkü o zaman bir elin parmağını geçmeyecek kadar ayakkabıcı ve marka vardı. Ama perakende geliştikçe yurtdışından gelen markalar artıyor, dolayısıyla onlarla beraber tasarım gücünüzü ortaya koymanız gerekiyor ki rekabet edebilecek hale gelin, dolayısıyla tasarım bizim için de ciddi bir yatırım haline geldi. Su şişesini bile tasarımla ‘Dice Kayek’ adı verilerek üretilmeye çalışılıyor olduğunu düşünürsek, gerçekten çok geç kalmışız (Zeynep Dura, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Firmada tasarım artık bir masraf olarak değil yatırım olarak görülmektedir. Modanın içinde yer alan bir sektör için tasarımda geç kalmışlık olmasına rağmen marka olmanın yolu tasarımdan geçmektedir yaklaşımı artık ön plana çıkmaktadır. Tasarımın kalite artışı sağladığını da vurgulayan Dura, tasarımın olduğu koleksiyonda bir bütünselliğin oluştuğunu ve o ürünün hikayesinin ortaya çıktığını, bu yaklaşımın zaten tasarımla farklılaşmak olduğunu belirtmektedir.



**Şekil 6.23 :** 2012 yılı ilkbahar/yaz koleksiyonu, (Url-29).

Firma ürün geliştirme aşamasında yurtdışındaki fuarları izlemeyi, tüm trendleri katalog, kaynak yayınları takip etmeyi, yurtdışındaki tasarımcıların neler yaptığını ve nelerden etkilendiğini dikkate almaya önem vermektedir. Moda trendlerinin, üreticiler ve Sourbourne’daki sosyologların belirlediğini vurgulayan Dura, zaten bir şekilde onların belirlediklerine bağlı olarak nerelerden esinlenilmesi gerektiği, nerelerden beslenebileceği anlayarak bunları konfirme etmek adına fuarlara gidildiğini ifade etmektedir (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, 2011).



**Şekil 6.24 :** 2012 yılı ilkbahar/yaz koleksiyonu, (Url-29).

İnci firması her yıl modaya uygun iki koleksiyon geliştirmektedir. Bu koleksiyonların dışında da pazarlama departmanı tarafından müşteri beklentileri ve Pazar talebi doğrultusunda geliştirilen projeler bulunmaktadır.

Diyelim ki tango yapan bir kitle var, bu insanların ayakkabı ihtiyaçları var. Bu ayakkabıların dayanıklı olması lazım çünkü üzerinde tepiniyorlar, hareketleri kolaylaştırıcı olması lazım, kaliteli olması lazım. Siz böyle bir ihtiyacı tespit ederseniz buna yönelik çalışmalarınızı yapıyor olmanız lazım. 2011 Eylül ayında yeni projelerimizden biri bu tango ayakkabıları, pazarlama ekibi tarafından gelen ve müşterilerden gelen veriler doğrultusunda geliştirilen projeler (Zeynep Dura, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Her koleksiyonda yaklaşık 500-600 model bulunmaktadır. Koleksiyondaki model sayısının çok olmasının herkese hitap etme kaygısı taşıdığını düşünen ve bunu perakendecilikle ilintili bulan Dura, daha az ürünle daha kişiye özel ürünler sunulabileceğini şu şekilde ifade etmektedir;

Aslında model sayısını azaltmaya çalışıyoruz, ne kadar azaltırsanız o kadar markasınız aslında, daha rafine etmek lazım, 500 -600 modelle hikayeyi toparlamak zor oluyor aslında. Tekstilde de, ayakkabı sektöründe de perakende öyle büyümüş. Bir sürü marka aynı segmentte konumlanmaya çalışmış, bir markayla herkesi biz alalım, çoklu üretim yapıldığında daha az özel oluyor (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Firma tasarım ve ürün geliştirme sürecinde ilk olarak ayakkabının altyapısını oluşturmayı birinci sırada ele almaktadır. Bu aşama ‘standart olmayan ayağı standart

kalıba sokma işi' olarak ifade edilmektedir. Müşteriden gelen geri bildirimler tasarım departmanına verilerek kalıp çıkarma ve modelleme gerçekleştirilmektedir.

Ürün geliştirme burada en kritik rolü oynuyor. Genelde herşey ürün geliştirmede başlıyor. Tasarımdan ürün geliştirmeye, ürün geliştirmeden modellemeye, modellemeden seri üretime gibi bir süreci var. Daha çok pazarlama, tasarım, trendlerin yoğrulması, onların kalıba dökülmesi, kalıplardan seri üretime geçmesi ve mağazalara gitmesi gibi (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).



Şekil 6.25 : Minush for İNCİ-2011, (Url-29).

Firma yetkilisi “kendimize özgü becerilerimiz var” ifadesini kullanarak, bunlardan birinin kalıp olduğunu ifade etmektedir.



Şekil 6.26 : Minush for İNCİ-2011 reklam afişi, (Url-29).

“Ayakkabı=Kalıp yani altyapı. Tasarım onun üzerine geliyor ama modelleme de en az tasarım kadar önemli. Bizim en önemli şeyimiz, kendimize ait dediğimiz, bizim know-how’ımız dediğimiz şey kalıplarımız” (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Tasarım-maliyet ilişkisi üzerine sorulan sorularda firma yetkilisi Dura, firmanın böyle bir yaklaşım içinde olmadığını, ayakkabı marketlerinin tasarımı maliyet düşürmek amaçlı kullanma eğilimlerinin daha çok olabileceğini ifade etmektedir.

Bizimde düşündüğümüz yerler var, tabanı kösele yapmayalım, şu şekilde yapalım tabanı dediğimiz şeyler oluyor. Tasarımcılar burada devreye giriyor. Maliyet bizim içinde önemli ama ürün inavosyonu, stil ve farklılaşmak bizim için önemli olan şeylerden. Biz daha çok marka algısını kuvvetlendirmek için tasarımı kullanma yolundayız (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

İhracatın tasarımda bir farklılık yaratan veya katkı sağlayan bir yönü olup olmadığı sorusuna firma yetkilisi farklı pazarlarda ökçe boyuyla ilgili bazı farklılıklar belirtilmiştir. Tasarım olarak değil ama Avrupa ve Japon pazarında dahi alçak ökçenin tercih edildiği ifade edilmektedir. İhracatın tasarıma katkısı olarak ise;



**Şekil 6.27 : 2012 yılı ilkbahar/yaz koleksiyonu, (Url-29).**

İhracatın en büyük katkısı tasarım ve üretim. Biz ilk olarak ihracatta tasarıma başlamışız. Bundan 15-16 sene önce öğrenmişiz, bir ayakkabıya baktığında neyin sorun olduğunu, iyi yapılıp yapılmadığını daha çok tasarım anlamında öğrendik. Üretimi de, tasarımı da zamanında İtalyanlardan öğrendik, direkt transfer ettiğimizi söyleyebilirim (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

### 6.5.3.5 Üretim

İnci İstanbul'da 11.000 metrekarelik kapalı alana kurulu, yıllık 375.000 çift ayakkabı üretim kapasitesi ve 400 kişilik personeli ile en yeni teknolojilerin kullanıldığı fabrikasında üretim yapmaktadır. Fabrika bünyesinde kesim, dikim, montaj, taban ve taban astarı departmanlarını barındıran entegre bir tesis konumundadır.

Perakende sektöründe öncelikli olarak büyüme gösteren İnci, satış ağının artışıını desteklemek, yeterli stok mal sağlamak, satış ağında zamanında ve kaliteli ürünler elde edebilmek için yeni bir tedarik zinciri oluşturulması adına seri üretime geçme kararı alarak, 1994 yılında markanın ilk üretim tesisinin temelini atmıştır. Üretim tesisleri ilk kurulduğunda ihracat odaklı düşünülmesine rağmen şimdi üretim öncelikli olarak iç pazara yönelik devam etmektedir. Perakende sektörünün büyümesiyle beraber İnci'ye fason üretim yapan atölye ve fabrikaların tedarikte zorlanmaya başlamasıyla hem ihracat hem de iç pazar hedeflenerek 1994 yılında fabrika kurulmuştur. 1995 yılında da endüstriyel bağlamda know-how katkısı sağlayan stratejik ortaklarının hisselerini alarak, firma üretim operasyonlarının kontrolünü kendi bünyesine katmıştır. İnci firmasının üretiminin tamamı fabrika bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Bu girişimle de atölye üretiminden, seri üretim yapan bir fabrika üretimine geçilmiştir. Fabrikanın kurulum aşamasında tüm altyapı İtalyanlarla beraber kurulmuş ve 2000 yılına kadar üretim İtalyan ekibin teknik denetimi altında gerçekleştirilmiştir. Ayakkabı üretiminde makineleşme sektörün genel yapısından ötürü ne derece gerçekleştirilebiliyorsa, İnci fabrikasında da o derece gerçekleştirilmektedir. Bu üretim biçimiyle ilgili;

Ayakkabıda %100 makineli üretim söz konusu değil, çoğunlukla el yapımı işin içine girmektedir. Zaten üretimin her safhasını bulunduran firmada hem Türkiye'de hem yakın coğrafyasında da teklerden bir tanesiyiz diyebiliriz. Çin'e gidin mesela, biri sayayı diker, bir tabanı yapar, biri altyapıyı yapar, biri lostrayı yapar, biri finisajı yapar, tüm fabrikalar o şekilde bölünmüştür. Ayakkabılar o fabrikadan o fabrikaya taşınır (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Ayakkabının kalıp üretimi ve bazı tabanlar haricindeki A'dan Z'ye herşeyi fabrika bünyesinde üretilmektedir. Üretimin firmanın kendi bünyesinde yapıyor olmasını bir avantaj olarak nitelendiren Dura;

“Üretim yapıyor olmamız bizim için ayırt edici bir özellik, dolayısıyla biz tasarımı burada üretime çevirmekte daha hızlı yol alıyoruz. Teknolojik bir avantajımız var, üretimi burada yaptığımız için” (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

İnci firmasının fabrikasında ayakkabının üretimi bir bantta başlıyor ve son bantta sonuç ürün ortaya çıkıyor. Tüm aşamalar deri seçiminden, derinin kesimine kadar olan aşamalar üretim bantında görülmektedir. Üretimde ilk aşama tasarım ve modellemekten başlamaktadır. Tasarım ve modellemekten üretim emrinin çıkmasıyla, deri kesimi gerçekleştirilerek saya hazırlanıyor. Kalıba oturtulan saya, kalıptan sonra üretim hattına girerek ökçesi, dikişleri, alt tabanı yapıştırılıyor. Bu aşamadan sonra alt tabanla beraber saya, iç kısım ve ökçe oturtularak kalıba alınıyor, finisaj başlıyor ve üretim tamamlanıyor. Üretim sürecinde bir ayakkabı yaklaşık 80-85 süreçten geçmekte ve yaklaşık 250 kişinin eline değmektedir. Bu aşamaların hepsinin tek bir çatı altında gerçekleştirilmesi firma açısından avantaj olarak nitelendirilmektedir. Firmanın güçlü olarak nitelendirdiği bir teknolojik altyapısı bulunmaktadır. Bu altyapı özellikle kalıpların ölçülmesi, standartlaştırılması ve doğru çıkması açısından öneme sahip olmaktadır. Bu önemi firma yetkilisi şu şekilde ifade etmektedir;

Kalıpların doğru çıkması çok önemli çünkü ayakkabıda en önemli olan şey o, ayaklar standart değil. Standart olmayan ayakları, standart kalıplara sokmaya çalışıyoruz. Dolayısıyla o standart kalıpları hepsini kavrayabilecek vaziyette olabilirse o kadar başarılı olursunuz (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

İnci firması ayakkabı üretiminde %100 deri kullanmaktadır. Yazın moda ve trendler dikkate alınarak tekstil kullanılmaktadır. Deri dışında, tekstil kullanımı bile ayakta terleme yapması ve ayak sağlığı için çok uygun bulunmamasına rağmen, trendleri takip etme adına az miktarlarda olmasına rağmen üretim gerçekleştirilmektedir. İnci’de ayakkabı üretiminin 300,000-350,000 adet, satışlarının ise 1,5 milyon adet olduğu ama bunun değişkenlik gösterebildiği belirtilmektedir.

Geleneksel ayakkabı üretim yöntemi olan %100 elde üretimi riskli bir üretim yöntemi olarak nitelendiren firma yetkilisi,

Ayakkabı dediğiniz zaman, ayakkabıda 1 mm kayma, ayak sağlığınızı etkileyebilir. Dolayısıyla makineleşebileceğiniz yerde mümkün olduğu kadar makineleşmek gerekiyor çünkü o milim kayması önemli. El yapımında bunu kontrol etmek daha zor ve o nedenle daha çok fire çıkıyor. El yapımı geleneksel şeyler her zaman çok iyi sonuç vermiyor, çok katma değerli gözüküyor ama sıkıntılı bir süreç (Zeynep Dura, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

### 6.5.3.6 Satış-pazarlama

1917 yılında İstanbul'da lostra salonun açılmasıyla başlayan süreç, 1947 yılında İstanbul Fatih'de ilk ayakkabı mağazasının açılmasıyla İnci'nin perakendecilik sektörüne girişiyle devam etmiştir. Firma oluşturduğu güvenilir marka imajıyla ulusal bir marka olma ve global pazarlara açılma amacıyla 1989 yılında ikinci mağazasını açmıştır. 1989 yılında zincirin ikinci halkası olarak nitelendirilen Kadıköy İnci mağazası markanın büyüme ve değişim atılımlarının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. 1992 yılında Bakırköy, 1994 yılında Akmerkez olmak üzere çeşitli satış noktalarıyla perakendeciliğin sınırlarını genişletme yoluna girmiştir. 1993 yılında ilk franchising mağazasını Konya'da ve aynı yıl mülkiyeti kendine ait İzmit mağazasını açarak İstanbul dışına açılmıştır. Firma, 2005 yılında ilk yurtdışı mağazasını Atina'da açarak, Yunanistan pazarına girmiştir. İnci markasının bugün 36 perakende satış mağazası, 22 corner (YKM, Boyner, vb.), Türkiye ve yurt dışında toplam 51 *franchise* mağazası bulunmaktadır.

Firmanın dış pazarda ihracat yaptığı ülkeler içinde birinci sırada İtalya yer almaktadır. Üretimin yaklaşık %10 -15'i ihracata yöneliktir. Türkiye dışındaki Harvey Nichols'larda, La Fayette'de firmanın ayakkabı modelleri yer almaktadır. Bunların dışında da private label denilen Avrupa ve Amerikan markalarına üretim yapılmaktadır. İnci firması perakendecilik sektöründe yer alması müşterilerle birebir iletişim kurmak ve müşterilerden gelen geri dönüşümleri kullanmakta olan pazar bilgileri elde etmekte ve verileri analiz etmekte avantaj sağlamaktadır.

Hangi numara daha çok satıyor, kadın, erkek ayakkabıları mı daha çok satıyor? Hangi trendler daha çok satıyor, casual, abiye veya katma değerli ürünler mi? Bu verilerin hepsi bütün bizim tasarımıımızı ve koleksiyonu hazırlamakta ciddi bir etken (Zeynep Dura, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Firmanın pazarlama anlayışı müşteriye doğru anlamak ve ona doğru ürün sunabilmekten, bazen de müşterinin ihtiyacı olmayan şeyleri daha önceden tespit edip sunmaktan ibaret olduğu ifade edilmektedir. İnci firması müşteriyle ilişkiyi yakınlaştırmak adına yaptıracakları bir araştırmadan bahsetmektedir;

“Ayak ölçüm araştırması yaptıracağız, Türkiye'nin ayak profiliniölçeceğiz ve böylece ihtiyaçlar çok net bir biçimde ortaya çıkacak, bunu da pazarlama stratejimiz olarak ortaya koyacağız” (Zeynep Dura, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Uluslararası fuarlara katılan firma, ulusal fuarlara daha çok tedarikçilerinin katıldığı belirtilmektedir. İtalya'daki fuarlara ve Almanya'daki malzemecilerin fuarı olarak bilinen GDS fuarına her sene katılınması öngörülmektedir.

#### **6.5.3.7 Rekabet ve firma stratejisi**

1947 yılından itibaren perakendeciliğin içinde yer alan İnci firması, marka olmanın yolu olan bu yaklaşımlarını firmanın olmazsa olmazı olarak nitelendirmektedir. Rekabet açısından avantaj olarak nitelendirilen öncelikli olarak 1917 yılına dayanan köklü bir işletme ve “Türklerin ayaklarını herkesden daha iyi tanıyoruz” söylemine dayanan deneyimleri ve en fazla mağazaya sahip olmaları olarak ifade edilmektedir. Firma yetkilisi Zeynep Dura bu iki avantajla farklılaşmalarına, yavaş yavaş tasarımı da katarak farklılaşmayı açmaya çalıştıklarını belirtmektedir.

Firma rekabette fiyatın ve maliyetin, hedef kitle açısından ulaşılabilir marka olarak dikkate alınması gerektiğini vurgularken, katma değeri nasıl arttırabiliriz sorusuna daha çok kafa yorulduğunu belirtmektedir. Yan sanayide maliyetlerin artışı, özellikle deri fiyatlarındaki artışın bazen maliyet bazlı düşünme zorunluğu doğurduğunu söyleyen Dura,

“Koleksiyona bakıyorsunuz fashion ve trendy ürünlerde maliyete bakmamaya çalışıyorsunuz ama standart ve basic ürünlerde biraz daha maliyet bazlı düşünmeye çalışıyoruz” (Zeynep Dura, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Birçok sektörde olduğu gibi ayakkabı sektöründe de rekabetle ilgili Çin faktörü firma yetkilisine sorulduğunda, Çin'in hem bir risk hem de fırsat olduğu ifade edilmektedir. Çin'de maliyet avantajı olduğu için orada da kaliteli ve düşük maliyetli üretim yapan tedarikçilerle çalışılabileceği vurgulanırken bunun bir avantaj sağlayabileceği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra Çin'den gelen kalitesiz ürünleri İnci markasını tercih eden tüketici kitlesinin rağbet etmeyeceğini düşünen firma yetkilisi;

“Kalitesiz ürünler geldiğinde bizim müşterimizin çok gitmeyeceğini düşündüğüm yerler ama tabii ki kadınları düşündüğüm zaman bazen bir sezon giyip atacağım gözüyle baktığı bazı şeyler var. Yazın bu olasılık daha çok var” (Zeynep Dura, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Suni malzemeli ayakkabıların, özellikle kış döneminde sağlığa çok ciddi bir biçimde zarar verdiği de belirtilmektedir. Küresel rekabette İnci ve benzeri yapıya sahip bir

kaç firmanın da ciddi avantajları olduğunu belirten Dura, Nine West, Enzo gibi markalarla kıyaslanıldığında İnci markasının çok daha kaliteli ürünleri olduğunu ifade etmektedir. Fiyatların da belirtilen markalara oranla daha uygun olması, satış ve dağıtım ağında daha yaygın olması firmaya önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Firmanın stratejilerinden bahsedilirken ilk önde gelenlerden biri yurtdışında mağaza sayısının arttırılmasıdır. Şu anda da İnci markasıyla iki adet Kosova’da, iki Kıbrıs, Azerbeycan ve Irak’ta olmak üzere toplam beş adet mağazaya sahip olan firma öncelikli olarak organize perakendenin daha az gelişmiş olduğu yerleri hedeflemektedir. Bu yerler yakın coğrafyadaki bölgeler, Kuzey Afrika ve Rusya pazarları olduğu belirtilmektedir.

Firmada altı ayda bir strateji toplantıları ve sene sonunda toplantılar gerçekleştirilerek, o senenin ve beş yıllık planlar kontrol edilmektedir. Bu planlarda neler yapılacağı konuları konuşulurken, her departman sunumlarını gerçekleştirerek, ileriki seneler için firmanın vizyonunu netleştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Firmanın genel rekabet stratejisi katma değere oynamak ve maliyeti unutmadan katma değerli ürünler üretmek olarak ifade edilmektedir. Firma yetkilisi,

Hepimiz marka istiyoruz ama iyi bir marka istiyoruz. Dolayısıyla bizim de kalite ve konforu olmazsa olmaz tutarak tasarımlarımızı geçmiş senelere göre daha kuvvetli, bunu da müşterinin ulaştığı fiyat seviyesinde yapmamız gerekiyor. Bence işin sırrı bu (Zeynep Dura, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Firma rekabet açısından güçlü yönleri olarak pazara göre kabiliyetler ve tasarıma biraz daha ağırlık veriyor olmalarını görmektedir. Zayıf yön olarak değil ama geliştirilmesi gereken yön olarak da üretimi İstanbul’da yapıyor olmanın teşvikli bölgelerde üretim yapmaya oranla maliyet açısından biraz daha dezavantaj sağlayabilecek bir durum olması görülmektedir. TASD üyesi olan ve aynı zamanda BMD (Birleşmiş markalar Derneği), AMD (Alışveriş Merkezleri Derneği), İTKİB, Deri Sanayicileri gibi çeşitli derneklerle iletişim içinde olan firma, hem ayakkabı hem de perakende sektörü içinde olmanın bu zorunluluğu getirdiğini belirtmektedir. Sektörde bir derneğe üye olmanın oradaki politikaları belirliyor olmak ve hükümete bu politikalarla ilgili hem üretici, hem tüketici hem de tedarikçinin sesini duyuruyor olmak için gereklilik olduğu ifade edilmektedir.

### **6.5.3.8 Sonuç**

İnci ayakkabı, doksan yıllık üretim deneyimiyle hem üretici hem de perakende sektöründe faaliyet gösteren öncü firma konumundayken, 2011 yılsonu itibariyle üretimi bırakıp perakende sektöründe devam etme kararı almıştır. Firma sahibi Murat Kızıldaş konusunda uzman yerli tedarikçilerle çalışarak marka ve tasarıma yatırım yapmayı planladıklarını ifade etmektedir (Murat Kızıldaş, Sabah Gazetesi, 2012). Bu yaklaşımla firma, çok farklı çeşitte ayakkabı üretiminde uzmanlık elde etmeye çalışmak yerine üretimi konusunda uzman tedarikçilerle gerçekleştirerek, tasarım ve Ar-Ge'yi firma bünyesinde tutarak, dünya markalarının uyguladıkları stratejiyi benimsemektedir.

## **6.6 İçten Ayakkabı – LİG**

### **6.6.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan İçten Ayakkabı, spor ayakkabı üretiminde uzmanlaşmış bir ayakkabı firmasıdır. Lig markasıyla faaliyet göstermektedir. İstanbul'da spor ayakkabı üretimi yapan sayılı firmalar arasında olan İçten Ayakkabı örnek olay çalışması sekiz temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölüm firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölüm firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölüm firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölüm firmanın üretim süreci, altıncı bölüm satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölüm firmanın genel rekabet stratejileri ve son bölüm ise çalışma bulgularının değerlendirildiği sonuç kısmından oluşmaktadır.

### **6.6.2 Metodolojik yaklaşımlar**

Örnek olay çalışması raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, ayakkabı sektörüyle ilgili yapılmış çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşmeler doğrultusunda hazırlanmıştır. Lig markasıyla faaliyet gösteren firmada görüşme firma yönetim kurulu başkanı olan Berke İçten'le gerçekleştirilmiştir.

### **6.6.3 İçten Spor Ltd. Şti.**

#### **6.6.3.1 Tarihçe ve firma yapısı**

Lig Spor 1980’li yıllarda spor basının ve futbol dünyasının önde gelen isimlerinden Metin Tümer, Necmi Tanyolaç, İslam Çupi, Tamer Güney ve Erdoğan Şenay tarafından eşofman ve forma üretmek üzere İstanbul Manifatura ve Kumaşçılar Çarşısında kurulmuştur. O dönemde firmanın bugünkü sahibi olan eski futbolcu ve yöneticisi olan Aydın İçten’de, futbol ayakkabı üretiminde duayen olan Karagümrük’lü usta Turhan ile futbol ayakkabısı üretimi araştırmaları gerçekleştirmektedir. 1980’li yıllarda Türkiye’de yabancı marka olmaması, kösele tabanlı çivi ile tutturulmuş kramponların yerine plastik tabanlı, taklit futbol ayakkabılarının çıkması ve bu ürünlerin tabanlarının kırılıp, aşınmasından dolayı bir ihtiyaç belirmiştir (Berke İçten, Kişisel Görüşme, 2011). Bu dönemde de Aydın İçten, Lig Spor’a ayakkabı imalatına başlamıştır.

Lig spor futbol ayakkabı imalatında o dönemin spor adamlarından çeşitli destekler almış, bu kişilerin yurtdışından taban malzemeleri ve numuneleri getirmeleriyle, kırılmayan ve aşınmayan tabanların geliştirilmesinde önemli aşamalara kaydedilmiştir. 1982 yılında Lig sporun kuruluşunda yer alan isimlerin ortaklıktan ayrılmasıyla Aydın İçten futbol ayakkabı üretimini bugünlere tek başına taşımıştır.

#### **6.6.3.2 Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı**

İçten Ayakkabı, Lig markasıyla ağırlıklı olarak futbol ayakkabısı (krampon, halı saha, vidalı) olmak üzere voleybol, atletizm, basketbol tarzı spor ayakkabı üretiminde uzmanlaşmış bir markadır.

#### **6.6.3.3 Hedef pazar ve markalaşma**

Ayakkabı sektörüne firmanın giriş biçimi, markayı kuran Aydın İçten’in uzun yıllar futbol oynamış ve klüp idareciliği yapmış biri olarak, piyasadaki boşluğu ve talepleri görmesi ve bu yönde pazar boşluğunu değerlendirmesiyle ortaya çıkmıştır. 1980’li yıllarda ithal ürünlerin olmaması, üretilen her türlü ürünün satılabiliyor olması ve bu yönde ihtiyaçların belirgin olmasıyla firmanın yapılanması gerçekleşmiştir.

İçten Ayakkabı, Lig markasıyla belirli bir kalite standartı tutturduğu için, alternatif olarak Proplus adını verdikleri bir markayla daha ucuz ürün isteyen tüketicilere

yönelik üretim gerçekleştirmektedirler. Bu tarz bir yapılanma nedenlerini Berke İçten şu şekilde ifade etmektedir;

Marka değerini düşürmeden farklı isteklere de cevap verebilmek için kendi pazarlama ağımızdan yararlandık. Sattığımız müşterilerimiz aynı, bu tarz mallar gibi daha ucuza mallar satılıyor, pazarlama elemanlarımız hazır gidiyorken neden böyle bir mal götürmesin diyerek, yaklaşık 7-8 senedir böyle ikinci bir markamız var. Fabrikanın yoğun olmadığı dönemlerde bu tarz ayakkabılara yöneliyor ve onları stokluyoruz. Yoğun dönemlerde ucuz ayakkabı ile uğraşılmaz, yoğun dönemlerde pahalı ayakkabı satmak daha mantıklı (Berke İçten, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

#### **6.6.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme**

Lig markasıyla faaliyet gösteren İçten Ayakkabı, ürün tasarımlarını İtalya’da yaptırmaktadır. İçten, pek çok firmanın büyük markaların kataloglarından ürünlerin sağını solunu değiştirdiğini, kendilerinin ise özgün olmaya çalıştıklarını ifade ederek;

Kendimize özgü modellerimiz olsun, kimseye benzemeyelim, kendimiz olalım diye 1995/ 96 yılından itibaren model ve tasarımlarımızı İtalya’da yaptırıyoruz. Oradaki tasarımcılara isteklerimizi belirtiyoruz, pazarlamacılarımızdan aldığımız bilgiler ve görüşlerine değer verdiğimiz önemli müşterilerimizden birebir aldığımız istihbaratlar doğrultusunda isteklerde bulunuyoruz (Berke İçten, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

İtalya’da gerçekleştirilen tasarımlarda trend renkler, bir sonraki sene neler moda olacak gibi öngörülerden ötürü avantaj sağlaması firmanın 15 senedir İtalyan tasarımcılarla çalışmasına ön ayak olmuştur. İtalyan tasarımcılarla ilgili bir ayakkabı tasarımıyla ilgili yaşadıkları olayı anlatan İçten;

2000 yılında İtalya’dan bize tasarımlar geldi, çizimlere bakıyoruz, bize enteresan geldi tasarımlar. Ayakkabılar yandan bağlıydı, o zamana kadar da yandan bağlı ayakkabılar yoktu, biz de görmemiştik. Baktık böyle birşey olmaz, bu futbol ayakkabısı, biz değiştirip ayakkabının bağlarını ortadan yaptık. Hatta İtalya’daki tasarımcılar dedi ki bu seneye moda olacak. Bizden bir sene sonra Nike Total 90’ı çıkardı, yandan bağlı. Baktık o zaman dedik ki bu tasarımcılar gerçekten önden gidiyor, o saatten sonra İtalya’daki tasarımcılar ne gönderiyorsa yaptık (Berke İçten, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).



**Şekil 6.28 : Nike total 90, (Url-30).**

Firma sahibi İçten, tasarımın artık çok önemli bir hale geldiğini vurgularken;

Şu an sizi rakiplerinizden ayıran ve bir adım öne geçiren unsur farklı bir ürün yapmanız. Ürünün sağlamlığı, kalitesi tabii önemli ama onlar ürün satıldıktan sonraki kısmı. İlk aşaması var ayakkabının, futbol ayakkabısının özellikle, satılana kadar ayakkabı çok güzel olmak zorunda, farklı olmak zorunda ki insanlar bunu beğenip alsınlar. İkincisi de satıldıktan sonra ürün memnun etsin, süreklilik sağlansın. Tasarımda farklı birşeyler yapabilmek, farklı bir tarz yaratmak sizi bir adım öne çıkartan birşey (Berke İçten, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Lig markasıyla yeni çıkartmış oldukları seri olan fosforlu halı saha ayakkabılarının çok sipariş aldığını ve tasarım açısından da çok beğenildiğini ifade eden İçten;

Farklı bir ayakkabı, baktığınız zaman böyle bir halı saha ayakkabısı yok. Farklı birşeyler yaptığınız zaman sonuçlarını topluyorsunuz. Daha seri üretime geçmeden deneme ürünleri üzerinden çok talep aldık. Hatta en çok satanlar arasında mor rengi bile var (Berke İçten, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).



**Şekil 6.29 : Lig marka spor ayakkabı.**

Marka için gerçekleştirilen tasarımları Türkiye’de hayata geçiren firma, ayakkabıların stamplarını çıkartarak daha sonra konseptini, satılacak fiyat aralığını belirleyerek, piyasadan alınan geri dönüşlere göre üretime devam edip etmeme, yeni projeye geçiş şeklinde bir ürün geliştirme yaklaşımlarına sahipler. Firma son iki yılda yıllık 10 -15 model geliştirmektedir. Futbol ayakkabısında bu kadar model adedinin yüksek olduğunu vurgulayan İçten, yedişer renk çeşidi ve halı saha, krampon olarak çeşitlendirildiğinde de bunun üretim açısından ciddi bir külfet olduğunu ifade etmektedir. İçten, firmanın en önemli özelliklerinden birini şu şekilde açıklamaktadır;

Bizim en önemli özelliklerimizden biri, müşterilerimize numara verebiliyoruz. Yaninedir, müşteri bizden bir koli ayakkabı istediği zaman, 40 numaradan başlıyorsa 40’dan ikişer tane, 41’den ikişer tane, 45’e kadar böyledir koli. Bizde böyle veriyoruz, bunun dışında numara da veriyoruz. Müşterinin elinde 45 numaradan kalmışsa satamamışsa, bir sonraki kolide tekrar 45 numara gitmiyor, hangi numaraları istiyorsa o numaraları bize yazdırıyor. Bunu Türkiye’de bir tek biz yapabiliriz, başka hiçbir firma yapamaz çünkü üretim teşkilatı kendi elimizde olduğu için. Bu şekilde bir pazar avantajı yakalamış durumdayız (Berke İçten, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Firma, konsepti oluşturulan ayakkabılarda fiyatlandırmayı ürün kalite gruplarına göre gerçekleştirmektedir. Profesyonel ayakkabılarda kullanılan kanguru derisi en üst grupta yer almaktadır. Avusturalya’dan getirtilen derinin özelliğinin ince, çok sağlam ve hafif bir deri olmasından dolayı, ayağın şeklini çorap gibi aldığını ve özellikle profesyonel futbolcuların kullandığı ifade eden İçten, ürünün özellikle üst seviye pazarlar olan İtalya, Almanya, Finlandiya ve Türkiye’deki profesyoneller için olduğunu belirtmektedir.

#### **6.6.3.5 Üretim**

İçten Spor tarafından üretilen ayakkabıların tüm parçaları firmanın bünyesindeki fabrikada üretilmektedir. Ayakkabının sayası olan üst kısmı, tabanı, taban kalıpları firmanın kendi kalıphanesinde gerçekleştirilmektedir. Ayakkabının A’dan Z’ye her parçası firmanın kendi fabrikasında üretilmektedir, dışarıdan tedarik ettikleri herhangi bir malzeme bulunmamaktadır.

Üretimde bilgisayarlı dikiş makineleri ile otomatik saya dikebilen, CNC tezgahları ile taban kalıplarını kendisi yapan ve TPU tabanları kendisi basabilen bir sisteme sahip olan fabrikasıyla, Türkiye’de en ileri teknolojiyi kullanan firma olduklarını

ifade etmektedirler. Firmanın şu an bünyesinde dokuz adet bilgisayarlı otomatik makinası bulunmaktadır. Üretimde verimlilik açısından bu makineleri kullandıklarını belirten İçten, bunu şu şekilde açıklamaktadır;

Ayakkabı üretiminde bizim sayacı/makinacı dediğimiz 7- 8 tane ustanın yaptığı bir işi, 19 yaşındaki bir kız çocuğu tek başına yapıyor. Bu makinaların yarattığı bir avantaj ama bu makinaları da kullanmak kolay değil, hazırlıkları var. Makinayı almak bir dert, çalıştırmak ayrı bir dert. Türkiye’de sadece bizim firmada görebilirsiniz böyle bilgisayarlı dikiş makinalarını (Berke İçten, kişisel görüşme, Mayıs 2011).



**Şekil 6.30 :** İçten ayakkabı firmasında üretim aşaması.

Günlük 1000 çift ayakkabı üretim kapasitesi olan fabrikada, 70’e yakın kişi çalışmaktadır. Ayakkabının yanı sıra forma, futbola yönelik eşofman, yelekler v.b. tekstil ürünleri de üretmektedir. Üretimin %70-80’i iç piyasaya, %25-30’u da ihracata yönelik gerçekleştirilmektedir. Lig markasıyla üretimi gerçekleştirilen ayakkabılarda kaliteli deri ve kanguru derisi kullanan firma, bu deri kullanımıyla ilgili olarak Berke İçten (Kişisel Görüşme, Mayıs 2011);

“Türkiye’de kanguru derisiyle üreten başka bir firma yok, yapılanlar ithal geliyor ve onların da fiyatları çok yüksek. Bugün Nike ve Adidas’ın deri ve kanguru derisi ayakkabıları belirli bir fiyatın üzerinde, yani biz o alanda bir avantaj sağlamış durumdayız” ifadesini kullanmaktadır.

Futbol ayakkabısı üretiminde belirli malzemeler ve farklı kullanım özelliklerinin olması ayakkabı üretiminde de bazı farklılıkları beraberinde getirmektedir. Bunlardan dolayı özel üretim gerçekleştirdiklerini ifade eden Berke İçten;

Ayakkabının gözükmeyen yeri, plastik bir fort var çok sert topukta kullandığımız, bu futbolcunun tendonlarını korumak için kullandığımız bir malzemedir. Bunun hammaddesini İtalya'dan getiriyoruz, ürünün hiç gözükmeyen bir yeri ama özel bir malzeme bu, hem sert hem de gerektiğinde elastik. Ayakkabının topuğuna bastığınızda kırılmayacak kadar elastik, bastığınızda esner ama geri gelir. Hammadde İtalya'dan geliyor, biz onu burada üretiyoruz (Berke İçten, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Futbol ayakkabısına özgü bu tarz yan sanayi ürünleriyle ilgili çeşitli sorunları da vurgulayan İçten;

Futbol ayakkabısına özgü bazı özel malzemeleri biz burada kendimiz üretiyoruz çünkü maalesef yan sanayi yok denecek kadar az. İtalya'da bir yan sanayi fuarına gittiğiniz zaman futbol malzeme tabanları, iç tabanlar, fortlar, üzerine kullanılan aksesuarlara baktığınızda çok güzel malzemeler var ama Türkiye'de o yan sanayiye bulamıyorsunuz. O tür ürünleri bulamadığınız için siz kendiniz burada bu ürünleri üretmek durumunda kalıyorsunuz, bir taraftan da ayakkabının yan sanayisini üretiyorsunuz. Hem ayakkabı hem de yan sanayi üretiyorsunuz, onlarla rekabet sağlamak adına hem daha fazla yatırım yapıp hem de daha çok işle uğraşmak zorunda kalıyorsunuz. Hiçbir İtalyan firması tabanını kendi üretmez, taban tasarımını verir taban üreten firmaya, firma yapar basar tabanı verir. Türkiye'de taban tasarımını yaptırıyoruz, tabanı da kendimiz üretiyoruz (Berke İçten, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Ayakkabı sektöründe yan sanayi sorununu İtalya ile kıyaslandığında Türkiye'deki ayakkabı sektörünün yan sanayiye yönlendirmesinin, üreticiler için sorun teşkil ettiği görülmektedir. İtalya'da ayakkabı sektöründeki kümelenmenin avantajını belirten İçten;

İtalya'da Marke bölgesinde kümelenme var, orada herşey birarada modelci, malzemeci. Bizde kullandığımız iplikler ithal, özel belirli dayanıklılık seviyesinde olan ipler. Bunlar gözükmeyen ayrıntılar ama hem maliyet hem de külfet açısından sürekli takip etmeniz gereken detaylardır. Biz Türkiye'de sürekli detaylarla uğraşmak zorunda kalıyoruz, onlar oradan alıyorlar hemen kullanıp, yapıyorlar (Berke İçten, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

İstanbul'da üretim yapıyor olmanın bazı zorlukları olmasına rağmen, üretim işinin bir kültür işi olduğunu ifade eden İçten;

Fabrikayı hemen alıp bir yere taşımakla olmuyor. İşçinin üretim şekline alışması, o kültürü edinmesi kolay bir süreç değil. Burada üretim yapmak, Anadolu'da hiç üretim yapılmamış yerde üretim yapmaktan hala daha avantajlı. İstanbul bir mega kent, 16-17 milyonluk bir

nüfusu var, bir takım pahalı yönleri var ama yine de merkezde üretim yapmak daha mantıklı. Malzeme tedariki açısından, lojistik açısından düşündüğünüzde, fabrikanızı alıp Kars' a kurduğunuzda düşünün tüm malzeme üreticileri İstanbul'da. Derinizi, yapıstırıcınızı, çivinizi, iğnenizi buradan alacaksınız hem de lojistiğinizi sağlayacaksınız. Kars'da öyle bir imkan yok, o nedenle iyi planlama yapmak lazım (Berke İçten, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Bazı şartlarda lokasyonun avantaj sağladığını ifade eden İçten, Konya ve Antep örneğini vererek, Suriye'den saya getirtip ayakkabı yapma olanağı ve coğrafya avantajlarının, Arap ülkelerine ihracat yapılmasından dolayı da iklim koşullarının getirdiği terlik üretiminin yoğunluk kazandığını belirtmektedir.

#### **6.6.3.6 Satış-pazarlama**

Lig markası ilk kuruluş yılları olan 1982'lerde satışlarını toptancılar aracılığıyla gerçekleştirmektedir. 1990'lara gelindiğinde toptancıların sektörde varolan diğer iki markanın mallarını öncelik tanıyarak satmaları, Lig markasının kendi pazarlama ağını oluşturmaya ön ayak olmuştur. 1992-93 yıllarında Türkiye genelinde perakende mağazaları tek tek dolaşarak başlayan pazarlama bugün firmanın 1400 perakende müşterisiyle ve kendi kurduğu bazıları İzmir'de bazıları Adana'da yerleşik pazarlamacılarıyla gerçekleşmektedir. Lig markasıyla mağazalaşma konusunda Berke İçten düşüncelerini;

Bizim grubumuzu düşünürseniz sadece futbol ayakkabısı satan bir mağaza açmak bize cazip gelmiyor, çeşitlilik çok olursa olabilir ama şu an böyle bir mağazalaşma düşüncemiz yok. Belki konsept bir, iki mağaza o da satıştan çok, imaj olarak açmayı düşünebiliriz (Berke İçten, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011) şeklinde ifade etmektedir.

Tüm ürünlerde olduğu gibi bir ayakkabının başarı yakalayabilmesi için, ürünü üreten fabrikanın kazanması, satacak mağazacının para kazanması, kullanıcının uygun fiyatla satın alıp, sorun yaşamamasının önemli olduğunu vurgulayan İçten ürettikleri ayakkabılarla ilgili;

Bu üç noktayı yakalarsanız ürününüz zaten satıyor demektir. Bu noktaların bazen üçünü yakalıyoruz, o yıllar çok satıyoruz, zaman zaman ikisini yakalıyoruz, daha az satıyoruz, gibi bir denge var piyasada. Ama bizim yakaladığımız nokta, ayakkabılarımız çok sağlamdır. Ayakkabının sağlamlığından ve kalitesinden hiç şikayet almayız. Her sene dikkat ederiz, kaç çift iade almışız diye, bu da üretimin binde birinden daha düşük rakkamlardır. Bunların her birini gruplandırırız, hata nereden kaynaklanmıştır diye. Geri gelen ayakkabıların %60-70'i kullanıcı hatalarındandır ama gönderdikleri için yenileri ile değiştiririz (Berke İçten, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

### 6.6.3.7 Rekabet ve firma stratejisi

Türkiye'nin Avrupa'nın üçüncü büyük üreticisi olduğunu belirten İçten, birincinin İtalya, ikincinin ise İspanya olduğunu ifade etmektedir. CEC olarak bilinen, Avrupa Birliği Ayakkabı Sanayi Konfederasyonu'nun Türkiye temsilcisi ve Fransa Ayakkabı derneğinde yönetim kurulu üyesi olan Berke İçten, İtalya'nın ihracatının yaklaşık 2 milyar euro, İspanya'nın 1,8 milyar euro olduğunu, Türkiye'nin üçüncü olmasına rağmen ihracatın 300 milyon dolar olduğunu ama çok önemli oranda da gayri resmi, kayıtdışı ihracat olduğunu vurgulamaktadır. Rekabet açısından Çin ürünlerinin çok ucuz ve kalitesiz ürün üretme süreçlerinin orta kalite üretme aşamasına geçtiğini ama bunun da maliyeti orada da arttırdığını ifade eden İçten;

Çinliler de artık markalarını geliştirmeye başladı, şu anda Türkiye'ye üç tane spor ayakkabı markaları geldi. Çin kendi başına çok büyük bir pazar, orada markalaşmış, kendi mağazalarını açmış ve dünyaya açılmaya başladılar. Bu önümüzdeki yıllarda Türkiye için çok ciddi bir engeldir. 'Erke' diye bir markaları var, Çin olduğu anlaşılmayan, güzel ürünleri, koleksiyonları var. Onlar gelecekte Türk ayakkabı markalarını zorlayacaktır çünkü çok büyük adetlerde – milyon çift- üretim yapıyorlar (Berke İçten, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Ayakkabı sektörü ve tekstil sektörü kıyaslandığında Türk ayakkabı sektörünün, dünyada Türk tekstil sektörü gibi marka olamamasını yeterince yatırım yapılmamasına bağlayan İçten, Çin'e karşı avantajlar olmasına rağmen bunların da değerlendirilemediği düşüncesindedir.

Türkiye'nin avantajları var, gümrük birliğindesiniz. Hem küçük miktarlarda üretim yapıp, yükleme yapabiliyorsunuz. İki, üç gün içinde Avrupa'nın herhangi bir yerine mal gönderebilip, kısa sürelerle çalışabiliyorsunuz. Çin'e karşı büyük avantajlarımız var ama malesef ayakkabı sektörü bunu kısmen değerlendirebiliyor, kısmen değerlendiremiyor (Berke İçten, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

İçten, Çin'de yaşanan sıkıntılardan dolayı üretimin Tunus, Romanya gibi ülkelere kaymasına rağmen Türkiye'ye gelmemesinin hem sektör hem de devlet tarafından değerlendirilip, çözümlendirilmeye gidilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Firma sahibi, rekabet konusunda ayakkabı sektörü ve yan sanayinin beraber hareket etme zorunluluğunda olduğunu belirtmektedir. Sektördeki girdi maliyetlerindeki yükseliş ve malzemelere gelen zamlarla Çin'e karşı mücadelede sadece ayakkabıcıların bulunduğunu ifade eden İçten, yan sanayinin bunu gerçekleştiremediğini vurgulayarak;

Bir bakıyorsun deri fiyatları yükseldi diyorlar, deri fiyatına zam yapıyor. Deri fiyatı yükseldi ama Çin'den gelen ayakkabı fiyatı yükselmedi, bu da bizim fiyatımızda yükselemez demektir. Yapıştırıcı, petrol fiyatı yükseldi diyor, solventin fiyatı yükseldi diyor ama rakibin fiyatı yükselmedi. Bunları düşündüğünüzde ayakkabı üreticisi iki arada bir derede sıkışan, ezilen oluyor (Berke İçten, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Türkiye'de işçiliğin ucuz ama verimliliğin düşük olduğunu ifade eden İçten, Avrupalıların yaptığı hesabı şu şekilde açıklıyor;

Avrupalıların yaptığı bir hesap var. Biz bir işçiye 1000 euro veriyoruz ama günde şu kadar çift ayakkabı üretiyor diyor. Siz bu kadar ödüyorsunuz ama üretilen ayakkabı çift başına bölündüğünde biz sizinle kafa kafayız o zaman, verimliliğiniz düşük diyor. Bu tarz bir hesapları var (Berke İçten, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

### **6.6.3.8 Sonuç**

Lig markasıyla faaliyet gösteren İçten Ayakkabı, kurucusunun futbol oynamış ve aynı zamanda klüp yöneticiliğinde bulunmuş olması spor ayakkabı konusunda çeşitli gözlem ve deneyime sahip olmasına yol açmıştır. Firma kurucusu 1980'li yıllarda belirli spor alanlarına yönelik yerli üretimin olmadığını tespit ederek, sektördeki bu boşluğa yönelik ayakkabı tasarım ve üretimini gerçekleştirmiştir. Belirli bir ayakkabı türünün üretiminde uzmanlaşan firma, o ürün grubu üzerine odaklanarak rekabet karşısında firma stratejisini kuruluş aşamasında belirlemiştir. Bu stratejiyi daha sonra çeşitli spor dallarına yönelik ayakkabı ile ürün gamını geliştiren firma, üretim teknolojilerine yatırım yaparak gelişim göstermektedir.

## **6.7 Kaban Ayakkabı A.Ş.**

### **6.7.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan Kaban Ayakkabı erkek ayakkabı üreticisi olarak uzmanlaşmış bir firmadır. Yirmi dokuz yıldır İstanbul'da erkek ayakkabısı üretimi yapan sayılı firmalar arasında olan Kaban Ayakkabı örnek olay çalışması sekiz temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölüm firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölüm firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölüm firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölüm firmanın üretim süreci, altıncı bölüm satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölüm firmanın genel rekabet

stratejileri ve son bölüm ise çalışma bulgularının değerlendirildiği sonuç kısmından oluşmaktadır.

### **6.7.2 Metodolojik yaklaşımlar**

Örnek olay çalışması raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, röportajlardan, ayakkabı sektörüyle ilgili yapılmış çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşmeler doğrultusunda hazırlanmıştır. Kaban Ayakkabı firmasında görüşme firma yönetim kurulu üyesi Cem Kubilay Kaban’la gerçekleştirilmiştir.

### **6.7.3 Cabani ayakkabı**

#### **6.7.3.1 Tarihçe ve firma yapısı**

Kaban Ayakkabı firması 1983 yılında Mehmet Kaban tarafından Gedikpaşa’da kurulmuştur. Baba mesleği ayakkabıcılık olan Mehmet Kaban 1983 yılında Adıyaman’da öğretmenliği bırakarak, İstanbul’a gelmiş ve burada bildiği baba mesleğini yapmaya başlamıştır. 1986 yılında katılmış oldukları Gülhane şenliklerinde satış standıyla ticaret hayatına atılmıştır. İstanbul Gedikpaşa’da 50 metrekarelik ufak bir atölyede günlük 50 çift ayakkabı üretim kapasitesiyle başlayan firma daha sonra Kaban Ayakkabı adı altında Merter’de faaliyet göstermiş, bugün ise İkitelli Küçük Organize Sanayi bölgesindeki 7200 metrekarelik fabrikasında üretim departmanı, dizayn ve Araştırma Geliştirme grubu, finansal ve idari personel olmak üzere toplam 135 çalışanı ile üretim gerçekleştirmektedir.

#### **6.7.3.2 Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı**

Cabani Ayakkabı vizyonunu firmanın websitesinde, “Üstün nitelikli ekibi, çağdaş alt yapısı, son teknolojiyi kullanan yenilikçi, öncü uygulamaları ve 30 yıllık tecrübesi ile ayakkabı sektöründe ‘ Türkiye’de bir model ve marka’ oluşturmanın onuruyla ürünlerimizi, sınırlarımızın ötesinde tüm dünya insanlarına sunarak “kaliteli ürün” hizmeti vermek olarak ifade etmektedir. Cabani şirketleri misyonunu ise; “Çağdaş bilgi ve son teknolojiyi kullanan, uluslararası kalite standartlarını ve meslek ahlakını benimseyen, çalışanlarıyla birlikte, müşterilerinin taleplerini, “beklentilerinin

ötesinde” karşılamayı vaad eden sektörünün aranan markalarından biri olmak” şeklinde belirtmiştir.

### **6.7.3.3 Hedef pazar ve markalaşma**

Mehmet Kaban tarafından kurulan Kaban ayakkabı daha sonra, soyadından esinlendiği ‘Cabani’ markasını hayata geçirmiştir. O dönemde yeni bir isim arayışında olan Mehmet Kaban, marka adını oluşturma sürecini şu şekilde açıklamaktadır;

“O dönem Türkiye’de bir marka salgını vardı. İtalyan gibi algılanmadan marka olmanız zordu. Biz de bu küçük değişikliklerle buna uyum sağlayacağımızı düşündük” (Sabah Gazetesi, Onur Uysal, 11 Aralık 2007).

27 yıldır ayakkabı sektöründe yeralan firmanın Cabani dışında ‘Cabani Orange’, ‘Alto Gradimento’, ‘Progetto’, ‘Area Forte’ ve ‘Tracer’ isimli markaları bulunmaktadır. Firma yetkilileri markalara özel üretim yapmakla ilgili sürecin alışveriş merkezlerinin artmasıyla gelişim gösterdiğini ve bunun markaların mağaza sayısının artması ve mağaza zincirlerinin oluşmasıyla ilişkilendirildiği ifade etmektedir. Firmanın ayrıca ihracat markası olarak belirttiği “Crunell” ve “Rockford” isimli iki tescilli markası bulunmaktadır. Firma yaklaşık 10-12 yıldır markalaşmak adına PR ve marka ajansları ile çalışmalar gerçekleştirerek, logo tasarımı, yurtdışında marka tescili süreçlerini tamamlamaktadır ve bu kapsamda da 50’ye yakın ülkede markalarını tescil etmiştir.

Cabani markası hedef kitle olarak B+, B- ve A+ segmenti seçilerek bu kitleye yönelik, tamamen deri ve fiyat aralığı 99-199 aralığında ayakkabılar üretmektedir. Daha çok genç ve orta yaş erkek grubuna yönelik olmak üzere, ayak sağlığına uygun, yazın terletmeyen, kışın sıcak tutan ürünler tasarlanmaktadır. Firma hedef kitlesinin satın alma gücüne yönelik üretim gerçekleştirmeye çalışırken aynı zamanda insan ayak anatomisine uygun, kaliteli malzemelerden, butik tarzda üretim gerçekleştirmektedir. Butik üretim tarzına sahip olan firmada üretim adedi düşük olmasından dolayı, iyi fiyata kaliteli mal üretim yapmak hedeflenmektedir.

### **6.7.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme**

Cabani markasında ayakkabı ürün geliştirme ve tasarım süreci, sezonla ilgili fuarların gezilmesi, döküman, renk kartelaları, aksesuarların toplanması ve daha sonra

bileşenlerin biraraya getirilerek tasarım grubunun hazırladığı tasarımlardan prototiplerin yapılmasıyla başlamaktadır. Ortaya çıkan ürünlerin üretilip üretilmeyeceği ile ilgili karar Ar-Ge sorumlusu tarafından verildikten sonra üretime geçmeden önce yedi prototip denemesi gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar kalıp, model ve stampa denemesi amaçlı seri üretime geçmeden uygulanmaktadır. Firma üretimini 36 numaradan 45-46 numaraya kadar yapmaktadır.

Cabani firması ayakkabı stili olarak ilk teknelerde giyilen yat ayakkabısı üretimini gerçekleştirmişlerdir. Bu tarz ayakkabı üretimiyle ilgili firma yönetim kurulu üyesi Kubilay Kaban;

İlk başlangıçta biz tekne ayakkabısı, yat ayakkabısı üreterek başladık. Marine shoes dediğimiz, daha çok kaptanların giydiği, teknedeki personelin giydiği ayakkabıları üreterek başladık. O zamanlarda bu ürünü ilk yapan firmalardan biriyiz. Türkiye’de 1983 yılında bir turistin ayağında görüp, esinlenip ürettiğimiz bir ayakkabı, halen de onu üretiyoruz. Bugünde biraz geliştirerek, revize ederek ürünü tekrar üretiyoruz (Cem Kubilay Kaban, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Cabani firması 13 ülkeye yönelik üretim gerçekleştirmektedir, bunu üç ayrı koleksiyon üzerinden oluşturmaktadır. Bu koleksiyonlar yurtiçi için ayrı, firmanın Ortadoğu pazarı olarak nitelendirdiği Birleşik Arap Emirliği, Mısır, Suriye, Libya, İran, Irak için ayrı ve Rus pazarı için ayrı geliştirilmektedir. Bir yılda iki koleksiyon hazırlayan firmada koleksiyon yaklaşık 250 modelden oluşmaktadır.



**Şekil 6.31 :** Marine serisi, (Url-31).

Koleksiyonlar sezona göre hazırlanmaktadır ve hazırlanan 250 modelden 150 tanesi üretime geçmektedir. Üretime geçecek ayakkabıların tercih edilmesinde, çeşitli

ülkelerde ve yurtiçinde katılan fuarlarda ve firma showroomunda tüm koleksiyonun ortaya çıkartılarak, fuar sonucunda talebe göre ürünlerin elenmesiyle gerçekleştirilmektedir. Cabani firmasının bünyesinde üç kişiden oluşan bir tasarım ekibi bulunmaktadır. Tasarım ekibinde bulunan hem modelcilikten gelen hem stampa hem tasarım yapan elemana sahip olduklarını ifade eden yönetim kurulu üyesi Kubilay Kaban sektöre fazla tasarımcının girmediğini ifade etmektedir.

Mimar Sinan, Ortadoğu Teknik Üniversitesi tasarım bölümü öğrencilerinden ayakkabı sektörüne giriş fazla olmuyor, onunla ilgili çalışmalar yapmak istiyoruz. Sektörün bir özgüven eksikliği var, tasarıma, tasarımcıya karşı yenebilmemiz lazım. Tasarımcı gençler firmalara giriyor, çizim ya da resim yapıyorlar teknik bilgiye sahip olmadan, acele karar verip, sektöre küsüp başka alana kayıyorlar. Tekstilde o tecrübe var, ayakkabıda yok. Firmalar tasarımcıyla nasıl çalışılacağını dahi bilmiyor. Bir yol tutmuş herkes, yurtdışında bulduğu ürünleri getirip, taklit edip, üretip satmaya çalışıyor. O anlamda üniversitelerden öğrencilerin girişini bir şekilde yapmamız lazım (Cem Kubilay Kaban, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Cabani firmasının ayakkabı tasarımı konusunda yaklaşımlarını firma yönetim kurulu üyesi Kubilay Kaban;

Üç kişilik bir ekibim var Ar-Ge’de bunlar bazen tamamen kendileri tasarlıyorlar, bazen esinleniyorlar çünkü dünyada ayakkabıya moda veren, modaya yön veren 7-8 firma ancak var. Dünya modasına aynı şekilde renkler, trendlerin olduğu dünyadaki diğer tüm firmalar fikir anlamında esinleniyorlar, görsellik anlamında. Bizde aynı şekilde %100 tasarım ürünler yapıyoruz dersek yalan olur. Esinleniyoruz ama birebir hiçbir firmanın ürününü yapmıyoruz, hem etik olarak hem ahlaki olarak, hep kendimize özgü, kendimize has, pazara özgüdeğişiklikler yaparak (Cem Kubilay Kaban, kişisel görüşme, Mayıs 2011) şeklinde ifade etmektedir.

Firma, ayakkabı kalıplarını ise İtalya’da bir tasarımcı grubuna özel yaptırtmaktadır. Ayakkabı kalıplarında en çok dikkat edilen özellik iç kalıbın ayağa uygun olması şeklinde ifade edilmektedir. Burada dikkat edilen unsurlar şu şekilde ifade edilmektedir;

En çok zaman harcadığımız ayakkabının iç kalıbıdır, ayağın yere bastığı. Ayakkabıyı ürettikten sonra içinden çıkardığınız kalıp, ayakkabı için en önemli şey gerçekten çünkü parmağınızın, tırnağınızın ucu değse rahatsız ediyor, ayakta iz yapıyor, akşam saatlerinde ayakta şişkinlik yapıyor ve kişi onu ayağında hissediyor, ayakkabıyı çıkarıp atıyor. Onun için en çok önem verdiğimiz şey ayakkabının iç kalıbı (Cem Kubilay Kaban, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Firmada taban kalıbı ayakkabı sektörünün zaman alan ve maliyeti yüksek olan bir unsuru olarak ifade edilmektedir. Cabani firmasının ayakkabı tabanlarının %99'u İtalya'da özel olarak ve İtalyan tasarımcılar tarafından firmaya özgü olarak hazırlanmaktadır. Dünyada *casual* erkek ayakkabı klasmanında en iyi markalara üretim yapan tasarımcıların İtalya'da olması, İtalyan ayakkabı tabanlarının tercih edilme nedeni olarak belirtilmektedir.

Cabani markasında Cool - Step adını verdikleri yeni bir teknoloji kullanılmaktadır. Firma İtalyan ortaklarla ve Ancona üniversitesi ile ortaklaşa yürüttükleri bir çalışma sonucunda Cool –Step adlı sistemi geliştirmiştir. Bu teknolojiye yönelik özel geliştirilen lostra ve taban astarıyla birlikte yazın 30 -32 derecedeki kullanımlarda ayak terletme önlenirken hava dolaşımı da sağlanmaktadır. Cool-Step teknolojisinin kullanıldığı ayakkabılar vücut direncini artıran, ayak terlemesini engelleyen, bel, sırt ve bacak ağrılarını en aza indiren özel bir sisteme sahiptir. 2011 yılında ilk defa piyasaya sürülen bu ürünün kimalı ayakkabı olarak ifade edilen ayakkabılardan daha farklı bir teknolojiye sahip olduğu belirtilmektedir.

#### **6.7.3.5 Üretim**

Cabani markası yıllık 150,000 çift ayakkabı üretim kapasitesiyle, üretimde 120 çalışanı istihdam etmektedir. Cabani markası 15'e yakın dünya ve Türk markalarına üretim gerçekleştirmektedir. Bu markalar Beymen, Mudo, Divarese, İnci ve çeşitli A+ dünya markalarından oluşmaktadır. Firma, Balkan ülkeleri, Rusya, Ukrayna, Kazakistan, Gürcistan ve Tacikistan gibi ülkelere, halkın ayak yapıları, ürün ve moda anlayışlarına özel, ayrı bir koleksiyon hazırlamaktadır. Cabani markası ayakkabı üretiminde %100 deri kullanılmaktadır. Firma sadece ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir, ayakkabı sektöründe bazı firmalarda görülen taban, vb. ayakkabı bileşenlerini aksesuar, toka, v.b. malzemeleri yurtdışından getirilmektedir. Kullanılan derinin büyük bir bölümü İtalya'dan ithal getirilmektedir, bir kısmı da yurtiçinden tedarik edilmektedir. Ayakkabı tabanlarının %90'ı ithal edilmekte ve bunların çoğunluğunda Cabani markasına özel üretilmektedir. Firma saraç dikişinde uzmanlığa sahip olduklarını belirtirken bu uzmanlığın oluşumunu şu şekilde açıklamaktadır;

“Mokosen ayakkabılarda kullanılan makinalar var, biz o makinaları dört adet yurtdışından getirdik bu makinalar Türkiye'de sadece bizde var. Herkes elde

dikiyor sayaları biz makinede dikiyoruz, saraç dikişlerde, orada bir uzmanlığımız var” (Cem Kubilay Kaban, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Cabani firmasında makineleşmiş üretim düzeni hakimdir. Bu üretim biçimine geçiş sürecini üç İtalyan teknik eleman danışmanlığında gerçekleştiren firma kendini Türkiye’de bant üretimi gerçekleştiren sayılı firmalar arasında görmektedir. Cabani firmasında ayakkabı üretimi yurtiçi ve yurtdışına aynı oranlarda gerçekleşmektedir. Üretimin %50’si yurtdışına, %50’si yurtiçine yöneliktir ve yıllık üretim adeti yaklaşık 150,000 çifti bulmaktadır. Firma üretimi dışında yaklaşık 150,000 çift ayakkabıyı hem yurtiçi hem de yurtdışından alım yapmaktadır. Firmanın dışarıdan ayakkabı tedarik etme ile ilgili süreci Kubilay Kaban tarafından şu şekilde ifade edilmektedir;

İtalya’dan, yurtdışından ayakkabı alıyoruz çünkü perakende ve toptan şirketimiz var, mağazalarımız var, onun için mecburen dışarıya kendi markamızla ürünler yaptırıyoruz. Kadın ayakkabılarını İtalya’dan ve Türkiye’den alıyoruz, kendimiz üretmiyoruz. Kuruluşumuz öyle gelmiş 1983’den beri erkek ayakkabısı ürettiğimiz, orada tecrübeli olduğumuz, orada güçlü yanlarımız, müşterimiz ve pazarımız olduğu için (Cem Kubilay Kaban, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Erkek ayakkabı üretiminde uzmanlaşmış olan Cabani firmasında 28 yıldır erkek ayakkabısı üretiyor olmasından dolayı erkek ayakkabı üretiminin tercih edildiğini ifade edilirken, kadın ayakkabı üretiminde çok fabrikasyon olmadığı Kubilay Kaban tarafından şu şekilde açıklanmaktadır;

Bayan ayakkabısında sanayi tipi üretim olmuyor, bayan ayakkabısı küçük kalmaya mahkum gibi, altı ayda bir renkler değişiyor. Erkek ayakkabısında daha büyüyebiliyorsunuz, stok yapabiliyorsunuz, 12 ay üretim yapabiliyorsunuz. Onun için sektöre yüklenen erkek ayakkabısı üretimi yapan firmalardır. Bayan ayakkabısı üretelenlerde daha çok kar marjı vardır, daha yüksek kar ederler ama girdileri de ona göre daha yüksektir. Türkiye’nin ayakkabı üretim kökeninde erkek ayakkabısı vardır. Üretimde çalışan 50-60 yıllık adamın babası da ayakkabı ustasıdır. Türkiye’de satışın, tüketimin %70’i bayan ama üretimin %70’i erkektir (Cem Kubilay Kaban, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Ayakkabı üretiminde kullanılan yan sanayi ürünlerinin yurtiçinden değilde yurtdışından tedarik edilmesini tercih etmelerinin nedenini “özgün olmak” şeklinde ifade eden Kubilay Kaban, yeni yeni Türkiye’den yan sanayi ürünlerini de kullanmaya başladıklarını ifade etmektedir. Türkiye’de yan sanayi ürünlerinin kısıtlı olması ve yerli tüm firmaların aynı ürünleri kullanmalarından dolayı Cabani

firmasında ithal ürünleri kullanmak rakiplerden farklılaşma sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir.

#### **6.7.3.6 Satış-pazarlama**

Cabani firmasının perakende sektörüne girişi Laleli bölgesinde firmanın 17 yıldır faaliyet gösteren mağazası ile başlamış ve günümüzde toplam altı satış mağazasına ulaşmıştır. Mağazalaşmak süreci marka olmak için bir adım olarak görüldüğü için mağaza sayısını arttırarak, başka markalar üretim yapan fasoncu kimliğinden uzaklaşarak kendi markasıyla hem yurtiçi hem de yurtdışında ayakkabı satmak amacı güdülmektedir. Altı ayakkabı mağazasının dışında yurtiçinde 200 satış noktasına sahip olan firmanın 2012 yılı sonuna kadar 20 mağazaya ulaşmayı hedeflemektedir. Perakende mağazacılığın dışında e- ticarete ağırlık vereceklerini ifade eden firma Yönetim Kurulu Üyesi Kubilay Kaban bu kanalla Anadolu'yu hedeflediklerini belirtmektedir;

“Gelecek yıl ciromuzun yüzde 10'unu online satıştan gerçekleştirmeyi hedefliyoruz” (2 Eylül 2011, Milliyet).

Firma Cabani markası ile 41 ülkeye ihracat gerçekleştirilmektedir. Yurtdışında Afrika, Ukrayna, Rusya başta olmak üzere çeşitli ülkelere ihracat yapılmaktadır. Türk ayakkabı sektöründe olduğu gibi Cabani firması içinde Rusya önemli bir ihracat pazarı olarak görülmektedir; firma ihracatının %22'si Rusya'ya gerçekleştirmektedir. Firma ihracatını %12'si Irak'a, %6,5 Suudi Arabistan'a, %5,6'sı Almanya'ya yapılmaktadır. Cabani markasının 2010 yılı için açıkladığı cirosu toplamda 11,5 milyon TL'dir.

#### **6.7.3.7 Rekabet ve firma stratejisi**

Cabani firması kullandığı ithal taban, ithal aksesuar ve ithal malzemeler aracılığıyla katma değeri yüksek ürünler üreterek Çin ve Uzakdoğu menşeli ürünlerden farklılaşmaya çalışmaktadır. Firma ithal girdileri çok olmasından dolayı Türkiye'de en pahalı ayakkabı satan firmalardan olmasına karşın, İtalyan ayakkabılarına oranla da %40 daha uygun fiyatlara ayakkabı satışı gerçekleştirmektedir. Ayakkabı sektörünün yakın zamanlarda gelişim içinde olduğunu vurgulayan Kubilay Kaban, bunu Çin'de deri fiyatlarının artması, İtalya'da euronun dolar karşısında artış

göstermesi ve İtalya'daki ayakkabı üretim giderlerin yükselmesinin etkisi olduğunu belirtmektedir.

#### **6.7.3.8 Sonuç**

Cabani Ayakkabı, erkek ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış ve deneyim kazanmış bir firma olarak, başlangıçta belirli bir ürün grubu üzerinden marka oluşturmuştur. Yat ayakkabısı olarak öne çıkan, ithal markaların ürünlerini taklit ederek ortaya çıkan firma, benzer ürünleri hala üretmesine karşın kimlik oluşturma çabası içine girmiştir. Ayakkabı kalıplarında, aksesuarlarda ve geliştirdikleri teknolojilerle farklılaşma çabasında olan firma, bu yaklaşım doğrultusunda İtalyan tasarımcılardan destek almaktadır. Üretimini gerçekleştirdiği erkek ayakkabıları dışında kadın ayakkabıları da yerli üreticilerden tedarik eden firma tüm ürünlerinde deri malzeme kullanarak farklılaşma çabası içindedir.

### **6.8 Ziylan Ayakkabı A.Ş.**

#### **6.8.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan Ziylan firması, kadın, erkek, çocuk gündelik, spor, abiye olmak üzere çeşitli türde ayakkabı üretiminde uzmanlaşmış bir ayakkabı firmasıdır. Ziylan firması bünyesinde Polaris, Flo, Kinetix, Flogart başta olmak üzere Torex Sketchers/ABD, Walt Disney /ABD, Docker's, Sindy, Action Man, Proshot, Winx gibi çeşitli marka ayakkabıların lisanslı Türkiye distribütörü ve dağıtıcısı olarak faaliyet göstermektedir. İstanbul'da üretim yapan en büyük ayakkabı firmalarından sayılan Ziylan Grup örnek olay çalışması sekiz temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölüm firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölüm firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölüm firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölüm firmanın üretim süreci, altıncı bölüm satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölüm firmanın genel rekabet stratejileri ve firmanın yapılanma biçimiyle son bölüm ise çalışma bulgularının değerlendirilmesini kapsayan sonuç kısmından oluşmaktadır.

### 6.8.2 Metodolojik yaklaşımlar

Örnek olay çalışması raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, ayakkabı sektörüyle ilgili yapılmış çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşmeler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Ziylan grupla yapılan görüşme firma yönetim kurulu üyelerinden Aykut Büyükekşi ile gerçekleştirilmiştir. Örnek olay çalışmasında elde edilmiş veriler firma yönetim kurulu başkanı olan Mehmet Ziylan’la farklı tarihlerde yapılmış olan ve çeşitli dergi ve gazetelerde yayımlanmış röportajlardan, şirket bünyesindeki firmalar ile ilgili çıkan gazete ve dergi haberlerinden ve Ziylan grubun websitesinde firma ile ilgili bilgilerden derlenmiştir.

### 6.8.3 Ziylan

#### 6.8.3.1 Tarihçe ve firma yapısı

Ziylan grubun temeli 1955 yılında Ahmet Ziylan tarafından Gaziantep’de atılmıştır. Ismarlama ayakkabı üretimini 1955-1965 yılları arasında küçük bir atölyede, haftalık 5-10 çift olarak gerçekleştiren Ahmet Ziylan, 1965 yılında seri üretime geçişe karar vererek İstanbul’da bir tesis satın almıştır. Satın alınan tesisi Gaziantep’e taşıyan grubun kurucusu, Gaziantep’de tesisi kurulabilecek ölçekte alan sorunu yaşanmasından dolayı Gaziantep’deki mağaralardan birine kurarak, günlük 100 çift ayakkabı üretime geçmiştir. 1970’lerde İstanbul’da ayakkabı yan sanayi imalatına Topkapı’da başlayan Ahmet Ziylan önce bombe üretimine daha sonra da Ziylan taban bünyesinde ford ve kauçuk taban üretimine girmiştir. Ziylan grubun ana işi olarak kabul edilen Ziylan Ayakkabı 1985 yılında Büyükekşi ve Ziylan ailelerinin birlikte 100 milyon lira sermaye ile kurulması ile spor ayakkabı üretimine başlamıştır. Ziylan Grup 2012 yılı itibarıyla ayakkabı ve ayakkabıyla ilgili yan sanayi ve ticaretiyle ilintili 13 kuruluştan oluşan Türkiye’nin öncü ayakkabı gruplarından biridir.

**Çizelge 6.1 : Ziylan grup.**

| Firma       | Firma yapısı | Kuruluş Yılı | Kuruluş yeri | Çalışan Sayısı         |
|-------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| Ziylan Grup | 2.Nesil      | 1985         | Gaziantep    | 2500 (750 kişi imalat) |

Bünyesinde 13 şirket bulunduran Ziylan grup ayakkabı, gıda ve gayrimenkul sektörlerinde de faaliyet göstermektedir. Grup faaliyet gösterdiği sektörler içinde ayakkabı sektörü işin yüzde 80'ini oluşturmaktadır. Ziylan Grup bugün bünyesinde yaklaşık 2500 kişiye istihdam sağlamaktadır ve yıllık cirosu 400 milyon lira olarak açıklanmıştır.

**Çizelge 6.2 : Ziylan grup şirketleri.**

| Ziylan Grup Şirketleri                             | Çalışma Alanları                                                                               |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 SPORER Pazarlama ve Müm. A.Ş.                    | Kinetix ve Flogart markalı ayakkabılar ve tekstil ürünlerinin dağıtım ve pazarlama             |
| 2 POLARİS Pazarlama ve Müm. A.Ş.                   | POLARIS markalı ve bazı diğer ithal ürünleri pazarlama                                         |
| 3 SANPA Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.                | Donmuş gıda üretimi                                                                            |
| 4 FLO Mağazacılık Hiz. A.Ş.                        | Perakende hizmeti                                                                              |
| 5 POLAR Taban San. ve Tic.A.Ş.                     | İç pazar ve uluslararası pazarlar için ayakkabı, sandalet, terlik ve taban üretim ve pazarlama |
| 6 TERMOPLAST Kimya San. ve Tic. A.Ş.               | İç pazar ve uluslararası pazarlara taban imalatı için kimyasal imalat ve pazarlama             |
| 7 ZİYLAN Taban A.Ş.                                | İç pazar ve İhracat pazarları için taban üretim ve pazarlama.                                  |
| 8 ZİYLAN Ayakkabı San. ve Tic.A.Ş.                 | İç pazar ve İhracat pazarları için ayakkabı imalatı.                                           |
| 9 ISPO Spor Malz. San. ve Tic. A.Ş.                | İç pazar ve İhracat pazarları için ayakkabı imalatı.                                           |
| 10 UĞUR İç ve Dış Tic.A.Ş.                         | Muhtelif ayakkabıların lisanslı Türkiye distribütörlüğü ve dağıtımı                            |
| 11 UĞUR Serbest Bölge Spor Malz. San. ve Tic. A.Ş. | Türkiye'deki Serbest Bölgelerde ithalat / ihracat aktiviteleri                                 |
| 12 TADER Levha San. ve Tic. A.Ş.                   | Salpa üretimi                                                                                  |

#### 6.8.3.2 Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı

Ziylan Grup vizyonunu; “Firmamızın ulusal/uluslararası pazarda etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla kendi uzmanlık alanımızda kendi yöntemlerini geliştiren, sektörün öncülüğünü yapan, Türkiye’nin güvenilir ve saygın kuruluşu olmak” şeklinde ifade edilmektedir. Firma misyonunu Polaris markası altında; “Ürün ve hizmet kalitemizi sürekli geliştirerek müşteri talep ve beklentilerini en üst seviyede karşılamak, güçlü bir iletişim ile tüketicimizle aramızda duygusal bir bağ yaratmak ve müşteri sadakati sağlamak, yurtiçi ve yurt dışında mağazalar zincirini büyüterek en çok tercih edilen lider ayakkabı zinciri olmak, rekabet gücümüzü ve

karlılığını arttırmak” olarak, Flo markası altında ise; “Hedef kitle tüketicilerin; kalite, fiyat, model kriterlerine uygun geniş ürün yelpazesi ile beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesi, bilinen marka gücü ile müşteri sadakatinin sağlanması” şeklinde ifade edilmektedir.

**Çizelge 6.3 : Ziylan grup uzmanlık alanı.**

| Uzmanlık Alanı                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Erkek, Kadın, Çocuk, Spor olmak üzere çeşitli ayakkabı üretimi.</li><li>– Ayakkabı yan sanayi ürünleri üretimi. (Taban, taban astarı, salpa, fort v.b)</li><li>– Ayakkabı perakende hizmeti</li></ul> |

Ziylan grup benimsemiş olduğu ve firmanın internet sitesinde belirtilmiş olan iki temel politikayı misyonu çerçevesinde uygulamaktadır. Bu politikalardan birincisi olan hizmet politikası;

“Sektörde, hizmet kalitemizle üst düzeyde olmak, nihai tüketicilerin, bayilerimizin/ müşterilerimizin, tedarikçilerimizin, çalışanlarımızın ve yöneticilerimizin mevcut ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak kalite düzeyini sağlamak” şeklinde ifade edilmektedir. Bu kapsamda da Ziylan Grup hizmet politikalarının ana maddelerini şu şekilde belirtmektedir;

- Nihai tüketicilerin, bayilerimizin/müşterilerimizin, tedarikçilerimizin, yöneticilerimizin ve çalışanlarımızın mevcut ihtiyaç ve beklentilerini en üst düzeyde karşılanması,
- Hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi ve Ziylan grup’un iş ortaklarıyla sürekli ve etkin diyalogunun devam ettirilmesi ve sürekli geliştirilmesi,
- Hizmet iyileştirme çalışmalarının sistematik ve planlı bir şekilde, tüm Ziylan Grup şirketleri ve çalışanlarının da katılımı ile iş ortaklarımızın, sosyal paydaşlarımızın taleplerinin karşılayacak şekilde sürdürülmesi,
- Tüm Ziylan grup çalışanlarına, hizmet kalitesinin geliştirilmesini sağlayacak eğitim programlarının düzenlenmesidir.

Firmanın misyonu ve vizyonu ile ilgili belirtilmiş olan diğer bir politika olan çevre politikası ise şu şekilde ifade edilmektedir;

“Ziylan Grup, faaliyet gösterdiği alanlarda çevreyi korumaya ve toplumsal değerlere saygılı olmaya büyük önem verir. Çevre politikasını sürdürülebilir kılmak, Ziylan Grup’un kurumsal çevre sorumluluğunun da sınırlarını tanımlamaktır”.

Firma bu çerçevede çevre politikasının ana maddeleri olarak;

- Çevre kirlenmesine neden olabilecek fabrika/üretim içi ve dışı etkenleri en aza indirip, sürekli gelişme çalışmaları yapmak,
- Kaynakları akıcı kullanmak ve atıkları azaltıcı geri dönüşüm teknikleri uygulamak,
- Ziylan grup şirketleri ve çalışanlarına, eğitim ve kalıtım yoluyla çevre bilincini arttırmaktır,

şeklinde ifade edilmektedir.

Ziylan grup, farklı markalar aracılığıyla her tüketici grubuna yönelik kadın, erkek, çocuk, spor, terlik v.b ürün gruplarını kapsayan çeşitli tarzda ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Firmanın üretim ağı ve distribütörü olduğu ayakkabı türleri de dikkate alındığında çok geniş bir uzmanlık alanına sahiptir. Ziylan grup yönetim kurulu üyesi Aykut Büyükeşi firmanın uzmanlık alanıyla ilgili;

Biz biraz daha endüstriyel çalıştığımız için, seri üretime gittiğimiz için çocuk, kadın, erkek daha çok *comfort*, *casual* ürünlere gitmeye çalışıyoruz hedefimiz ve istikametimiz o yönde. Ayakkabıcılık diyoruz sıfır yaştan başlıyor, 70 yaşına kadar kullanıcı kitlesi var ama hepsi ayrı segment. Sıfır beş yaş arası branşlamış ayrı bir grup var, kız, erkek, bayan, bayan ayrılıyor abiye, spor ayakkabı, casual ayakkabı bunlarda branşlamak önemli. Mesela şu an merdane ayakkabıda iyiyiz ama bir kösele ayakkabı yapmıyoruz, o branş ayrı çünkü bu bizim seçtiğimiz birşey, genele hitap etmeyi düşünüyoruz, nedir bizim günlük dediğimiz casual o türe adapte etmişiz, orada yoğunlaşmış, oraya gidiyoruz. Bir bayanda abiye ya da fanteziye gitmiyoruz çünkü onlar da ayrı bir branş. Abiye %10-15 gibi bir oran ama biz daha orta kesime bakıyoruz, pastası daha büyük bir orana bakıyoruz... (Aykut Büyükeşi, Kişisel Görüşme, Haziran 2011) şeklinde ifade kullanmaktadır.

#### **Çizelge 6.4 : Ziylan grup faaliyetleri.**

| Ziylan Grup Faaliyetleri |
|--------------------------|
| İthalat                  |
| İhracat                  |
| Perakende                |
| Üretim                   |

### 6.8.3.3 Hedef pazar ve markalaşma

Ziylan Grup yönetim kurulu yesi Aykut Büyükekşi grubun hedef pazarı için;

“Hedef pazarımız şu an orta kesime hitap eden ve uygun fiyata kaliteyi satmak. Kalite, fiyat, moda/görsellik ve dördüncüsü zamanında. Bu dördü amacımız, hedefimiz bu” (Aykut Büyükekşi, Kişisel Görüşme, Haziran 2011) ifadesini kullanmaktadır.

Ziylan grup 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren markalaşma sürecine gitmiş ve ilk markasını Topkapı fabrikasında yaratmıştır. Firmanın websitesinde ilk markanın oluşum hikayesi şu şekilde ifade edilmektedir;

“O yıllarda gözüken Halley kuyruklu yıldıızının dünyada neden olduğu heyecandan esinlenerek ilk olarak Halley isminin tescilini aldı. Böylece Ziylan ilk markası olan Halley de doğmuş oldu”

1987 yılında ilk marka olan Halley’in tescillenmesiyle beraber 1986-1996 yılları arasında yurtdışından gelen ucuz spor ayakkabıların Türkiye ayakkabı pazarında daralmaya sebep olması sonucu firma yurtdışı pazar araştırması gerçekleşmiştir. Kore’de üretim gerçekleştirmeye karar veren firma yetkilileri Kinetik enerjiyi çağrıştıran Kinetix markasının isim tescilini gerçekleştirerek üretime başlamış, ilk sezonda 100 bin çift spor ayakkabı satışı gerçekleştirmiştir. Kinetix marka yaratım sürecinden sonra Halley ve Kinetix markalarının pazar boşluklarını hedefleyen Proshot markasını yaratan Ziylan Grup 1998 yılından sonra bu markayı kullanmayı bırakıp, 1994 yılı itibariyle Polaris markasının tescilini almıştır. Firma Rusya’ya içi kürklü bot ihraç ettikleri dönemde soğuk çağrışımını destekleyen bu markayı kullanmaya başlamıştır. 1998 yılı yaşanan ekonomik krizin etkisiyle terlik sektörüne Polaris markasıyla giren firma, 2000 yılında terlik ve sandalet satışında 1 milyon adeti yakalamıştır. 2001 yılında Flo adıyla mağazalaşma sürecine giren firma Polaris, Kinetix, Flogart markalarının yanısıra Yellow Cap, Panoma Jack, Boemos, Nos Bravo gibi İtalyan ayakkabı markalarının satışını gerçekleştirmektedir. Grubun lisanslı markaları Dockers by Gerli, Dockers Woman, Morgan, Tom Tailor, Marie Claire, Lee Cooper, Naf Naf, B&W, Taxi, Betty Boop’dur. ocuk markaları ise; Polaris Kids, Kinetix Kids, lisanslı olanlar, Disney, barbie, Winx, Actionman, Spiderman, Cindy’dır.

Ziylan grup Polaris markasıyla 2001 yılında ilk terlik koleksiyonu hazırlamış ve 2004 yılında ayakkabı ve çanta koleksiyonunu çıkartarak “Ayak Giyim Markası” sloganıyla mağazalaşma sürecine girmiş ve Polaris shoplar açmaya başlanmıştır. Polaris markasının konumlanması başlangıçta terlik olarak gelişim göstermiş olmasına rağmen daha sonra koleksiyonlarını genişletip kadın, erkek, çocuk ayakkabıları ve 5 noktalı comfort ürünler ile anatomik taban destekli ayakkabıları da kapsamına alarak sektörün öncü perakende markasına dönüşmüştür.

1990’lı yılların başında “Comfort shoes” olarak ifade edilen ve şehir hayatının getirdiği yoğunluktan kaynaklanan ve ayak sağlığına yönelik konforlu ayakkabılar dünyada ve Türkiye’de talep görmeye başlamıştır. “Comfort shoes” özelliğine sahip ayakkabıların rağbet görmesi ve ihtiyaç duyulmasına rağmen pazarda mevcut ürünlerin yüksek fiyatlı ve ithal ürünler olması Ziylan grup tarafından tespit edilerek pazardaki bu ihtiyacı karşılaması hedeflenen Flogart markası oluşturulmuştur.

**Çizelge 6.5 : Ziylan grup markaları.**

| Ziylan Grup Ayakkabı Markaları | Lisanslı Ayakkabı Markaları |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Polaris                        | Dockers by Gerli            |
| Kinetix                        | Morgan                      |
| Flogart                        | Tom Tailor                  |
| Torex                          | Marie Claire                |
| Lumberjack                     | Lee Cooper                  |
| Halley                         | Naf Naf                     |
| Rootless                       | B&W                         |
|                                | Disney                      |
|                                | Barbie                      |
|                                | Winx                        |
|                                | Actionman                   |
|                                | Spiderman                   |
|                                | Sindy                       |

Flogart markası altında “Made for Comfort” sloganıyla yeni ürünler ve markaya ait konfor teknolojileri geliştirilerek satışa sunulmaktadır. Firma Flogart markası için reklam ve lansmanlarında, “Özellikle çalışma hayatında yer alan profesyonellerin beklentilerine cevap veren rahat ayakkabılar” ifadesini kullanmaktadır. Tüm bu markalar dışında Ziylan grup çocuklar arasında popüler olan Spiderman, Winx markalı lisanslı ayakkabılar üretimine 2005 ve 2006 yıllarında başlamıştır. Ziylan Grup, 2012 yılında Lumberjack markasını satın alarak global markalar çıkarma hedefine paralel adımlar atma yönünde olduklarını ifade eden yönetim kurulu başkanı Mehmet Ziylan, markayı satın almakla ilgili düşüncelerini;

**Çizelge 6.6 : Ziylan grup hedef pazarları ve amaçları.**

| Hedef Pazar | Amaç                                                            |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|
| İç Pazar    | Orta kesime hitap eden, uygun fiyatlı, kaliteli ayakkabı satmak |
| Dış Pazar   | Ortadoğu pazarının yanısıra Avrupa pazarında marka olmak        |

Lumberjack operasyonu bizim için sadece tasarımı ve kalitesi ile dünyaca tanınmış bir İtalyan markasının yönetimini üstlenmek anlamına gelmiyor. Aynı zamanda büyük, temelleri sağlam, bilinirliği yüksek, network'ü geniş, yeni açılımlara imkan veren bir markaya kavuşmuş oluyoruz. İtalya'da kurduğumuz Brand Park şirketimizin çatısı altında bulunan Lumberjack global hedeflerimiz için ilk adımlarımızdan biri. Bu konuda hamleler yapmaya ve diğer kategorilerdeki alım fırsatlarını değerlendirmeye kararlıyız” şeklinde aktarmıştır (Mehmet Ziylan, Hurriyet, 10 Mayıs 2012).

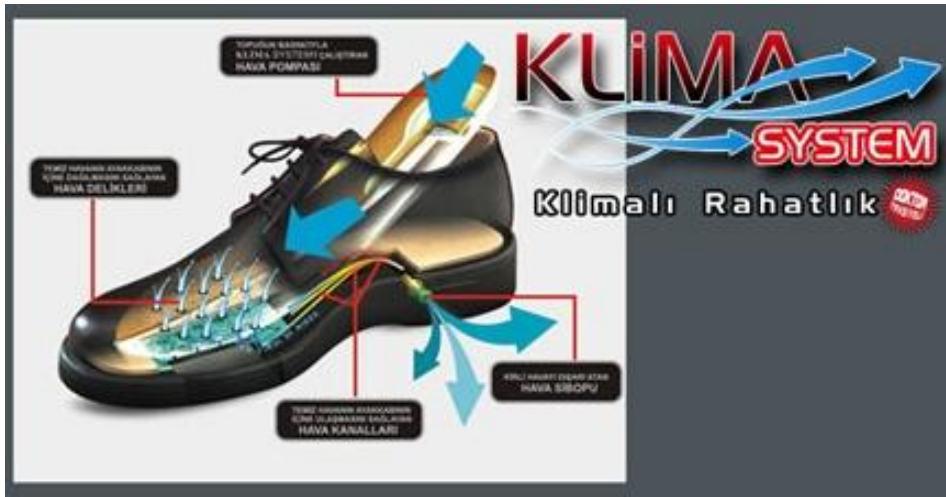
#### **6.8.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme**

Ziylan Grup farklı markalardan oluşan bir yapıya sahip olmasına rağmen her markanın kendine göre ayrılmış bir yönetici ve grubu bulunmaktadır. Tüm grup bünyesinde tasarım, model ve kalıp bölümlerinden oluşan 40 kişilik bir ekip bulunmaktadır. Ziylan Grubun markalarının ürün geliştirme çalışmaları markanın vizyonu, misyonu ve hedef kitlesi dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Bunlara örnek teşkil edecek örneklerden biri Flogart markası ve buna yönelik Ar-Ge çalışmalarıdır. Ziylan Grup 90'lı yılların başında, metropol yaşamının stres, yoğun çalışma temposu ve hareketliliğin ayakkabı sektöründe doğurduğu ihtiyaca yönelik hem estetik hem de bu koşulların yarattığı durumda ayakta konfor sağlamaya yönelik ürünler geliştirmeye yönelmiştir. 1999 yılında ilk “comfort shoes” klasmanında Flogart markasını ortaya koyan Ziylan Grup, bu markayla beraber yüksek teknolojileri araştırma ve geliştirmeye devam etmektedir. Flogart markasına ait tescilli olan “Flogart Antistatic”, “Flogart Active Massage Gel”, “365 days” v.b. konfor teknolojilerinin yanı sıra “ Air Canal” ve “ Comfort” adı verilen sistemlerle özel ayakkabılar üretmektedir. Comfort ayakkabının temel özellikleri ayakların her zaman hava alması, ayak sıcaklığının ihtiyacı olan dereceye ayarlanması, ayakların maksimum hijyen ortamında kalması, kötü koku ve mantar oluşumunu engellenmesidir. Bu özelliklere sahip ayakkabılar doğal işleminden geçmiş deri ve doğal malzemeler kullanılarak üretilmektedir.

Ziylan grup her marka için bir sezonda yaklaşık 100 model çıkartmaktadır ve bunları %50-60 oranında gerçekleştirilmektedir. Ortaya çıkan ayakkabı modelleri öncelikli

olarak firma bünyesinde beğeniye sunulduktan sonra müşteriye satış toplantılarına geçilmektedir. Modellerle ilgili yapılan bu toplantıların kış sezonunun ve yaz sezonunun en az dört ay öncesinden gerçekleştirilmesini yönetim kurulu üyesi Aykut Büyükekşi şu şekilde açıklamaktadır.

1,5 – 2 aydan beri kış çalışıyoruz. Dolayısıyla sekizinci ayın 15'i geldiğinde vitrinlere koymanız gerekiyor. Okulların açılmasıyla yüklü miktarlarda imalat yapılması gerekiyor dolayısıyla bunu stoklamanız, satmanız gerekiyor. Dört ay önceden bu imalat süreci, tasarım süreci, hazırlık süreci, biz yılbaşından beri yaz için çalışıyoruz. Ocak ayında Ar-Ge çalışmaları başlıyor, koleksiyon hazırlanıyor ve satış anına geldiğinde 3. ayda satışa sunuluyor ve pazarlama sonucunda bi takım şeyler çıkıyor, imalat sürecine girdiğinde seri üretim başlıyor ve 8. ayın 15'ine hazır olması gerekiyor (Aykut Büyükekşi, Kişisel Görüşme, Haziran 2011)



**Şekil 6.32 :** Ziylan grubun ayakkabılarda kullandıkları teknoloji, (Url-17).

Ziylan grup bir çok sektörde olduğu gibi tasarımın önemli olduğunu ama zaten belirlenmiş olan trendlerin tasarımı şekillendirdiğini vurgularken;

Dünyada bir trend var, o trendi belki az bir değiştirerek kendinizden kattığınız birşeyler olabilir...bunda bölgesel farklılıklar olabilir, kültürel farklılıklar olabilir ama dünyada %80 oluşan bir moda varsa onun peşinden gidiyor. %20 kültürel, iklimsel farklılıklar olabilir. Biz esinleniyoruz, esinlenmeyi kendimize göre; comfortu, rengi, ergonomisi, hepsini düşünerek hem kendimizden de ve ülkemizin ayak yapısına uygun, giyimine, kendimize has da birşeyler yapmaya çalışıyoruz (Aykut Büyükekşi, Kişisel Görüşme, Haziran 2011) şeklinde ifade etmektedir.

Ziylan grup olarak firmaya özgü gelişim gösteren ve avantaj olarak nitelendirilen ayak yapısına uygun ölçü veya kalıp olarak da ifade edilebilecek temel bir özellik oluşmuştur. Firma yetkilileri bu özelliğin yaklaşık 50 yıldır ayakkabı sektörünün

içinde olmanın getirdiği tecrübe ve bunun yansımalarından kaynaklandığını şu şekilde belirtmektedir;

41 numaranın talep ölçüsü olur, o da ülkenin ayak yapısına uygun bir ölçü yakalarsanız o da hemen olmaz. Belli bir tecrübe, oturmuşluk, o kalıbı o kalıp yapan görüşlerin oturması yani bize yansıması. İşte Ziylan'ın şu ayakkabısını alırsam uyar. Mesela biz internette satış yapıyoruz, değişim belki %5'lerde. Bin çift satıyorsam oran %3 ile %5 arasında değişiyor. Oysa ayağın birbirine benzemesi mümkün değil, birinin baş parmağı büyük, birinin küçük, kiminin ayağı kemikli yani ceket gibi değil, bol gelir giyebilirsin ama ayakkabıda böyle bir şansın yok (Aykut Büyükekşi, kişisel görüşme, Haziran 2011).

Ziylan Grubun uygun fiyatla rekabet etme stratejisine uygun olmayan ve ayakkabı üretiminde maliyeti etkilemesinden dolayı eksiklik olarak ifade edilen ayakkabı numaralarında buçuklu ölçülerin çalışılmıyor olmasıdır. Ana ölçüler dışında buçuklu numaraların çalışılıyor olması kalıplarda değişiklik gerektirmesinden dolayı ve ayrıca her sezonda yeni kalıplarla çalışılması maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bu eksikliği yönetim kurulu üyesi Aykut Büyükekşi şu şekilde açıklamaktadır:

Oturmuş firmalarda mesela bizde en büyük eksiklik buçuklu numaralar olmayışı yani 42, 42.5, 43, 43.5 böyle şeyler yapıyorlar, her ayağa olsun diye. Ama bunun da kendine göre maliyeti var, siz bu kadar uygun fiyatla rekabet ederken bunu yapmak zordur. Buçuklu numara dediniz mi, bu bir alt taban, iç kalıp, bir seri yaptınız mı 40, 41, 42, 43, 44, 45 dediniz mi 6 tane, 6 tane buçuk, bir de çeyrek numara varsa o kadar bir maliyet yapıyor ki, o uygun fiyatlara yapmak şansınız yok. Kalıp yaptırıyorsunuz 1500 dolar, bir seri 6 tane, yarımaları yaptıracaksınız ve üstelik sezonluk. Sezonluk olduğu zaman üç ay sonra atacaksınız. Çok klasiklerde bizim beş sene çalıştığımız kalıplar yok mu var, modelini değiştirmiş yapmışsınızdır ama yüzde kaç? (Aykut Büyükekşi, Kişisel Görüşme, Haziran 2011).

Ziylan grubun kendi bünyesinde taban üreten firmaya sahip olması ayakkabı üretiminde bir avantaj yaratmaktadır çünkü firma kendi tasarımlarını gerçekleştirerek farklılaşabilmektedir. Bu avantaj şu şekilde ifade edilmektedir;

“Türkiye’de beş tane taban firması varsa bir tanesi Ziylan’dır. Bizim tabanlar kendi tasarımlarımız, modellerimiz bize özel. Kendi kullandıklarımızı dışarıya vermiyoruz ancak bir yıl sonra, çok taklit olmuşsa o zaman biz de onları veriyoruz...” (Aykut Büyükekşi, kişisel görüşme, Haziran 2011)

Ziylan grup 2006 yılında taşındıkları binanın, kendi tabirleriyle ‘küresel ayakkabı ticaretinin’ gerektirdiği tüm bölümleri içinde barındırdığı ve 30 milyon dolarlık

yatırımla gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Akıllı sistem adı verilen teknoloji ile inşa edilen bina 47,000 metrekarelik kapalı alanda, personele yönelik olmak üzere modern yemekhane, Pol Cafe, A La Carte Restoran ve Fitness Center gibi çeşitli yaşam alanlarına sahiptir. İnşa edilen ayakkabı merkezi ile ilgili yönetim kurulu başkanı Mehmet Ziylan;

Bu binada üretim yok, tasarım var, numune üretimi var, mağaza örnekleri var. Bu binaya yatırım yaptık çünkü gelecek stratejimiz için gerekliydi. 19 numaradan 47 numaraya kadar, abiye bayan ayakkabısından spor ayakkabıya, bebek, çocuk ayakkabılarına kadar herşey burada. Avrupa’da bile böyle ayakkabı merkezi yok. Ayakkabıda kimin neye ihtiyacı varsa gelip burada buluyor” düşüncelerini bu şekilde ifade etmektedir (Mehmet Ziylan Röportaj, Sadi Özdemir, Hürriyet, 22-04-2008).

### 6.8.3.5 Üretim

Ziylan grubun ayakkabı üretim kapasitesi yıllık 2.500.000 çifttir, taban üretim kapasitesi günlük 120.000 çifttir. Ayakkabı üretiminin yüzde 98’i kendi markalarına olan grubun Gaziantep, Konya, İzmir ve Bursa’da fason üreticileri bulunmaktadır. Üretimin %60’ı yerli, Uzakdoğu, Brezilya ve Hindistan’da üretim bulunmaktadır.

Firmanın taban astarı için üretim kapasitesi ise günlük 18 ton olarak belirtilmektedir. Ziylan grubu bünyesinde ayakkabı, taban ve ayakkabı yan sanayine yönelik üretimi gerçekleştiren çeşitli firmaları bünyesinde bulundurmaktadır. Bu firmalardan biri olan Ziylan Ayakkabı Sanayi ve Ticaret A.Ş. olan ana firmada iç ve dış pazara yönelik kışlık bot, günlük giyim, spor ayakkabı, terlik, sandalet ve *comfort* ayakkabıların üretimi gerçekleştirilmektedir. İstanbul, İkitelli’de üretim gerçekleştiren firmanın yıllık kapasitesi 2.500.000 çifttir. Taban üretiminde altı üretim bantı üzerinden günlük yaklaşık 7000-7500 çift taban üretmektedir. Firma kendi üretimlerinin dışında fason olarak da ayakkabı taban üretimi gerçekleştirmektedir ve bu rakam da 15.000 adeti bulmaktadır.

**Çizelge 6.7 : Ziylan grup üretim kapasitesi.**

| Üretim Kapasitesi | Adet                    |
|-------------------|-------------------------|
| Ayakkabı          | 2.500.000 çift (Yıllık) |
| Taban             | 120.000 çift (Günlük)   |

Grubun diğer bir firması olan ISPO spor malzemeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ise iç ve dış pazara yönelik çeşitli ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Günlük imalat kapasitesi 2000 çift olan firmanın, yıllık üretim kapasitesi 500.000 çifttir. İstanbul,

Halkalı’da üretim gerçekleştiren firma dağıtımını toptancılar aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

Ziylan grubunun ayakkabı taban ve bileşenlerini ürettiği çeşitli alt firmaları bulunmaktadır. Bu firmalardan biri olan Ziylan Taban, iç ve dış pazara yönelik üretim ve pazarlamasını gerçekleştirmektedir. Taban üretiminde PU, TPR ve PVC kullanan firma, üretimini İstanbul, Hadımköy’deki kendi tesislerinde gerçekleştirmektedir. Firma Fransa’nın önde gelen taban markalarından biri olan SKLOP markasının Türkiye lisanslı üreticisi, dağıtıcısı ve ihracatçısı olarak da faaliyet göstermektedir. Firmanın günlük taban üretim kapasitesi PU tabanda 50.000 çift, TPR/PVC tabanda 70.000 çift olduğu ifade edilmektedir.

Ziylan grubun 2000 yılından beri ayakkabı üretiminde kullanılan taban astarı, fort ve salpa üretimini gerçekleştiren Talper Levha Sanayi ve Ticaret A.Ş. adıyla faaliyet gösteren firma, İtalyan Prodotti Alfa Spa’nın teknolojisini (üretim bilgilerini) kullanmaktadır. Günlük 32 ton üretim kapasitesine sahip olan firma, hem iç piyasaya hem de başta bazı Avrupa, Arap Ülkeleri, Rusya ve Ukrayna’ya ihracat gerçekleştirmektedir. Tader firması İstanbul, Tuzla’da üretim gerçekleştirmektedir. Ziylan grubun taban üretimi yapan bir diğer firması olan Polar Taban, 1997 yılından itibaren faaliyet göstermektedir. Yıllık üretim kapasitesi 1.994.000 çift olan ve PU taban üretimi gerçekleştiren firma faaliyetini İstanbul, İkitelli’de gerçekleştirmektedir. Ziylan grup üretimini gerçekleştirdiği taban imalatı için gereken TPR, PVC granül ve kimyasallarının üretimini ve aynı zamanda pazarlanmasını da kendi bünyesinde kurduğu Termoplast Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş. altında gerçekleştirmektedir. İstanbul, Tuzla’da faaliyet gösteren kimyasal fabrikasının günlük ortalama 45 ton TPR ve 25 ton PVC üretimi bulunmaktadır.

Türkiye’de ilk “5 nokta anatomik destekli taban” üretimini İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Ortopedi ve Travmatoloji Merkezi ile işbirliği yaparak gerçekleştiren Polaris markası yine bu yaklaşımla yeni bir çalışma uygulamaktadır. Bu uygulama kapsamında Polaris markası, Türkiye ayak yapısına uygun ayakkabı modelleri üretmeyi, ayak sağlığını ön planda tutmayı amaçlamış ve bu kapsamda üretim yapabilmek adına Türkiye kapsamında bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma 2007 yılı baharında İstanbul’da başlamıştır ve toplam 10,000 denek üzerinde çalışma amaçlanan araştırmanın 2012 sonu itibarıyla tamamlanması planlanmaktadır. Bu araştırmada, Türk insanının ayaklarındaki yapısal bozukluklar, yaşa, cinsiyete,

ayakkabı kullanım alışkanlıklarına göre değişen fiziksel özelliklerin, bölgesel farklılıkların, mesleklere göre oluşan ayak sorunlarının ve ihtiyaçlarının tanımlanması amaçlanmıştır. Bu çalışma kapsamında Türk insanının ayak yapısını ortaya çıkartmak için “Türkiye ayak profili araştırması”, uzmanlık alanı ayak sağlığı olan Opr.Dr. Umur Aydoğan’dan tıbbi destek alarak gerçekleştirmiştir. Bu çalışma için Amerika’dan getirtilen F-Scan mobile ve AMFIT makineleri aracılığıyla çeşitli ölçümler yapılmıştır. Bu ölçümler Alışveriş merkezlerinde kurulan Mobil araştırma merkezi aracılığıyla uygulanmış ve ilk kapsamda İstanbul’da 875 denek üzerinde çalışma gerçekleştiren firma, buradan çeşitli veriler elde etmiştir ve bu veriler firma yönetim kurulu başkanı Mehmet Ziylan tarafından 2009 yılında yapılan bir basın toplantısında açıklanmıştır. Bu çalışma sonucunda Mehmet Ziylan tarafından “Türkiye ayak profili araştırması” raporundan açıklanan ilk veriler;

- Deneklerin 445’i erkek, 430’u kadın. Erkeklerin ayak sağlığına daha fazla önem verdikleri ve kontrol etmek istediklerini görüldü. Yine deneklerin yüzde 30’luk kısmı 18-25 yaş, yüzde 38’lik bölümü 26-45 yaş ve yüzde 32’lik bölümü ise 46 yaş üstünü oluştuyordu.
- Avrupa ülkelerinde ayak yapısı daha dar ve uzunken
- Türkiye’de kısa, geniş ve tombul bir ayak profili öne çıkarılmakta.
- Genç neslin ayak numaraları 35 yaş sonrası denekler dikkate alındığında daha yüksek numaralarda seyrediyor,
- Genç neslin ayak profili 35 yaş sonrası denekler dikkate alındığında değişim sergiliyor ve farklılaşıyor.
- 18-35 yaş arası deneklerin ayak profilleri daha çok sivri burunlu ve yüksek topuklu ayakkabı kullanımından kaynaklanan tarak problemleri, parmaklar arası uzunluk farklılıklar ve daha dar bir yapı gösteriyor.
- Araştırmaya katılan 18-35 yaş arası kadınların yüzde 70’i erkeklerin ise yüzde 56’sı ayakkabı seçiminde şıklığa önem veriyor.
- 35 yaş üstü deneklerin özellikle 50 yaş sonrası olanların büyük bir çoğunluğu ayakkabı seçiminde rahatlığı tercih ediyor.
- Deneklerin yüzde 40’ı gerçek ayakkabı numarasını bilmiyor.

- Ayağında ikinci parmağı uzun olanların daha fazla ayak ve basış sorunları var.
- Deneklerin yüzde 30'u rahat ayakkabı bulamamaktan yakınıyor.
- Deneklerin yüzde 40'ı buçuklu ve geniş ayakkabı modelleri üretilirse satın almada tercih edeceklerini belirttiler.
- Erkeklerin ayak rahatsızlığı ve basış problemleri kadınlara göre yüzde 23 oranında daha az.
- Deneklerin yüzde 20'sinin tarak kemiklerinde ağrı var.
- Deneklerin yüzde 18'inde basış problemleri var
- Erkekler dışa basarak yürüyorlar, kadınlar ise baş parmak ve ikinci parmağa baskı yaparak yürüyorlar. Bu nedenle kadınlarda tarak kemiği çıkıntıları ve buna bağlı rahatsızlıklar daha fazla görünüyor.
- Türkiye Avrupa ülkelerine göre düz taban problemini en az yaşayan ülke. Düz tabanlık yaygın bir sorun değil.

Bu çalışmaların dışında yürüyüş basınç analizi yapan bir sistemi de yurtdışından getiren firmanın bu araştırmaya ilişkin yaklaşımlarını Polaris Yönetim Kurulu başkanı Mehmet Ziylan tarafından açıklanmıştır;

Çalışmalarımız sonucunda Türk insanının ayak yapısına uygun ayakkabı ve terlik üretimi yapabilecek. Yanı sıra bölgesel farklılıklara göre üretim çeşitlendirilebilecek. Bu araştırmalarımız ile uzun vadede kişiye özel tabanlıklar geliştirebileceğiz. Polaris'e yurt dışında da pek çok avantaj sağlayacaktır (polaris.gen.tr).

Ziylan grup bünyesinde çeşitli markalara üretim gerçekleştiren firma bünyelerine yeni eklenen Lumberjack markasının üretimiyle ilgili yapılanmanın henüz gerçekleştirilmediği yönetim kurulu başkanı Mehmet Ziylan tarafından ifade edilirken, dikkat edilen noktanın marka kimliğini korumak olduğu vurgulanmaktadır.

Mühim olan Lumberjack kimliğini koruyarak nerede üretebilirsek orada üreteceğiz. Türkiye'nin çok rekabetçi bir yapısı var. Üretim gücümüzü ve tecrübemizi kullanacağız. Fakat bu bütün koleksiyonumuzun şurada veya burada üretileceği anlamına gelmiyor. Kimliğini koruyabilecek her noktada üretime devam edeceğiz (Hürriyet Ekonomi, 10 Mayıs 2012).

### 6.8.3.6 Satış-pazarlama

Flo Mağazacılık Hizmetleri ve Pazarlama A.Ş., Ziyilan Grup’a bağlı olarak mağazacılık faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere 2001 yılında kurulmuş, şirket ünvanı 2011 yılında Ziyilan Mağazacılık ve Pazarlama A.Ş. olarak değiştirilmiştir. 2001 yılından itibaren perakende sektöründe hizmet vermeye başlayan Ziyilan grup, hedefleri olan “uygun fiyata”, “kaliteli” ve “zamanında” ayakkabı satmayı gerçekleştirmek adına mağazalaşma sürecine girmiştir. Üretilen ayakkabının tüketiciye ulaştırılması aşamasında bu üç temel hedefi korumak adına firma perakendeciliğe giren grup, bu sürecini Aykut Büyükekşi şu şekilde açıklamıştır;

Bizim hedefimiz vardı. Hedef; uygun ayakkabı satmak, kaliteli ayakkabı satmak, zamanında ayakkabı satmak. Aradaki araçların kaldırılması gerekiyordu, önce toptancıya veriyordunuz, toptancılar mağazacılara veriyordu, hatta toptancı bir alt toptancıya veriyordu, toptancı perakendecilere veriyordu, bunlarda fiyatları yükseltiyordu. Ara şeyler kalkınca direkt kendi mağazalarımıza veriyoruz dolayısıyla uygun fiyat, kaliteli ve zamanında. Bir de şundan çıkmak istedik, kendi mağazalarınızı oluşturmazsanız, perakende hangi ürün sizin için karlı onu satıyor....avantajı elinizde tutmanız için kendiniz belirlemeniz gerekiyor (Aykut Büyükekşi, kişisel görüşme, Haziran 2011).

Flo mağaza markası olarak oluşturan Ziyilan grup’un 120 Polaris mağazası ve 100 Flo mağazası olmak üzere toplamda 239 mağazası bulunmaktadır. Ziyilan Grup’un perakende sektörüne girmesiyle ilgili süreç yönetim kurulu başkanı Mehmet Ziyilan tarafından ise şu şekilde ifade edilmiştir;

Ayakkabıda küresel perakende devlerinin Türkiye pazarındaki boşluğu kısa sürede dolduracaklarını anladık. Yaklaşık 5 sene önceydi ve o zaman üretici olmak çok önemliydi. Bunun böyle kalmayacağını anlayanca sanayiciliğimizi muhafaza edelim ama çok hızlı bir perakende zinciri de kuralım dedik (Sadi Özdemir, Hürriyet, 22-04-2008).

**Çizelge 6.8 : Flo mağaza sayısı ve yıllık ciro.**

| Mağaza Sayısı | Yıllık Ciro     |
|---------------|-----------------|
| 239           | 400 milyon euro |

Bulgaristan’da üç Polaris mağazası, Almanya ve Tunus’da üç Polaris mağazası olan grubun, ilk Flo mağazası Mısır’da açılmıştır. 2014 yılı sonuna kadar Polaris markası için hedef 500, Flo markası için 300 mağazaya ulaşmaktır. Kinetix, Polaris, Dockers, Flogart, Torex markalarının Türkiye’de bine yakın bayisi bulunmaktadır. Yıllık satış rakamını 15 milyon çift olan Ziyilan grup, Polaris markasını 17 ülkeye ihraç etmektedir. İhracat yapılan ülkeler arasında Amerika Birleşik Devletleri, Yunanistan,

Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Birleşik Arap Emirlikleri, Kuveyt, Katar, Umman, Rusya, İrlanda, Fransa, Danimarka, Ukrayna, Kırgızistan, Hırvatistan, Almanya ve İsrail bulunmaktadır.

Ziylan Ayakkabı ve Ticaret A.Ş., iç ve dış pazara çeşitli üretim gerçekleştiren grup şirketlerinin ana firması 33 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir. İhracat gerçekleştirilen ülkelerin başında Amerika Birleşik Devletleri, Bahreyn, Belçika, Bulgaristan, Cezayir, İsveç, İtalya, Japonya, Kanada, Almanya, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Birleşik Arap Emirlikleri, Kuveyt, Katar, Umman, Rusya, İrlanda, Fransa, Danimarka, Ukrayna, Kırgızistan, Hırvatistan ve İsrail gelmektedir. İhracat oranları ülke ekonomisi ve bağlantılarla ilgili görülüyor olmasından dolayı yıllık oranlar farklılaşmasına rağmen %20 ve %30 oranında ihracat gerçekleşmektedir. Ziylan grubun markaları olan Kinetix ve Flogart'ın ayakkabı ve tekstil ürünlerini kendi grup şirketlerinden olan Sporer Pazarlama ve Mümessillik A.Ş. aracılığıyla dağıtım ve pazarlamasını gerçekleştirmektedir. Kinetix markası satışı yurtiçinde 700 yetkili satıcı, Flogart markası ise 350 yetkili satıcı aracılığıyla yapılmaktadır.

Ziylan grubun çeşitli markaların lisanslı Türkiye distribütörlüğünü ve dağıtımını gerçekleştiren firması olan Uğur İç ve Dış ticaret A.Ş., Uzakdoğu, ABD ve Avrupa ülkelerinden ithalat yapmaktadır. Ziylan grup, ayakkabı üretiminin yanı sıra ayakkabı ithalatı yapmanın altında yatan etkenleri yönetim kurulu üyesi Aykut Büyükekşi şu şekilde ifade etmektedir;

Biz hem imalatçıyız, kapasite olarak en yüksek kapasitedeyiz, hem ihracatçıyız, hem ithalatçıyız hem mağazacıyız, hepsi var, hepsini götürmek durumundasınız. İthalat yapmak zorundasınız çünkü siz yapmazsanız beynelmilel firmalar var, Alman firma 42 tane mağazası var şu anda. Siz getirmezseniz o getiriyor. Amerikan firma geldi, üçüncü mağazasını açıyor, 10 dolara ayakkabı satacak, nereden getirecek Uzakdoğu'dan, Çin'den. Siz getirmezseniz, başkaları getirecek sizi yere vuracak, elindeki ekmeği elinden alacak. Amam biz ne yapıyoruz şu anda hem iç pazarı kullanmaya çalışıp ithalat yapıyoruz, istihdamı düşünüp imalat yapıyoruz, içerideki fiyatı düşürüyoruz, tüketiciyi düşünüyoruz. Dolayısıyla bu işler gözünüzü yumup da bu mal gelmesin diyemezsiniz (Aykut Büyükekşi, kişisel görüşme, Haziran 2011).

#### **6.8.3.7 Rekabet ve firma stratejisi**

Ziylan grup farklı markalar altında, her çeşit tüketiciye yönelik kaliteli ve uygun fiyatlı ürünler ortaya koymayı firma stratejisi olarak benimsemektedir. Türkiye'de

ayakkabı tüketiminin dünyadaki orana bakıldığında çok düşük kalması, Ziylan grubunun “kaliteli ürünü uygun fiyata satmak” hedefleyen bir stratejiyle, insanların alım gücünü arttırmaya yöneltmiştir.

Türkiye’nin tüketimi 1,7, ayakkabı ve terlik birarada olunca 1,9 civarında. Bu oran Almanya’da 7 çift civarında, bu tamamen ekonomi, gelir seviyesi ile alım gücü ile ilgili. Eskiden Türkiye’de %70-75 oranında siyah ayakkabı satılıyordu. Niye? Bir çift alacak, herşeye uyduracak. Ama şimdi bakıyoruz, fiyatlar uygun olmaya başlayınca ürün renkleri kaymaya başlıyor, bayanda özellikle. Ben şu rengi alayım, şu kıyafetimle giyeyim, bir çift yerine üç çift alternatifi sunarsanız bu kez gelir seviyesine, bütçesini rahatsız etmediği için bir tane siyahını aldım, bir pambesini aldım, bir de bejini alabileyim diyor (Aykut Büyükekşi, Kişisel Görüşme, Haziran 2011).

Ziylan grup gerek üretimde gerekse perakendede büyümeyle ilgili yatırımları, birbiriyle ilintili faaliyetleri birarada yürütmek ve bunu rekabet stratejisinin bir parçası olarak ortaya koymaktadır. Yönetim kurulu üyesi Aykut Büyükekşi tüm bu faaliyetleri birarada yürütmekle ilgili söylemini şu şekilde ifade etmektedir;

“Dünya küçülüyor, globalleşen dünyada herkesin alışması lazım, biz hem imalatçıyız, Türkiye’de bizim kategorimizde kapasite olarak en yüksek kapasiteyiz, hem ihracatçıyız, hem ithalatçıyız, hem mağazacıyız. Hepsi var, hepsini götürmek durumundasınız” (Aykut Büyükekşi, Kişisel Görüşme, Haziran 2011)

Grup stratejisinin bir parçası olarak belirtilen ve Ziylan grubun ikinci kuşak yöneticileri olan Mehmet Ziylan, Mehmet Büyükekşi, Aykut Büyükekşi ve Mahmut Ziylan tarafından belirlenen mağazalaşma sürecinde, ayakkabı pazarında en büyük perakende zinciri olmak hedeflenmektedir. Üretim kapasitesi olarak Türkiye’nin en büyüğü olan Ziylan grup, perakende sektöründe büyümeyi hedef aldıklarından yatırımlarını bu yönde yapmaktadır. Bu anlayışla Flo markasını son iki yılda %124 oranında büyüdüğünü ifade eden Mehmet Ziylan;

Hem metrekaare, hem mağaza sayısı hem de ciro anlamında Türkiye’nin bir numaralı ayakkabı mağazası konumundayız. Türkiye’de pazarın ihtiyaç duyduğu bir alanı kapsadık. Son 15 yıla damgasını vuran ‘Fast Fashion’ akımına ayak uydurduk. Hızlı modayı uygun fiyata satmak zor ama bunun için Amerika’yı yeniden keşfetmeye de gerek yok. Yurtdışındaki örnekleri Flo’ya baz alarak kullandık (Hürriyet, 8 Mayıs 2011)

şeklinde stratejilerini açıklamıştır.

Rekabetin en önemli şartlarından birinin inovasyon da başarılı olmak olduğunu ifade eden Mehmet Ziylan ise, “terlemeyi önleyen hava yastıklı ayakkabı”, “ayaklara özel

hafızalı tabanlı ayakkabı”, “jel destekli topuklu ayakkabı”, “geyik derisinden özel tasarımlar”, “çocuklar için 5 nokta rahatlığı sağlayan ayakkabı” gibi çeşitli teknolojik özelliklere sahip ayakkabı ürettiklerini ifade etmektedir (Hürriyet gazetesi, 22 Aralık 2008). 2012 yılında İtalyan Lumberjack markasını satın alarak dünya markası olma yönünde adım atmayı hedeflediklerini ifade eden yönetim kurulu başkanı Mehmet Ziylan, marka ile ilgili stratejilerini şu şekilde belirtmektedir;

“Bu proje çok güçlü bir şekilde doğacak. Çok önemli tasarımcılarla görüşüyoruz. Şu aşamada isim veremem ama yüksek tasarım gücüne sahip ürünleri erişilebilir fiyat seviyesinde sunacağız” (Hürriyet Ekonomi, 10 Mayıs 2012).

Ziylan grup, rekabet stratejisinin bir parçası olarak gördüğü Avrupa pazarını Mehmet Ziylan zorlu bir pazar olduğunu belirtirken;

Avrupa pazarı çok farklı. Bu pazarda barınmak hiç öyle kolay değil. Bunun için bir kıvılcıma ihtiyaç vardı ve Lumberjack bizim için işte bu kıvılcım oldu. Avrupa’da marka olmadan dünyada marka olamıyorsunuz. 42 ülkede distribütör anlaşılmamız var, bunu 60-70 ülkeye çıkaracağız. Başarının sırrı bize göre Avrupa’dan geçiyor (Hürriyet Ekonomi, 10 Mayıs 2012)

ifadesini kullanmaktadır.

Ziylan grup hem kendi fabrikalarında üretimlerini gerçekleştirirken hem de birçok ilde atölyelerde fason üretim gerçekleştirmektedir. Üretim fiyatlarının yüksek olmasından ötürü avantajlı bölgelerde üretim gerçekleştirerek rekabet etme stratejisinin uygulanması ve aynı zamanda verimlilikle ilgili düşüncelerini ifade eden Aykut Büyükekşi;

Burada imalat yapamıyorum dememeniz lazım çünkü Türkiye’de çok bakir ayakkabı yapılacak yerler var. Gidip organize olursanız, bilginiz varsa, o insanları eğitebiliyorsanız, endüstriyel imalata geçebiliyorsanız.....7000-7500 çift imalat yapıyoruz, verimliliği arttırarak da fiyat tutturmaya çalışıyoruz. Biz geçmişte 50 liraya sattığımız ayakkabıyı günümüzde 40-45 liraya satıyoruz. Yani bir takım şeyler kendinizin elinde...imalatı doğru yönetebiliyorsanız, verimliliğinizi ortaya koyabilirsiniz...verimliliğiniz artsın, kaliteniz artsın, fiyatınız düşsün (Aykut Büyükekşi, Kişisel Görüşme, Haziran 2011).

Grup uygun fiyata kaliteli ayakkabı üretmek ile ilgili stratejisini uzun vadede korumak amacıyla, İstanbul’da gerçekleştirilen üretimin İstanbul dışına taşımakla ilgili çeşitli oluşumların içine girmiştir. İstanbul dışında üretim gerçekleştirmekle ilgili çalışma süreci kapsamında Kilis’e ve Mısır’a taşıma kararı alan Ziylan Grup 2012 yılı itibariyle yatırımlarını Şanlıurfa’ya yönlendirmekle ilgili araştırmalar

gerçekleştirmektedir. Konya’da Ziylan grup adına üretim yapan bazı atölyeleri 6. Bölge teşvikleri kapsamında olan Şanlıurfa’ya götürme ve ilk aşamada yaklaşık 20 milyon ve daha sonra 50 milyon dolara çıkabilecek bir yatırım düşündüklerini ifade eden yönetim kurulu başkanı Mehmet Ziylan;

Konya’da bize üretim yapan bazı atölyeleri oraya götüreceğiz. Kendilerine özel yer yapacağız, ayrıca üretim garantisi vereceğiz. Neden Şanlıurfa’ya gitmesinler ki? Aykut Büyükekşi, ekibiyle birlikte Şanlıurfa’da aşiretlerin nüfus yapısına kadar herşeyi inceledi. Sonuçta orada aşiretlerin sözü geçiyor. Atölyelerimizin işe aldığı personel ne kadar istikrarlı davranır, onlara dikkat etmek gerekiyor (Hürriyet gazetesi, 13 Temmuz 2012, Vahap Munyar)

şeklinde yapılan çalışmaları aktarmıştır.

Türk ayakkabı sektörüyle ilgili görüşlerini ifade eden Aykut Büyükekşi, Türkiye’deki ayakkabı sektörünün önünde daha 15 yıl olduğunu ve bunun da emek yoğun bir sektör olmasından ötürü 15 yıl olduğunu belirtmektedir. Türkiye’de yaklaşık 350,000 kişiye istihdam sağlayan sektörün daha ileride tasarlayan, organize eden ve planlayan şekle dönüşeceğini ifade eden Büyükekşi;

Ondan sonra 3.Dünya ülkeleri belki Afrika, Hindistan çıkacak. Çin bile kendini yükseltiyor, teknolojiye kayıyor, biraz daha katma değeri yüksek ürünlere kayıyor. 15 senede ayakkabı biter mi, bitmez ama katma değeri yüksek ürünler üreteceğiz. Ucuz ayakkabılarla rekabet etme şansı yok (Aykut Büyükekşi, kişisel görüşme, Haziran 2011).

#### **6.8.3.8 Sonuç**

Ziylan Grup, Türkiye Ayakkabı sektöründe gerek üretim kapasitesi gerek perakende sektöründe yaygın satış ağıyla en büyük firmalardan biri olarak görülmektedir. Ziylan Grubun ayakkabı yan sanayinde de bir çok üretim tesisinin bulunması, maliyetlerin üretimde önem kazandığı günümüzde büyük bir avantaj olarak öne çıkmaktadır. Ziylan Grup, çok çeşitli tarzda ayakkabı üretiyor olması ve aynı zamanda Türkiye’de ilk “Ayakkabı Market” konseptini ortaya koymasıyla düşük fiyat politikasıyla bir çok tüketiciye ulaşmayı hedeflemektedir. Firma 2012 yılında İtalyan ayakkabı devi Lumberjack’i satın alıp, Ziylan Grup bünyesine katarak farklı segmentte de rekabet etmeyi hedeflediğini göstermektedir.

## **6.9 Pames Ayakkabı A.Ş.**

### **6.9.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan Pames Grup, çeşitli markalarıyla çok çeşitli türde ayakkabı üretiminde uzmanlaşmış bir ayakkabı firmasıdır. Başta MP, MPone, Disc, Freelora, Diwo, Diwido, Arow, Arow Kids, Top Secret, HATUNY, Masculin, Smash ve Ultra olmak üzere toplam 16 markayla faaliyet göstermektedir. İstanbul’da çok çeşitli tarzda ayakkabı üretimi yapan sayılı firmalar arasında olan Pames Grup örnek olay çalışması sekiz temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölüm firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölüm firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölüm firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölüm firmanın üretim süreci, altıncı bölüm satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölüm firmanın genel rekabet stratejileri ve son bölüm ise çalışma bulgularının değerlendirilmesini kapsayan sonuç kısmından oluşmaktadır

### **6.9.2 Metodolojik yaklaşımlar**

Örnek olay çalışması raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, ayakkabı sektörüyle ilgili yapılmış çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşmeler doğrultusunda hazırlanmıştır. Pames Grupla faaliyet gösteren firmada görüşme firma Yönetim Kurulu Başkanı olan Mesut Sağın’la gerçekleştirilmiştir.

### **6.9.3 MP**

#### **6.9.3.1 Tarihçe ve firma yapısı**

Firma 25 yıldır ayakkabı sektöründe faaliyet göstermektedir. Ayakkabı sektöründe genelde görülen yapı olan babadan oğula geçen ayakkabıcılık ve bunun sonraki jenerasyonlar tarafından devam ettirilmesi Pames Grup’da görülmemektedir. Sektördeki genel yapılanmadan farklı bir geçmişe sahip olan bir firma olarak öne çıkmaktadır. Pames’in kurucusu olan Kazım Sağın hukuk eğitimi almış, bir dönem avukatlık ve kaymakamlık yapmış, Ağrı Doğubayazıtlı bir girişimci olması ve ailesinden bu mesleği devralmaması sektördeki diğer firma yapılanmalarına göre

farklılık göstermektedir. Firma üretime 1987 yılında 250 metrekairelik atölyede başlamış, Zeytinburnu, Bayrampaşa, daha sonra İkitelli’de üretime devam ederek aşama aşama büyüme kaydetmiştir. Pames Grup üretimini Esenyurt’ta 40,000 metrekairelik bir fabrikada gerçekleştirmektedir.

#### **6.9.3.2 Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı**

Firma vizyonu Pames Grup Yönetim Kurulu Başkanı Kazım Sağın tarafından;

“Biz insanların güzellikleri ve zerafeti, sağlık ve konfor içinde yaşarken bunların hiçbirinden vazgeçmemeleri için hizmet veriyoruz” şeklinde ifade edilmektedir.

Pames Grup’un misyonu ise yine Kazım Sağın tarafından;

Anlayışımız sadece hizmet ettiğimiz müşterilerimizin değil, tüm insanlarımızın ve personelimizin de mutluluğunu sağlamaktır. Bunun için; çevreye saygılı, girişimci, dayanışma ve ekip ruhu içinde çalışan, her zaman daha iyiyi hedefleyen bir grup olarak sürekli gelişim için çalışıyoruz. Hedefimiz; ayakkabı sektöründe liderliğimizi devam ettirmektir.

şeklinde ifade edilmektedir.

#### **6.9.3.3 Hedef pazar ve markalaşma**

Pames Grup adı altında üretim yapan firmanın aktif olarak nitelendirdiği 16 markası bulunmaktadır. Markalar, hedef kitleleriyle, kullanım alanları ve modelleriyle birbirinden farklı kulvarlarda yer almaktadır. Pames Grup bünyesinde gündelik kullanıma yönelik ayakkabıların yanı sıra tenis, basketbol, jogging, sandalet, klasik, outdoor ve bot olmak üzere farklı türlerden oluşan bir ürün gamına sahiptir.

Bu kadar markayı Pames Grup çatısında bulundurma nedenini her segmentte ayakkabı üretme anlayışıyla ifade eden Mesut Sağın,

MP var mesela MP spordur. Metropolis’e baktığınızda *casualdır, comfort* ayakkabıdır. Arow’a baktığınızda bayan ayakkabıdır. Bunun dışında DNA diye bir markamız var, Arow’a ikinci bir alternatif, Arow B ise, DNA, C-’dır. Müşteriyi, o boşluğu da yakalamalısınız. Piyasada boşluk vardır, siz o segmente göre, o fiyat skalasına göre boşluğu doldurmak üzere ürün yaparsınız (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Farklı markalar bünyesinde barındıran grup, ‘MP’ markasıyla 1987 yılından itibaren spor ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. ‘MP’ markası, rahatlık ve ayak sağlığının yanı sıra farklı olma ve ayakkabıyı giyimi tamamlayan bir unsur olarak görerek basketten, halı saha, babet, kanvasa kadar geniş bir ürün gamına yönelik

koleksiyon geliştirmektedir. ‘MP One’ markasıyla 2-12 yaş arasındaki çocuklara yönelik ayakkabı modelleri geliştiren Pames grup, spor ayakkabıdan bebek grubuna kadar geniş bir ürün gamına yönelik üretim gerçekleştirmektedir. ‘Disc’ markasıyla ise 3-30 yaş aralığındaki hedef kitleye yönelik kadın, erkek, çocuk, herkesin her yaştaki tercihine yönelik ayakkabı üretmektedir.



**şekil 6.33 :** Metropolpolis markalı ayakkabı, (Url-32).

‘Freelora’ markasıyla öncelikli olarak sağlık-konfor grubu ile yola çıkmasına rağmen daha sonra bu gruba fantezi, çizme, abiye ayakkabılar ekleyerek genç bayandan orta yaş bayan grubuna da hitap ederek hedef kitlesini genişletmiştir. Hedef kitle olarak iş dünyasına yönelik ve deriden üretilen klasik ayakkabı markası olarak belirlenen ‘Diwo’ markası, Pames grubun kaliteyi ve rahatlığı ön planda tutmasıyla öncelik kazanan bir koleksiyon olarak geliştirilmektedir. ‘Arow’ markası ise grubun 2002 ilkbahar sezonunda terlikle piyasaya girmiştir. Daha sonra ürün gamını genişleterek hem genç hem yetişkin hem de ileri yaş grubundaki bayanlara yönelik özel koleksiyonları olan ayakkabılar üretmektedir. ‘Arow’ markasıyla üretilen ayakkabılar, İsviçre Ayak Sağlığı Merkezi tarafından onaylı tam ortopedik taban özelliğine sahiptir. Markanın bu onaya sahip olması ayak ergonomisi ve ayak sağlığını destekleme yönündeki yaklaşımlarını ortaya koymaktadır.



**Şekil 6.34 :** Arow marka kadın ayakkabısı, (Url-32).

Arow markasının yanısıra 2005 yılında geliştirdikleri ‘Arow Kids’ ile de 0-15 yaş arası kız ve erkek çocukları hedefleyen ortopedik ayakkabı modelleri geliştirmektedirler. Pames Grup daha cesur ve iddialı çizgiye sahip olduğunu iddia ettikleri ‘Hatuny’ markasıyla, modayı daha yakından takip eden, yüksek beğeniye sahip bir bayan tüketici grubuna hedeflemektedirler. Erkek ayakkabısında ‘Masculin’ markasıyla “modern erkeğin gündelik yaşamının her alanında giyebileceği şekilde tasarlandığını, gerçek, kaliteli deriden ve özel İtalyan ipliğinin kullanıldığı ayakkabılar üretildiği” firmanın çeşitli kataloglarında belirtilmektedir. 2002 yılında Pames grup tarafından ürünleri piyasaya çıkan ‘Smash’ markası, 2005 yılında Trade Leaders Club tarafından verilen “35.Uluslararası Ticari Liderlik ve Prestij Ödülü’ne layık görülmüş, çocuk, erkek ve kadın ayakkabı olmak üzere geniş bir ürün yelpazesine sahip bir marka olarak ifade edilmektedir.

#### **6.9.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme**

Ayakkabı modelleri İstanbul’daki fabrikada bulunan üç Ar-Ge departmanı ve modelhane bölümü tarafından gerçekleştirilmektedir. Firmanın bünyesinde bulunan Ar-Ge, tasarım ve modelhane bölümlerinde yaklaşık 25-30 kişi çalışmaktadır. Türkiye dışında da, yurtdışında hizmet veren ve işbirliğinde içinde oldukları firmalar bulunmaktadır. Bunun dışında firmanın İtalya-Milano’da sürekli çalıştığı bir

tasarımcı ve bir stilist, Hong Kong’da, Çin’de Guangzhou, JinJiang bölgesinde çalıştıkları 4-5 tane Ar-Ge ofisi olduğunu ifade eden Sağın;

Bunların hepsi bize ait değil ama ortak çalıştığımız yerler, Türkiye’ye özgü ürünleri belirleyip, Ar-Ge çalışması yapıyoruz. Oradaki modelist, stilist ve ayakkabı tasarımcıları ile görüşüp, Türkiye’ye özgü, Türk insanının giyebileceği, sevebileceği tarzları, tabii dünya trendini Türkiye’ye uyarlıyorsunuz (Mesut Sağın, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Ürün geliştirme aşamasında maliyet faktörünün önemli olduğunu ifade eden Sağın, maliyetlerin üretimi ve karlılığı etkilediğini ve bunun Ar-Ge departmanı tarafından düşünüldüğünü ifade etmektedir. Tasarımın firma açısından önemli olduğunu vurgulayan Mesut Sağın, düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir;

“Tasarım işin %60-70’ini oluşturuyor. Tasarım dediğiniz zaten modadır. Tasarımı sadece ayakkabı da değil, bina da yaparsınız tasarımı belli olmadan birşey çıkmaz. Tasarım kavramına eskiden yabancıydık, biz yapıyorduk onu ama adına tasarım demiyorduk” (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Firma ürün geliştirme sürecinde de müşteri beklentilerini dikkate alarak yaş grubu ve ürün gruplarına göre tüketicilerle birebir görüşmeler yaparak, onların yönlendirmelerine önem verdiklerini vurgulamaktadır. Firma yetkilisi Mesut Sağın bu yaklaşımlarıyla ilgili oluşumu şu şekilde açıklamaktadır;

“Mesela bir araştırma grubu oluşturuyoruz, üniversitelere gidiyor, liselere gidiyor, nihai tüketiciyle konuşuyor, ne tarz ürünler beğeniliyor, giyiliyor, renk, model, ona göre çalışmalar yapılıyor. Bu verileri Ar-Ge’de kullanıyoruz” (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Pames grup bünyesinde taban üretimi yapan fabrika olmasından dolayı taban tasarımıyla ilgili çalışmalar da gerçekleştirilmektedir. Taban tasarımı geliştirilmesi aşaması Uzakdoğu, Avrupa ve Türkiye’deki, İtalya Linapelle’de yan sanayi fuarları ve bunun yanı sıra yurtdışındaki vitrinlerin gezilmesi sonucu elde edilen verilerin kullanılmasıyla gerçekleştiriliyor. Ayakkabı sektöründe görüşme yapılan firmaların bir çoğunda da kullanılan “vitrin gezme” terimi, sektörde trendleri, modayı ve önde gelen dünya markalarının ne tür tasarımlar gerçekleştirdiğini görme amaçlı gerçekleştirilen gezi ve gözlem olarak ifade edilmektedir. Pames Grup bünyesinde taban tasarımı konusunda çalışan kişiler bu kapsamda gördükleri tabanı getirerek ya da kendileri tasarlayarak ortaya çıkartıyorlar. Bu yaklaşımları ile ilgili çalışmaları Mesut Sağın şu şekilde ifade ediyor;

Tabana bağılı tasarım yapmak biraz vizyonla ilgili, sonuçta tabanı siz de değiştirebilirsiniz. Bizde Ar-Ge çalışması yaparken direkt kendimizden de ortaya çıkardığı birşeyler olabilir ama etkilendiğimiz çok oluyor. Dışarıdan etkileniyorsunuz, etkilenmek zorundasınız. Dışarıda bir trend var Avrupa’da, dünyada, Türkiye’yi etkileyen bir trend var. Trende göre taban vardır alırsınız, o tabanı ya da siz kendiniz bazı değişiklikler yaparsınız ve yeni birşey ortaya çıkartırsınız (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

#### 6.9.3.5 Üretim

1987 yılında Zeytinburnu’nda 250 metrekarelik bir atölyede üretime başlamış olan Pames Grup, bugün Esenyurt’ta 40,000 metrekarelik bir alanda üretim gerçekleştirmektedir. Yıllık üretim kapasitesi 2,5 – 3 milyon çift olmasına rağmen, firma ithalat yapmasından ötürü bu ölçekte üretim gerçekleştirmemektedir. Firma, üretim kapasitesinin yaklaşık %35’ini kullanmaktadır bunun nedenini de Sağın şu şekilde ifade etmektedir;

“Üretim genelde Çin’e kaydı, Çin’den dolayı kapasiteyi çok arttırmadık, varolan kapasiteyi çok kullanma yoluna gitmedik, o istihdam oluşturulmadı. Onun dışında Çin’den ithalat yapıyoruz” (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Pames Grup, bünyesinde ayakkabı parçalarını üreten birimleri olmasından kaynaklanan maliyet avantajlarına sahiptir. Pames grup fabrikasında 60 istasyonlu poliüretan taban makinası, bunun dışında da termo, kauçuk ve diğer tabanları üreten makinalar bulunmaktadır. Firma yetkilisi Mesut Sağın bu tip bir yatırıma avantaj sağladığı için girdiklerini ifade ederken bunun gerekliliklerini de şu şekilde ifade etmektedir;

Biz dışarıdan alım yapıyorduk, fiyat dezavantajından dolayı çünkü maliyet. Üretenin üzerine kar koyması, üzerine nakliye eklenmesi haliyle belirli bir külfet, bir de istediğiniz zamanda alamıyorsunuz, üretim bandının içinde sizi bir yere koyuyor. Onun için biz ne üretmek istiyorsak onu üretiyoruz, aynı zamanda piyasayada satıyoruz (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Pames grubunda ayakkabı üretimi makineyle gerçekleştirilmektedir. Ayakkabının yanısıra gerçekleştirilen ayakkabı tabanı üretiminde ise üretim, yoğunlukla iç pazara yönelik çalışılmaktadır. Hem ayakkabıda hem de taban üretiminde başka markalar için üretim yapılmaktadır. Firmada üretim kapasitesi ile ilgili sorun yaşanmadığı için başka markalar adına hem yurtiçi hem yurtdışı üretimi gerçekleştirebilmekte oldukları yetkililerce ifade edilmektedir.

Firma, üretim aşamasında sadece belirli malzemelerin kullanımıyla ilgili genel bir yaklaşıma sahip değildir, zira moda faktörünün malzemeyi belirleyen bir etken olduğu ifade edilmektedir. Mesut Sağın firmanın bu yaklaşımıyla ilgili;

Nihai tüketicinize özgü bazı çalışmalar, bazı değişiklikler yapabilirsiniz ama trendi siz oluşturmuyorsunuz. Trendi moda kendisi oluşturuyor, Avrupa’da, dünyada modaya yön veren ülkelerde oluşuyor. Sadece ayakkabıda değil, tekstilde, otomotivde, renk olsun, kullanılan materyal olsun ona göre hareket etmek zorundasınız. Türkiye’ye özgü Türk motifleri içeren şeyler tabii onlar sizin farklılığınızı gösteriyor ama onun dışında şunu kullanırım bunu kullanırım yok.

### **6.9.3.6 Satış-pazarlama**

2008 yılında “Arow shop” mağazalarıyla perakende sektörüne adım atan Pames Grup, bünyesinde bulunan tüm markaların ürünlerini mağazalarında satmaktadır. 2012 yılı itibariyle 62 mağazada faaliyet gösteren firma 2013 yılı ortalarına kadar bu sayıyı yüz’e çıkarmayı hedeflemektedir. 700 bayiye sahip olan grubun Türkiye’de her yerde varolduktan sonra hedeflediği mağaza sayısı Pames Grup Genel Müdürü Yasemin Sağın tarafından 250 olarak belirtilmektedir (Star gazetesi, 27 Ağustos 2012). Zincir olarak yurtdışına açılmayı hedefleyen grup, mağazacılık için seçtikleri ülkelerin öncelikle Almanya, Hollanda, İsveç, Norveç, Rusya ve Bağımsız Türk Cumhuriyetleri olarak belirlemiş durumdadır. Henüz açılmamış ama çalışmaları devam eden 10-12 mağazası daha olan firmanın yurtiçindeki nihai hedefi ise 250 mağaza olarak belirtilmektedir. Mağaza açmak konusundaki düşüncelerini belirten Mesut Sağın;

“250 mağaza açmak, açıyorum demek için değil, iyi caddelerin, iyi lokasyonlarında açmaya çalışıyoruz. Yurtdışına da açılacağız kendi markamızla” (Mesut Sağın, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Perakendeci olmayı eskiden farklı bulduğunu ve daha sonra deneyimlediklerini ifade eden firma yetkilisi Sağın;

“Bundan 5-6 sene önce deseniz, izinleri alırsınız, tadilat, dekorasyonu yaparsınız, mağazayı açarsınız bundan kolay iş yok ki derdim ama kazın ayağı öyle değilmiş, işin içine girince gördük. Bilmediğin zaman zor iş çünkü biz üreticiyiz ve ithalatçıyız yani üretim yapan bir adamın ben mağazacıyım diyebilmesi çok doğru bir iş değil”.



**Şekil 6.35 :** Arow reklam afişi, (Url-32).

Pames Grup üretiminin büyük bölümünü iç piyasaya, bir bölümünü de başta Almanya, Yunanistan, Bulgaristan, Rusya, Yugoslavya, Bosna-Hersek gibi ülkelere ihraç etmektedir. Pames firması ihracat yaptığı pazarlar haricinde hedef pazar olarak Ortadoğu ülkelerini görmektedir. Ortadoğu ülkelerinde özellikle ayakkabılarda “Made in Turkey” yazıyor olmasının tercih edildiğini ifade eden Mesut Sağın, bu pazarların çok geliştirilememesinin altında yatan etmenin ithalat olduğunu belirtmektedir. Pames grup Genel Müdürü Yasemin Sağın Türkiye’deki ayakkabı ithalatının ciddi bir oranda olmasının altında yatan etkenin üretimin iç piyasa ihtiyacını karşılamaması olarak ifade ederken, bunu sektörle ilişkilendirerek şu ifadeyi kullanmıştır;

“Ayakkabı sektöründe küçük atölye tipi üretim biçiminin hakim olması kalifiye olmayan işgücü, ayakkabı yan sanayii girdilerinde standart ve kalite eksikliği gibi yapısal sorunlar nedeniyle ihracat potansiyeli yeterince değerlendirilemiyor” (Mesut Sağın, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

#### **6.9.3.7 Rekabet ve firma stratejisi**

Ayakkabı sektörü içinde üretim gerçekleştiren firmalar arasında yer alan Pames grup kendisine benzer yapıya sahip, ölçek ve üretim sistemi itibarıyla rakip firma olarak Ziylan Grup’u görmektedir. Firma yetkilisi Mesut Sağın en önemli yanlarını şu şekilde ifade etmektedir;

“En güçlü yanımız üretici olmamız, ayakkabıyı biliyor ve maliyet unsurlarını çok iyi biliyor olmamız”

Ayakkabı sektöründe üretimin Çin’e kaymasıyla ilgili düşüncelerini de ifade eden Sağın, bunun Türkiye’de artan vergi yükünden kaynaklandığını, o yüzden de üretim yapan insanların üretmek yerine ithalat yapmaya başladığını belirtmektedir. Bu yaklaşımların ayakkabı yan sanayide olumsuz sonuçlar doğurduğu Sağın tarafından ifade edilmektedir. Ayakkabı üreticileri üretim yapmadığı veya azalttığı zaman yan sanayiden alım olmaması, onlara yön verilmemesi neticesinde sektörün gelişiminin olumsuz yönde etkileneceği belirtilmektedir. İthalatçı olarak da bazı zorluklarla karşı karşıya kaldıklarını ifade eden Sağın, ithalatı engellemek adına devletçi bir politika sergilenerek normalde 6 dolarlık bir ürünün 12 dolar referans alınarak kabul edildiğini ve çift başına 3 dolar, tekstil ve suni deride 2 dolar artı KDV ve mali yükümlülük koyulduğunu ifade etmektedir. Bu uygulamanın da sadece Uzakdoğudan gelen ürünlere uygulandığını Avrupa Topluluğu ülkelerine uygulanmadığını belirtmektedir.

Durmadan ayakkabı ithalatçılarının üstüne bu tür yükler yüklüyorsun, ek mali yükümlülükler, vergiler alınmıyor, bunlar Türkiye’de iç piyasada ayakkabı sektörünü belli bir yere getirecek çalışmalara harcanıyor mu, hayır harcanmıyor. Sadece ithalatı engellemekle ayakkabı sektörüne fayda sağlayacağına inanıyorlar (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Ayakkabı üretiminde önde gelen ülkeler arasında kabul edilen Çin, Hindistan, Brezilya, İtalya, Meksika, İspanya ve Pakistan’la rekabet düşünüldüğünde Türkiye’deki maliyetlerle ilgili sorulara yönetim kurulu üyesi Mesut Sağın Türkiye’de üretim maliyetlerinin yüksek olduğu şeklinde yanıt vermiştir. Genel müdür Yasemin Sağın da verdiği bir röportajda ayakkabı sektörü ile ilgili;

Yüksek işgücü maliyeti nedeniyle Avrupa ülkelerinde ayakkabı üretimi hızla küçülmeye başladı; dünya ayakkabı üretimi içindeki payları giderek azalıyor. Bunun nedeni ABD kıtasında Brezilya, Meksika gibi ayakkabı sanayinde güçlü ülkelerin varlığı. Bugün kişi başına yıllık ayakkabı tüketimi Türkiye’de ortalama 2 çiftken, Avrupa ülkelerinde bu rakam 7 ile 9 çift arasında değişiyor

şeklinde belirtmiştir.

Firma yetkilileri Uzakdoğu menşeli ucuz ayakkabıları sağlığa zarar veren ve kalitesiz ayakkabılar olarak nitelendirirken, Pames grubun hem üretim yaptıkları hem de ithal ettikleri ayakkabılara da kanserojen madde içerip içermediğini tespit eden

azor testi uyguladıklarını ifade etmektedirler. Tüketicinin ayakkabı satın alırken ayak sağlığı ve ürün kalitesi açısından dikkat etmesi gereken unsur olarak ‘marka’ ayakkabı tercih edilmesi gerekliliğini ifade eden Yasemin Sağın ayrıca deri ayakkabılarla ilgili olarak;

“Deri ayakkabı alırken Türk markaları tercih etmek uygun olur. Çünkü Türkiye, deride gerçekten çok iyi” (kaynak) şeklinde ifade kullanırken, yönetim kurulu üyesi Mesut Sağın da deri ayakkabı üretimiyle ilgili Çin’den fazla deri ayakkabı ithalatının olmadığını belirtmektedir.

Çin’de deri iyi değil, Çin’de deri yok zaten. Türk derisi çok kaliteli, komşu ülkelerle mukayese edildiğinde çok çok kaliteli. O yüzden deri ayakkabıda çok fazla ithalat yok, minimum seviyede. Türkiye’de üreticilerin genelde deri üretime yöneliyor olmasının nedeni, en iyi neyiniz varsa onu üretirsiniz (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Türkiye’de spor ayakkabı üretimiyle ilgili teknolojik altyapıya sahip olunmadığı için belirli üretimlerin yapılamadığını ifade eden Sağın;

O tabanı üretemiyorsunuz, taban içerisinde o hava akımı sağlayan bazı teknolojik şeyler var, onları burada üretip yapamazsınız, üstündeki sayayı zaten monte edemiyorsunuz, ondan dolayı o trend ayakkabılar, spor ayakkabılar genelde Uzakdoğudan ithal ediliyor. Nike, Adidas benzeri ayakkabılar zaten orada üretim yapıyorlar. Türkiye’de ürettiğimiz ayakkabılar, daha üretilebilirliği olan ayakkabılar (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Pames Grubun rekabetle karşı karşıya kaldıkları grubun genellikle yabancı giyim markaları olduğu Genel Müdür Yasemin Sağın tarafından ifade edilirken, bu mağazacılıkla ilişkilendirilmektedir:

Şimdilerde Türkiye’ye bir çok yabancı giyim markası giriş yapmış durumda. Bu büyük mağazalar artık raflarına giysilerine uygun kombin yapmak üzere ayakkabı ve çantalar da yerleştiriyor. Dolayısıyla bu yurtdışındaki mağazacılık sistemi Türkiye’de tuttu ve fiyatlar da ekonomik olunca ayakkabı markalarının en büyük rakibi haline geldi (Mesut Sağın, kişisel görüşme, Mayıs 2011).

Farklılıklarının “üretim kalitesi” olduğunu vurgulayan Mesut Sağın;

“MP’yi sorun sokakta çok az insan Türk markası olarak tanır, distribütörlük sanırlar çünkü... Oysa alakası yok MP bir Türk markası ama Türk markası dersiniz kalitesiz derler ...” (Mesut Sağın, Kişisel Görüşme, Mayıs 2011).

Farklılıklarının geliştirdikleri bazı modellerle de oluştuğunu ifade eden Mesut Sağın, bir dönem yüksek dolgu taban furçasında ayakkabı modellerinin çok talep

gördüğünü ve hala İsviçre, Almanya ‘dan o ürünleri alanlardan yeni modelleri nerede bulacaklarına dair e-postalar aldığını belirtmiştir. İlk platform topuğun tasarlanmasıyla ilgili genel müdür Yasemin Sağın’ın da verdiği röportajda;

“Türkiye’nin dışarıya açılmadığı dönemlerde yurtdışını takip etmeye başladık. 1990’lı yıllarda kısa boylu olan Türk kızlarının boylarını nasıl uzun gösterelim diye düşündük ve platform topukları geliştirdik. Dolgu topuk tutar düşüncesiyle ‘kızlar bi havalarda’ sloganıyla kampanya başlattık. Bu bizim dönüm noktamız oldu”.



Şekil 6.36 : MP platform topuklu spor ayakkabı modeli, (Url-32).

#### 6.9.3.8 Sonuç

Bünyesinde bir çok marka ve ürün grubu barındıran firmalardan biri olan Pames Grup, ayakkabı üretimi dışında yan sanayi üretimi gerçekleştiren alt firmalara da sahiptir. Ayakkabı sektöründe kendi yan sanayiini üretmek, firmaya maliyet açısından büyük avantaj kazandırmaktadır. Firma stratejilerinde maliyet liderliğini benimseyen firmanın bu yaklaşım doğrultusunda ithalat da gerçekleştirmektedir. Farklı ayakkabı türleri ile çok geniş bir hedef kitleye hitap eden firma, hem üretici hem de perakendeci olma avantajına sahiptir. Firmayı farklı kılan bir unsur ise ayakkabı sektöründe sık görülen ayakkabıcılığın aileden gelen bir üretim geleneği şeklinde olması Pames Grup’da geçerli değildir. Firmanın kurucusu hukuk eğitimi almış ve sonradan ayakkabı üretimi işine girmiştir.

## **6.10 Hotiç Ayakkabı A.Ş.- Hotiç**

### **6.10.1 Giriş**

Örnek olay çalışması olarak ele alınan Hotiç ayakkabı, kadın ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış ama bünyesinde erkek ayakkabısı da bulunduran bir ayakkabı firmasıdır. İstanbul Kağıthane’de sadece kadın ayakkabısı üretimi yapan sayılı firmalar arasında yer alan Hotiç ayakkabı örnek olay çalışması sekiz temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmanın tarihçesi ve kuruluşu, ikinci bölüm firmanın uzmanlık alanı ve yapılanma biçimi, üçüncü bölüm firmanın hedef pazarı ve markalaşma süreçleriyle ilgili genel bilgiler, dördüncü bölüm firmada tasarım ve ürün geliştirme süreçleri, beşinci bölüm firmanın üretim süreci, altıncı bölüm satış ve pazarlama yaklaşımları, yedinci bölüm firmanın genel rekabet stratejileri son bölümde de çalışma bulgularının değerlendirildiği sonuç kısmından oluşmaktadır.

### **6.10.2 Metodolojik yaklaşımlar**

Örnek olay çalışması raporu kapsamındaki veriler, firma ile ilgili görsel ve yazılı basında çıkan haberlerden, ayakkabı sektörüyle ilgili yapılmış çeşitli sektörel raporlardan ve firma yetkilileriyle derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak yapılmış görüşmeler doğrultusunda hazırlanmıştır. Hotiç markasıyla faaliyet gösteren firmada görüşme firma yönetim kurulu üyelerinden olan Yavuz Hotiç ile gerçekleştirilmiştir.

### **6.10.3 Hotiç Ayakkabıcılık**

#### **6.10.3.1 Tarihçe ve firma yapısı**

Hotiç firması 1938 yılında Salih Hotiç tarafından kurulmuştur. Ayakkabı üretimi Saraybosna kökenli olan ailenin babadan oğula geçen mesleği olarak günümüze kadar gelmiştir. 75 yıllık bir geçmişe sahip olan Hotiç, aile şirketi olarak faaliyet göstermektedir ve şirketin farklı birimlerinde aile bireylerinden on dört kişi görev almaktadır. Hotiç firması Hotiç deri ürünleri ve Hotiç ayakkabı olmak üzere iki firmadan oluşmaktadır. Hotiç ayakkabı bünyesinde pazarlama, bayilik, ihracat ve perakendecilik gerçekleştirilirken, Hotiç deri ürünleri bünyesinde tasarım ve üretim gerçekleştirilmektedir.

#### **6.10.3.2 Firmanın misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı**

Hotiç firmasının tanımlanmış bir misyon ve vizyon belirtilmemesine rağmen öne çıkan amaç firmanın kurumsallaşması olarak ifade edilmektedir. Firma hem kadın hem erkek ayakkabı koleksiyonu hazırlamasına rağmen, üretimte sadece kadın ayakkabısı üzerine gerçekleştirilmektedir. Hotiç markası kuruluşundan itibaren kadın ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış bir firma olarak faaliyet göstermektedir.

Firmanın önem verdiği marka gücü ve tasarım vizyon olarak öne çıkarken, Türk ayakkabı firmalarının sorunu olarak görülen kurumsallaşma, Hotiç markasının misyon olarak benimsediği bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir.

#### **6.10.3.3 Hedef pazar ve markalaşma**

Hotiç firması Hotiç markasıyla dinamik, özgün ve elegan tasarımlar üretmeyi hedeflemektedir. Hotiç markası firma tarafından “Doğal, yeniliğe açık, çalışan, duyarlı modern kadın ve erkeğin markasıdır” şeklinde ifade edilmektedir. Firmanın diğer markası olan Yaya ise gündelik kullanıma yönelik rahat ve sağlam ayakkabı üretme anlayışı ile şehir insanının ihtiyaçlarından yola çıkarak oluşturulmuştur. Firma Yaya markası için “konforu ve şıklığı bir arada sunan, dinamik, özgün detaylarıyla kendi stilini yaratan marka” ifadesi kullanılmaktadır.

Firmanın hedef Pazarı yönetim kurulu üyelerinden Yavuz Hotiç tarafından şu şekilde ifade edilmektedir;

“Genel olarak orta yaş, çalışan, şık ve modern kadın grubunu hedef alır. Yeni markamız Yaya ise daha genç, modern bir kesime yönelik, konforun ön planda olduğu daha ekonomik ürünleri tercih eden gruba yöneliktir”.

Hotiç firması daha çok iç pazara odaklı, marka ve bayilik sistemine dayalı bir yapıya sahiptir. Firmanın iç pazara odaklı olmasını firma yetkilisi Yavuz Hotiç şu şekilde ifade etmektedir;

“İç pazara yönelmek, ihracatın az olmasından dolayı. İhracatın az olmasının temel nedenlerinden biri üretim kapasitesi ile ilgili, ihracatın artması üretiminde arttırılmasını gerektirmektedir”.

Firma hedef kitle olarak geniş bir segmenti hedeflemektedir ve bu yaklaşımı firma özellikle tercih etmektedir. Bu yaklaşımları ile ilgili firmanın sahiplerinden ve aynı

zamanda tasarımlarını gerçekleştirenlerden biri olan Serdar Hotiç, markanın hedef kitlesini şu şekilde ifade etmektedir;

“Biz Hotiç’i kendimize göre yaptık. Snob bir marka değil. A grubundan da C grubundanda müşterimiz var. Çok pahalı markalardan alanlar da alıyor bizden. Bir ayakkabıya 1000 dolar veren de gelip 150 liraya bizden ayakkabı alıyor” (Vatan gazetesi, 2007).



Şekil 6.37 : Hotiç markası, (Url-32).

#### 6.10.3.4 Tasarım ve ürün geliştirme

Hotiç firmasında tasarım departmanını kuran aynı zamanda firmanın ilk tasarımlarını da gerçekleştiren firma sahiplerinden Sedar Hotiç’dir. 1994 yılında ilk tasarım ekibini kuran firma, geçen süre içinde kendi çizgisini oluşturduğunu düşünmektedir. Tasarım ekibinin başında olan Serdar Hotiç vermiş olduğu bir röportajda tasarım ekibi kurmasının altında yatan etkenleri şu şekilde ifade etmektedir;

Ben işe başladığımda 20 yaşındaydım. Çizgilerim gençti, 30’lu yaşlara gelince çizdiğim modellerde olgunlaştı. 30’lu yaşlarımda, ben yaşlandıkça modeller de mi yaşlanacak diye endişelenmeye başladım. Çünkü bir çok ünlü marka zaman içinde bu şekilde yok oldu. Ekip kurmadıkları için modeller de yaşlandı ve yaşlı müşteriler hitap etmeye başladılar (Milliyet, 2003).

Firma, 10-15 kişi arasında değişiklik gösteren bir tasarım ekibine sahiptir ve bu tasarım ekibinin başında 2010 yılı itibarıyla Berat Mutuşoğlu bulunmaktadır. Tasarım ekibi moda tasarımcısı, endüstri ürünleri tasarımcısı, takı tasarımcısı, modelist, alayı ve heykeltıraş gibi farklı donanımlara sahip tasarımcılardan oluşmaktadır. Yaya markası için ise firma Camper markasının tasarımcılarından olan Leo Noville ile çalışılmaktadır. Tasarım ekibi ve modelist/modelciler birarada

çalışmaktadır. Hotiç firmasındaki tasarım ekibinde modelistler kalıp çalışmalarında, ayakkabı şablonu, ıstampası ve tasarımın kalıba uygunluğu gibi daha teknik konularla ilgilenirken, tasarımcılar tasarımını yaptıkları ayakkabının kalıp, model ve malzeme seçimini gerçekleştirmektedir. Firmada tasarımcıların yaratıcılıklarını sergilemesi, Ar-Ge ekibinden beklenen ise ayakkabıyı seri üretilebilir hale getirmesi beklenmektedir. Bu yaklaşımı Yavuz Hotiç şu şekilde ifade etmektedir;

“Firmada tasarımcıdan beklenen özgürec fikir üretmesidir, tasarım yaparken maliyet düşünmemesidir. Maliyetlerin yüksek olduğu tasarımlarda Ar-Ge alternatifler geliştirerek tasarımcılarla beraber ortak karara varmaktadır (Yavuz Hotiç, kişisel görüşme, 2010).

Tasarım ekibinin yönlendirici olarak ekibin başında olan Serdar Hotiç ise yaratıcılık süreci ile ilgili;

Hotiç’in mevcut bir tarzı var, arkadaşlarımız da bunun üzerine gidiyor. Onun için çok müdahale yapmaya gerek yok. Zaten yaratıcılık ve yenilikçilik içlerinde var, uçmak istiyorlar. Ben de uçmalarına izin veriyorum ama sonra da ayaklarının yere basmasını sağlıyorum. O coşku ve heyecan olmasa, yeni ve farklı şeylerin çıkması çok zordur” ifadesini kullanmaktadır (Serdar Hotiç, Kobi Finans Dergisi, 2006).

Tasarım ekibi bilgi edinmek ve firmaya yenilik kazandırmak adına moda fuarlarına, konferanslara, moda okullarına ve seminerlere katılarak vitrin dolaşp, gözlemler gerçekleştirmektedir. Bu çalışmaların firmanın marka ve tasarım yaklaşımlarını geliştirmesinden dolayı desteklendiği firma yetkilileri tarafından ifade edilmektedir.

Yılda dört koleksiyon hazırlayan Hotiç firması, bir sezonda yaklaşık 700’ün üzerinde tasarım gerçekleştirmekte ve bu tasarımların 400 kadarı üretime geçmektedir. Yılda dört koleksiyon hazırlama sebepleri Serdar Hotiç şu şekilde ifade etmektedir;

“Sezon sayısı Amerika’da altıya, Avrupa’da dörde çıktı. Bizde şimdi dört koleksiyon hazırlıyoruz. Müşteriler daha çok çeşit istiyor, beğeniler hızla değişiyor ve daha hızlı tüketiyoruz” (Serdar Hotiç, Vatan gazetesi, 2007).

Ayakkabı koleksiyonu hazırlanırken tasarımda iki unsura önem verilmektedir. Bu iki unsuru Serdar Hotiç, fonksiyonellik ve estetik olarak ifade etmektedir. Ayak yapısına uyumlu, sağlam, estetik ve modaaya uygun olması firmanın tasarım anlayışında öne çıkan karakteristik özellikler olarak vurgulanmaktadır. Firmada tasarım aşamasında öncelikle elde çizim ve daha sonra bilgisayarda çeşitli çizim programları kullanarak



**Şekil 6.38 :** Hotiç firmasındaki tasarım ekibinin eskiz çalışmaları.

modellenmektedir ve daha sonra maketi gerçekleştirilmektedir. Koleksiyon oluşturulurken müşteri beklentilerinin ön planda tutulduğu belirtilmektedir. Bu verilerin yapılan anketler, istatistiksel çalışmalar ve mağaza temsilcilerinden gelen geri dönüşler doğrultusunda elde edildiği ifade edilmektedir. Firmanın koleksiyon hazırlarken ilk aşaması hedef kitle belirlemek ve fuarlar, vitrinler, moda, konsept takip edilerek tekstilde moda, renk ve trendler araştırılmaktadır. Tüm veriler doğrultusunda hazırlanan koleksiyon, mağaza müdürleri, üst yönetim kadrosu, işletme sorumluları, tasarım departmanı ve dışarıdan objektif görüş belirtecek sayıları onu geçmeyecek, moda ile yakından ilgili kişilerden oluşan bir rating komitesi tarafından değerlendirilmeye sunulmaktadır. Rating komitesi tarafından yapılan puanlama neticesinde üretime geçecek tasarımlar belirlenmektedir. Üretilen koleksiyonun müşterilerin talep ve önerileri doğrultusunda bazı tasarımlarda güncellemeler yapılması, belirli modellere ağırlık verilmesi yönünde kararların alınabildiği ifade edilmektedir.

#### **6.10.3.5 Üretim**

Hotiç firması 1994 yılında Kağıthane’de 4500 metrekare kapalı alanda kurulmuş olan fabrikada, İtalyan teknoloji bant sistemi ile günlük 800 çift ayakkabı üretim kapasitesine sahiptir. Firmanın üretimini tamamı kadın ayakkabısıdır. Koleksiyonlarında yer alan erkek ayakkabıları, çanta ve aksesuarlar dışarıdan tedarik edilmektedir. Erkek ayakkabısı üretilmemesiyle ilgili firma yönetim kurulu üyelerinden olan Yavuz Hotiç bu yaklaşımı şu şekilde açıklamaktadır;

“Hotiç firmasının uzmanlık alanı kadın ayakkabısı olduğundan erkek ayakkabıları yurtiçinde konusunda uzmanlaşmış firmaların koleksiyonlarından Hotiç çizgisine uygun olanlar seçilerek hazırlanmaktadır (Yavuz Hotiç, kişisel görüşme, 2010).

1995 yılında bantlı üretim sistemine geçen firma ikisi Hotiç markası, biri Yaya markasına ait üç üretim bandıyla faaliyet göstermektedir. Ayakkabı sektöründe yapılan sınıflandırılmaya göre tamamen makineleşmiş üretim yapan firma sınıfında olan Hotiç’de hammaddenin standart olmamasından kaynaklanan elle müdahalelerin olabildiği belirtilmektedir. Bu sorunu görüşme gerçekleştirilen Yavuz Hotiç şu şekilde ifade etmektedir;

Hammadde standartı olmadığı için bir ayakkabı modeli farklı renkte çalışıldığında, farklı renkteki derilerde esneme vb., malzemeye dayalı farklı davranış biçimleri görülebilmektedir. Bu noktada bir renk tamamen makinada üretilirken, başka bir renk çalışılırken elle müdahale gerektirmektedir (Yavuz Hotiç, kişisel görüşme, 2010).

Firmada üretim aşamasında ayakkabı yan sanayiden temin edilen hazır malzemeler kullanılmaktadır. Yan sanayiye olan bu bağımlılığın tasarımları etkilediği ve tasarımların kısıtlı kaldığı firma yetkilileri tarafından ifade edilmektedir.

Hotiç firma yetkilisi Yavuz Hotiç, ürünlerinde hiçbir şekilde suni deri kullanılmadığını, %100 deri olan ayakkabıların derilerinin ithal olduğunu belirtmektedir. Firmada deri renkleri sürekli incelenerek, renk tonlarına karar verilmektedir ve bunun yanı sıra firmaya özgü olduğu ifade edilen özel deri çeşitleri ayakkabı tasarımlarında kullanılmakta olduğu belirtilmektedir. Firmada ayakkabı tasarımı ilk 37 numara üzerinden gerçekleştirilmektedir, daha sonra diğer numaralar çalışılmaktadır. Ayrıca bir çok yerli firmada olmayan buçuklu numaraların da Hotiç firmasında üretildiği görülmektedir.

Hotiç firmasının üretimde en öne çıkan özellikleri 73 yıllık bir deneyime sahip olmaları, suni deri ve diğer suni malzemeleri kullanmamaları olarak görülmektedir. Üretimde rakiplerinden farklılıklarını Hotiç’in yönetim kurulu başkanı Mehmet Hotiç şu şekilde ifade etmektedir;

“Biz 1938’den beri üreticiyiz ve ayakkabı üretmenin teknolojisi yanında verimlilik nasıl arttırılır, maliyet nasıl düşürülür iyi biliyoruz” (Mehmet Hotiç, Habertürk, 2012).

Firmada moda ve trendle ilgili olarak kumaş, saten, vb. tekstil malzemeleri ayakkabı tasarımlarında koleksiyonun yaklaşık %1'ini oluşturacak oranda kullanılmaktadır.



Şekil 6.39 : Hotiç firmasındaki üretim aşamaları.

#### 6.10.3.6 Satış-pazarlama

Hotiç, daha çok iç pazara odaklı ve bayilik sistemine dayalı bir yapıya sahip bir firma olarak öne çıkmaktadır. İlk 1956 yılında Kadıköy Altıyolda iki mağaza ile perakende sektörüne giren Hotiç firması, 1980'li yıllarda Caddebostan, Nişantaşı ve Osmanbey mağazalarını açmıştır. 2013 yılı itibariyle Kıbrıs'da üç, Rusya'da ve Irak-Erbil'de bir tane olmak üzere toplam beş yurtdışı, seksen tanede yurtiçi olmak üzere 85 mağazası bulunmaktadır. Uzun yıllar Hollanda, Almanya, İsviçre, İsrail, Rusya ve Ukrayna gibi ülkelere ihracat yapan Hotiç firması, belirli dönemlerde ihracat ara vermektedir. İhracata belirli dönemlerde ara vermelerinin nedenini üretim kapasitesi ile açıklayan firma yetkilisi Yavuz Hotiç;

“İhracatın az olması üretim kapasitesi ile ilintili; ihracatın arttırılması için üretimin arttırılması lazım, üretim kapasitemiz ancak mağazalarımıza yetiyor” şeklinde ifade etmektedir (Yavuz Hotiç, kişisel görüşme, 2010).

Hotiç firması 2012 yılı itibariyle üretim kapasitesinin günlük 1800 çift ayakkabıya ulaşmasıyla, üretim fazlağından dolayı ihracat düşünüldüğü firma yetkilisi tarafından ifade edilmektedir. Firmanın yurtdışında mağaza sayısını arttırarak da mağazalaşma sürecini hızlandırmayı planladıkları belirtilmektedir. Hotiç firmasının e-ticaret departmanı oluşturulmasıyla, bir ayda 22.000 çift satış rakkamı yakaladıkları ifade edilmektedir (Mehmet Hotiç röportaj, Milliyet, 2011).

Hotiç firmasındaki üretim kapasitesi toplam satışın %45'ini oluşturduğu belirtilirken, yönetim kurulu başkanı Mehmet Hotiç günde 3000 çift ayakkabı satıldığını ifade etmektedir (Milliyet, 2011; Habertürk, 2012). Hotiç'in son dört yılda dört misli büyüdüğü ve satış alanında artış yine Mehmet Hotiç tarafından şu şekilde açıklanmaktadır;

Dört yıl önce toplam 3 bin metrekare olan satış alanımız bugün 12 bin 500 metrekareye yükseldi. Günlük 600 çift ayakkabı üretim kapasitemizi bugün bin 800 çifte çıkardık. Yıllık 1 milyon adedin üzerinde satışıımız var (Mehmet Hotiç röportaj, Milliyet, 2011).

Hotiç firması mağazacılık yaklaşımında da farklı bir yere sahip olduklarını firma yönetim kurulu üyelerinden Serdar Hotiç'in vitrin tasarımına verdiği önemden görülmektedir. Müşteri odaklı düşünen bir firma olduklarını hem görüşme hem de yapılmış çeşitli röportajlarda ifade eden firma yetkilileri bu anlayışı mağaza vitrinlerine de yansıttıklarını ifade etmektedirler.

Türkiye'de ilk açık vitrini 1980'de ben başlattım. O zaman kadar vitrin kapalıydı. Müşterinin ayakkabıyı tarif etmesi için tekrar mağazanın dışına çıkıp ayakkabıyı göstermesi gerekiyordu...Halbuki ayakkabı temas ister. Bu nedenle herşeyi yıkıp yalnızca cam ve ışıktan oluşan vitrinler yaptım (Serdar Hotiç, Kobi Finans Dergisi, 2006).

#### **6.10.3.7 Rekabet ve firma stratejisi**

Hotiç firması daha çok iç pazara odaklı çalışan bir yapıya sahip olmasından dolayı günlük, aylık ve sezonluk değişen çeşitli stratejiler kullandıklarını belirtiyorlar (Yavuz Hotiç, Kişisel görüşme, 2010). Rekabetin gelişmeyi hızlandırdığını ifade eden firma yönetim kurulu Mehmet Hotiç, güçlü olanların büyüdüğünü belirtmektedir (Mehmet Hotiç, Mağaza Dergisi, 2010).

Hotiç firması müşteri odaklı ve müşteri beklentileri doğrultusunda çizgi oluşturma yaklaşımını benimsemiş bir firma olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle de daha rekabete dayalı ve ekonomik bir marka olan Yaya'yı oluşturarak daha geniş bir

müşteri segmentini hedefleyen bir strateji geliştirilmiştir. Türkiye’de ekonomik nedenlerden dolayı kişi başı ayakkabı tüketiminin düşük olması, ayakkabı sektöründeki bir çok firmayı etkilemektedir. Bu sorun sektörün gelişimini etkilemesiyle ilgili Serdar Hotiç;

Almanya’da bir kadına yılda sekiz çift ayakkabı düşerken, Türkiye’de ortalama 1,5 çift düşüyor. Tabii Türk insanı da, ihtiyaca göre ayakkabı alıyor. Seçenekleri olsa daha değişik ayakkabılar da alacaklar. Bu da bizi daha özel, güzel tasarımlar yapmaya itecek, şeklinde ifade ediyor (Milliyet, 2003).

Hotiç firması rekabet stratejisini markalaşarak, yaratıcılık ve yenilikçilikle fark yaratmak şeklinde ortaya koymaktadır. Bu stratejisini kendi tasarım ekibini oluşturarak, markaya, üretim teknolojilerine yatırım yaparak kaliteli ve özgün tasarımlar yaratmayı hedeflemektedir. Firma stratejilerinde en çok üzerinde durdukları nokta mağaza sayısını yurtiçi ve yurtdışında arttırarak çok kişiye ulaşmak olarak belirtilmektedir. Firmanın yerli rakiplerinden ve ithal ürünlerden farklılaşmaya çalıştığı bir özelliği de tamamen deri ayakkabı üretimi gerçekleştirmek olarak ifade edilmektedir. Firma yetkilileri bu özellikle farklılaşan Hotiç markasının teknolojisi ve kalitesi ile müşterileriyle bağ oluşturan ve klasikleşen bir “Hotiç Çizgisi”nin oluştuğuna inandıklarını ifade etmektedirler (Yavuz Hotiç, kişisel görüşme, 2010).

İthal ayakkabılarla yaşanan rekabet ile ilgili olarak suni deri, imitasyon vb. çeşitli malzemeler kullanılan Çin menşeli ayakkabıların deri olsalar bile Türkiye’de üretilen deri ayakkabılarla kıyaslanamayacağını ifade eden Hotiç yönetim kurulu başkanı Mehmet Hotiç rekabetin farklı ayakkabılarda yaşanacağını şu şekilde ifade etmektedir;

“Ayakkabıda önümüzdeki dönemde en büyük rekabet konfor sağlayan yüksek teknolojili ürünlerde yaşanacaktır” (Mehmet Hotiç, Habertürk, 2012).

### **6.10.3.8 Sonuç**

Hotiç firmasında yönetim kurulu üyelerinden Yavuz Hotiç’le yapılan görüşme, firmanın tasarım departmanının kurucusu olan, uzun dönem ekibin başında bulunan Serdar Hotiç ve yönetim kurulu Mehmet Hotiç’in çeşitli dergi, gazete röportajları, basında çıkan haberleri ve görüşme aşamasında üretim alanlarında gözlemlerden elde edilmiş veriler doğrultusunda Hotiç firması örnek olay çalışması oluşturulmuştur. Bu

veriler doğrultusunda Hotiç firmasının babadan oğula geçen yapısından kaynaklanan deneyim avantajıyla, tasarıma yatırım yapması firmayı ayakkabı sektöründe farklılaştırmaktadır. Hotiç, firma stratejisi olarak üretim teknolojilerine ve 10-15 kişi arasında değişkenlik gösteren, farklı altyapıdan gelen tasarımcılara yatırım yaparak rekabet karşısında farklılaşmayı kullanmaktadır.



## 7. ANALİZ

### 7.1 Örnek Olayların Karşılaştırmalı Analizi

Metodoloji kısmında da belirtildiği gibi örnek olayların karşılaştırmalı analiz yapılmış, benzerlikler ve farklılıklar genellenmiştir. Örnek olay çalışmalarının karşılaştırmalı analizi sonucunda, çalışmanın sonuçlar bölümünde analiz rapor biçiminde açıklanmıştır.

#### 7.1.1 Firmaların uzmanlık alanı, misyonu ve vizyonu

Bu bölüm firma yetkilileriyle yapılan görüşmelerin nitel analizini içermektedir. Bu amaçla firma yetkililerine “firmanın misyonu ve vizyonu nedir?” sorusu sorulmaktadır. Görüşme yapılan firmaların uzmanlık alanlarına göre kategorize edilmesi ve farklı uzmanlık alanlarına göre üretim yapılarının misyon ve vizyonlarını nasıl belirlediği rekabet ve tasarımla ilişkilendirilmesi açısından ele alınmaktadır. Bu amaçla firmalardaki yetkililere uzmanlık alanlarını belirleme ve seçimlerindeki etkenlerin neler olduğu sorularak uzmanlık alanlarının tasarım ve rekabetle ilişkilendirilmesi hedeflenmektedir. Örnek olay çalışmaları on firmadan oluşmaktadır. Örnek olay çalışması kapsamında firma isimleri üzerinden karşılaştırmalı analiz gerçekleştirilmektedir.

Örnek olay çalışması olarak ele alınan birinci firma olan Hasel ayakkabının Jag Club markasıyla, uzmanlık alanı olarak erkek ayakkabısı ve %100 el yapımı ayakkabıyı tercih etmesinin altında yatan etmenlerden biri firmanın erkek ayakkabı üretimi konusunda deneyim sahibi olması olarak görmesidir. Hasel ayakkabı, yeni bir marka oluşturma sürecinde yaptırdığı pazar araştırmaları sonucunda hem ulusal hem de uluslararası ayakkabı sektöründe pazar ihtiyaçlarını belirleyerek bilinçli bir yaklaşımla uzmanlık alanına yatırım yapmıştır. Firma misyonunu da kişiye özel üretim mantığıyla belirleyerek marka oluşumunu gerçekleştirmiştir. Jag Club markası bu uzmanlık alanını belirlerken, el yapımı ayakkabı niş pazar olduğu için lüks tüketime ve bunun gerekliliklerini gerçekleştirmeye yönelik tasarımların oluşmasına neden olmaktadır.

İkinci örnek olay çalışması olarak ele alınan Makro Ayakkabı, Scooter markasıyla faaliyet göstermektedir ve uzmanlık alanı olarak kadın, erkek, ve çocuk ayakkabılarını da içine alan bot ve yürüyüş ayakkabısı üretiminde geniş bir koleksiyona sahip bulunmaktadır. Scooter markasıyla %100 deri ve su geçirmez ayakkabı üretmeyi hedefleyen firma, üstün oldukları alanda konumlandırma yapmayı hedeflemektedir. Makro Ayakkabı misyonunu, Scooter markası altında deneyimli kadrosu ve tasarımcılarıyla kaliteli, ekonomik ve tasarım ürünleriyle müşteri isteklerine cevap veren uluslararası bir ayakkabı üretici olmak olarak ifade etmektedir. Bu misyonla firma konumlandırmasını gerçekleştirerek, tasarımla ilgili yapılanma biçimini de belirlemektedir.

Üçüncü örnek olay çalışmasında ele alınan Beta Ayakkabı vizyonunu, “jenerasyonların özgün markası”, misyonunu ise “Beta, şehirli, yaşamdan keyif alanlara, özgün, rahat, güvenilir ürün ve hizmetler sunar. Yeniliğe açık, bilgi ile gelişerek büyüyen, birlikte kazanma anlayışına sahip, insan odaklı, kurumsallaşmış aile markasıdır” şeklinde ifade etmektedir.

Beta firması ağırlıklı olarak kadın ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Firma, üretimini sadece deri ayakkabı üzerine gerçekleştirmektedir. Beta firması hedefini, “günümüze kadar yüksek kalitesi, rahatlığı ve şıklığı ile elde etmiş olduğumuz güçlü imajımızı koruyarak, Türkiye ayakkabı sektöründe, modanın ve şıklığın temsilcisi olmaya devam etmektir” şeklinde ifade etmektedir.

Dördüncü örnek olay çalışması olarak ele alınan Alberes markasıyla öne çıkan Toro ayakkabı çocuk ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış bir ayakkabı firmasıdır. İçi ve dışı deri olan ve üst sınıf çocuk ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış olan Toro ayakkabısının temelindeki amaç markalaşmak, ihracat yapabilmek, sağlıklı, kaliteli ve moda trendine uygun çocuk ayakkabısı üretmek olarak ifade edilmektedir.

Beşinci örnek olay çalışmasında ele alınan İnci firması malzeme olarak deri ve uzmanlık alanı olarak kadın, erkek olmak üzere gündelik kullanıma yönelik çeşitli ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Markanın ikinci kuşak temsilcisi olan Ahmet Nuri Kızıldaş’ın İnci Fatih mağazasının temel felsefesini müşteri memnuniyeti olarak belirlemesiyle “kalite” faktörünün müşteri memnuniyetiyle sağlanabileceği düşüncesi, iki temel taşı ön plana çıkarmıştır. Bunlardan birincisi ürünlerin dayanıklı

ve sağlam olması, ikincisi ürünlerin şık, fonksiyonel ve uygun fiyatlı olmasıdır. Firma genel misyon ve vizyonunu bu doğrultuda gerçekleştirmektedir.

Altıncı örnek olay çalışması ile ele alınan İçten ayakkabı, Lig markasıyla ağırlıklı olarak futbol ayakkabısı (krampon, halı saha, vidalı) olmak üzere voleybol, atletizm, basketbol tarzı spor ayakkabı üretiminde uzmanlaşmış bir markadır. İçten ayakkabı vizyonu ve misyonu çerçevesinde teknolojiyi kullanarak spor ayakkabı ihracatı gerçekleştirmektedir. Firmanın kurucusu olan Aydın İçten, “bilgisayarlı dikiş makinaları ile otomatik olarak sayasını dikebilen, CNC tezgahları ile taban kalıplarını kendisi yapan ve TPU tabanlarını kendisi basabilen sistemi ile dünyanın en ileri teknolojisini kullanan Türkiye’deki tek fabrika” olduklarını ifade etmektedir. Türkiye’de sadece spor ayakkabı üretimi gerçekleştiren az sayıda firmadan biri olan İçten ayakkabıcılık misyonunu bu yönde sürdürmektedir.

Yedinci örnek olay çalışması olarak ele alınan Kaban ayakkabı öncelikli markası Cabani ile erkek ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmış bir firmadır. Cabani ayakkabı vizyonunu, “Üstün nitelikli ekibi, çağdaş alt yapısı, son teknolojiyi kullanan yenilikçi, öncü uygulamaları ve 30 yıllık tecrübesi ile ayakkabı sektöründe ‘ Türkiye’de bir model ve marka’ oluşturma onuruyla ürünlerimizi, sınırlarımızın ötesinde tüm dünya insanlarına sunarak “kaliteli ürün” hizmeti vermek olarak ifade etmektedir. Cabani şirketi misyonunu ise; “ Çağdaş bilgi ve son teknolojiyi kullanan, uluslararası kalite standartlarını ve meslek ahlakını benimseyen, çalışanlarıyla birlikte, müşterilerinin taleplerini, “beklentilerinin ötesinde” karşılamayı vaad eden sektörünün aranan markalarından biri olmak” şeklinde belirtilmiştir.

Sekizinci örnek olay çalışması olan Ziylan grup, farklı markalar aracılığıyla her tüketici grubuna yönelik kadın, erkek, çocuk, spor, terlik v.b ürün gruplarını kapsayan çeşitli tarzda ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Ziylan grup vizyonunu; “Firmamızın ulusal/uluslararası pazarda etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amacıyla kendi uzmanlık alanımızda kendi yöntemlerini geliştiren, sektörün öncülüğünü yapan, Türkiye’nin güvenilir ve saygın kuruluşu olmak” şekilde ifade edilmektedir. Firma misyonu ise “hedef kitle tüketicilerin; kalite, fiyat, model kriterlerine uygun geniş ürün yelpazesi ile beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesi, bilinen marka gücü ile müşteri sadakatinin sağlanması” şeklinde ifade edilmektedir.

Dokuzuncu örnek olay çalışması olarak ele alınan Pames Grup, çeşitli markalarıyla çok çeşitli türde ayakkabı üretiminde uzmanlaşmış bir ayakkabı firmasıdır. Firma vizyonu “insanların güzellikleri ve zerafeti, sağlık ve konfor içinde yaşarken bunların hiçbirinden vazgeçmemeleri için hizmet veriyoruz” şeklinde ifade edilmektedir. Pames grup’un misyonu ise “Anlayışımız sadece hizmet ettiğimiz müşterilerimizin değil, tüm insanlarımızın ve personelimizin de mutluluğunu sağlamaktır. Bunun için; çevreye saygılı, girişimci, dayanışma ve ekip ruhu içinde çalışan, her zaman daha iyiyi hedefleyen bir grup olarak sürekli gelişim için çalışıyoruz. Hedefimiz; ayakkabı sektöründe liderliğimizi devam ettirmektir” şeklinde ifade edilmektedir.

**Çizelge 7.1 :** Örnek olay çalışmalarının uzmanlık alanı, misyon ve vizyona göre karşılaştırılması.

| Örnek Olay Çalışmaları | Firmalar | Uzmanlık Alanı/ Ayakkabı Türü                      | Misyon                                      | Vizyon                     |
|------------------------|----------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------|
| 1.Örnek Olay           | Hasel    | Erkek / Klasik-gündelik                            | Kişiyeye özel                               | Müşteri odaklılık          |
| 2.Örnek Olay           | Makro    | Kadın, erkek, çocuk /Gündelik-bot ve yürüyüş       | Ekonomik, Kalite, Tasarım                   | Uluslararası marka         |
| 3.Örnek Olay           | Beta     | Kadın, erkek / Gündelik                            | Özgün, Rahat, Güvenilir                     | Özgün marka                |
| 4.Örnek Olay           | Toro     | Çocuk/ Klasik-gündelik                             | Sağlıklı, Kaliteli                          | İhracat Markalaşma         |
| 5.Örnek Olay           | İnci     | Kadın, erkek/ Klasik, gündelik, abiye              | Şık, Fonksiyonel, Uygun fiyat               | Müşteri memnuniyeti Kalite |
| 6.Örnek Olay           | İçten    | Spor/ Çeşitli spor dallarına yönelik               | İleri teknoloji                             | İhracat                    |
| 7.Örnek Olay           | Kaban    | Erkek/ Gündelik                                    | Markalaşma, Teknoloji                       | Kaliteli ürün Yenilikçi    |
| 8.Örnek Olay           | Ziylan   | Kadın, erkek, çocuk/ Klasik, gündelik, abiye, spor | Kalite, Fiyat, Marka gücü, Müşteri sadakati | Öncü Verimlilik            |
| 9.Örnek Olay           | Pames    | Kadın, erkek, çocuk/ Klasik, gündelik, abiye, spor | Liderlik, Müşteri memnuniyeti               | Konfor Hizmet              |
| 10.Örnek Olay          | Hotiç    | Kadın                                              | Marka gücü, Tasarım                         | Kurumsallaşma              |

Onuncu örnek olay çalışması olarak ele alınan Hotiç firması kadın ayakkabısı üretiminde uzmanlaşmıştır. Firmanın net tanımlanmış bir vizyon ve misyonu bulunmamasına rağmen firma olarak öne çıkarttıkları yaklaşımları marka gücü ve

tasarım olarak görülmektedir. Firma yetkilisinin önemle vurguladığı, ayakkabı sektöründe oldukça fazla görülen kurumsallaşamama sorunundan dolayı, Hotiç markasının kurumsallaşma yaklaşımı misyonlarının bir parçası olarak öne çıkmaktadır.

### **7.1.2 Firmaların hedef pazar ve markalaşma yaklaşımları**

Bu bölümde firmaların hedef pazarlarını nasıl ve neden seçtikleri sorusunun yanısıra markalaşma süreçlerinin nasıl geliştiği ile ilgili sorular sorulmuştur. Hedef Pazar ve marka konumlandırma süreçleri firmaların rekabet stratejilerini ve bununla beraber tasarımı nasıl kullanacaklarını belirleyen süreçler olduğu için bu soruların cevapları araştırmanın sonucunda ortaya koyulacak tasarım faktörlerini belirleyen etkenler olacaktır.

#### **7.1.2.1 Hedef pazar**

Birinci örnek olay Hasel ayakkabı özel siparişe ayakkabı üretimini gerçekleştirirken, markalaşma sürecini de beraber geliştirmiştir. Kendi markasını oluşturmada önce, arabada özel üretim ve prestijin sembolü olan İngiliz Jaguar firmasıyla çalışarak belirli bir noktaya gelmiş ve daha sonra Jag Club markasını %100 el yapımı deri ayakkabı sloganıyla ortaya koyarak A ve A+ üst gelir grubunu hedefleyen bir niş pazara odaklanmıştır.

İkinci örnek olay çalışması olan Makro ayakkabı fason bir üretici konumdayken daha sonra yaşanan ekonomik krizle kendi markasıyla üretime başlamıştır. Bot ve yürüyüş ayakkabısı üzerine odaklanmış firma bu tarz ürünlerin kullanıcılarını hedefleyerek özellikle iç piyasaya yönelik ürünler gerçekleştirmektedir. Spesifik bir ürün grubu ve bu ürünün kullanıcı grubunu hedefleyen marka bu şekilde kendini kategorize ederek ürün tasarımını da bu yönde sınırlamış olmaktadır.

Üçüncü örnek olay çalışması olan Beta Ayakkabı, iç pazara yönelik ürünler üretimiyle başlayıp daha sonra ihracata yönelmiş ve özellikle genç kitleye yönelik ürün tasarlamaktadır. Bu noktada ifade edilen “genç” kelimesi yaş olarak değil kendini genç hisseden bir hedef kitle ifade edilmektedir. Genç ve genç hisseden gruba yönelik ürünler üreten firma tasarım sürecini de bu hedef pazara yönelik gerçekleştirmektedir.

**Çizelge 7.2 : Örnek olay çalışmalarının sosyo-ekonomik statüye göre hedef pazarları.**

| Örnek Olay Çalışmaları | Sosyo Ekonomik Statüye göre Hedef Pazar |
|------------------------|-----------------------------------------|
| 1.Örnek Olay – Hasel   | A                                       |
| 2.Örnek Olay – Makro   | B- C1-C2                                |
| 3.Örnek Olay – Beta    | B –C1                                   |
| 4.Örnek Olay – Toro    | A-B                                     |
| 5.Örnek Olay – İnci    | B-C1                                    |
| 6.Örnek Olay – İçten   | A-B- C1-C2-D                            |
| 7.Örnek Olay – Kaban   | A –B –C1                                |
| 8.Örnek Olay – Ziyilan | C1-C2-D-E                               |
| 9.Örnek Olay – Pames   | C1-C2-D-E                               |
| 10.Örnek Olay – Hotiç  | A-B-C                                   |

Dördüncü örnek olay çalışması kapsamında ele alınan Toro Ayakkabı çocuk ayakkabı üzerine uzmanlaşmıştır. Firma hedef kitlesi 0 yaşdan başlamak üzere 18 numaradan 40 numaraya kadar çocukları kapsamaktadır. Firma, bu hedef grubuna yönelik Türkiye’de üretilen en üst sınıf, içi ve dışı deri olan yüksek kalitede çocuk ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir.

Beşinci örnek olay firması İnci ayakkabı, çeşitli türde erkek ve kadın ayakkabısı üretimini gerçekleştirirken hedef pazar olarak B ve C+ segmentini belirlemiştir. Markanın konumlandırılması da bu hedef Pazar doğrultusunda belirlenmiştir.

Altıncı örnek olay çalışması olan İçten Ayakkabı, spor ayakkabı üretimini özellikle başta futbol ayakkabısı olarak belirlerken hedef pazarını da çeşitli malzeme ve kalite de ayakkabılarla üst segmentten başlayarak daha düşük segmentlere çeşitlendirerek gerçekleştirmektedir.

Yedinci örnek olay firması olan Kaban Ayakkabı, gençleri ve orta yaş grubunu hedef kitle olarak belirleyip, onlara yönelik kullanışlı ve rahat ayakkabılar üretmektedir. Hedef kitle olarak B+, B- ve A+ belirleyen firma bu pazara yönelik ayakkabıların tamamını deriden üretmektedir.

Sekizinci örnek olay firması olan Ziyilan Ayakkabı, çok farklı çeşitlerde ve her tür kullanıcı grubunu kapsayan nitelikte ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Bu kadar çok çeşitte ayakkabıyı farklı markalar altında birleştirerek orta kesime kaliteli ve uygun fiyatlı ayakkabı sunmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle firma hedef pazar olarak orta sınıfı seçerek, bu hedefe yönelik çeşitli ayakkabılar üretmektedir.

Dokuzuncu örnek olay çalışması olan Pames Grup, Ziyilan Ayakkabı’yla benzer bir yapı göstermekle beraber hedef pazarı, pazardaki ihtiyaçlar doğrultusunda

belirlenmektedir. Farklı markalarla, farklı müşteri segmentini hedefleyen marka bu doğrultuda ürünler gerçekleştirmektedir.

Onuncu örnek olay çalışması olan Hotiç firması, hedef pazar olarak geniş bir segmenti hedeflemektedir. Marka konumlandırılmasında A ve C aralığında bir hedef seçen firma, Yaya markası ile de daha genç bir kitleye yönelmektedir.

#### **7.1.2.2 Markalaşma**

Firmaların marka olma süreçlerinin nasıl gerçekleştiği ile ilgili sorulara firmalar yaklaşımları doğrultusunda cevaplar vermiştir. Markalaşma ile ilgili sorular bu süreçte firmanın strateji oluşumunu ne şekilde yönlendirdiği ve bunun da tasarımı ne şekilde etkilediği irdelenmektedir.

Marka oluşturma sürecinde önemli araştırmalar gerçekleştiren birinci örnek olay çalışması olan Hasel Ayakkabı, yaptırdığı pazar araştırmaları ve sektörde deneyimli olmanın getirdiği bir avantajla niş bir pazara odaklanarak, marka konumlandırmasını da bu yönde gerçekleştirmiştir.

İkinci örnek olay olan Makro Ayakkabı hedef pazar ve markalaşma sürecini belirlerken yine sektörde uzun yıllar faaliyet göstermekten kaynaklanan deneyimini ortaya koyarak marka konumlandırmasını gerçekleştirmiştir. Scooter markasıyla üretimini gerçekleştiren firma ağırlıklı olarak bot ve trekking ayakkabıları konusunda uzmanlaşmış ve yatırımlarını da bu yönde gerçekleştirmektedir. Makro Ayakkabı 90'lı yıllarda Rusya'nın kırsal bölgelerine fason ayakkabı üretirken 1998 yılında yaşanan ekonomik krizle birlikte fason üretimden markalaşma yoluna gitmiştir.

Üçüncü örnek olay Beta firması, 1980 yılında kurulmuş ve 1985 yılında perakende sektörüne girmesiyle beraber markalaşma sürecini gerçekleştirmiştir. Markalaşma süreci firmanın kuruluşuyla beraber başlamış ve daha sonra mağazalaşma süreci markanın tüketici tarafından bilinirliğini arttırmıştır.

Dördüncü örnek firma olan Toro Ayakkabı kendi markasını 1998 yılından itibaren oluşturmuştur. Marka oluşturmadan önceki aşamalarda fason üretici konumunda olan firma daha sonra Rus pazarı ve iç pazarda kendi markasıyla varolmaya başlamıştır. Markalaşma sürecinde hala yapılanma içinde olan firma hem yerli hem de yabancı markalara fason üretim gerçekleştirmektedir.

Beşinci örnek olay firması İnci, (en eski ayakkabı markalarından biri olan) 1947 yılında perakende sektörüne girmiştir. Lostra salonu ile başlayan firma 1994 yılında İnci markasıyla üretime başlamıştır. Firma, hem iç pazarda güvenilirlik kazanmak hem de global pazarlara açılmak için markalaşma yoluna gitmiştir.

Altıncı örnek olay İçten Ayakkabı, firmanın kurucusu sporla uğraşmış biri olarak spor ayakkabıda yerli markanın olmadığını ve ithal ayakkabılarla ihtiyaçların giderildiğini gözlemlemiştir. Piyasada yerli marka eksikliği tespit ederek marka yaratma sürecini başlatan firma kurucusu bugün önde gelen yerli spor markalarından biri olmuştur.

Yedinci örnek olay Kaban Ayakkabı 1986 yılında ayakkabı sektörüne girmesiyle firma kurucusu soyadını o dönemde öne çıkan İtalyan markalarından esinlenerek uyarlama yapmış ve Cabani markasını oluşturmuştur. O dönemlerde marka oluşturarak ithal tekne ayakkabılarının ilk yerli üretimini gerçekleştirmiştir.

Sekizinci örnek olay Ziylan firmasının marka oluşturma süreci 1980’li yıllarda başlamış ve ilerleyen yıllarda da pazar ihtiyaçları doğrultusunda yeni markalar geliştirmeye devam edilmiştir. Firma yeni marka yaratım sürecini pazar ihtiyaçlarını değerlendirerek gerçekleştirmektedir.

Dokuzuncu örnek olay firması olan Pames Ayakkabı ise markalaşmayı farklı hedef kitlelere ulaşmak, farklı kullanım alanlarına yönelik ayakkabı modellerini, farklı markalar aracılığıyla gerçekleştirmek şeklinde marka olma sürecini gerçekleştirmektedir.

Onuncu örnek olay çalışmasındaki Hotiç firması markalaşmayı yaratıcılık ve yenilikçilikle birlikte bir bütün olarak görmektedir. Bu nedenle de firma yetkilileri markaya yatırım yaparak ve özgün tasarımlar yaratarak kendi çizgilerini oluşturma yolunu tercih etmektedirler.

### **7.1.2.3 Farklı markalar/alt markalar**

Görüşme kapsamındaki firmalara ana markalarının dışında farklı markalara sahip olup olmadıkları sorulmuştur ve farklı markaları varsa bunun nedenleri irdelenmiştir. Alternatif marka yaratmanın tasarım, maliyet ve rekabet stratejileriyle ilişkilerinin neler olabileceği konusunda bazı kriterlerin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır.

Birinci örnek olay, Jag Club markasıyla faaliyet gösteren Hasel ayakkabı, farklı marka yaratmak yerine aynı marka altında alternatif koleksiyonlar oluşturmayı ve markayla kombin tekstil ürünlerini piyasaya sürmeyi tercih etmektedir.

İkinci örnek olay çalışması, Scooter markasıyla faaliyet gösteren Makro ayakkabıcılık ise bazı alt markalar çıkarmaya başlamış. Bayan ayakkabılarının yoğunlukta olduğu Scoflex ve 2011-2012 kış sezonunda da çocuk ayakkabı markası olarak Scooty ile alt markaları oluşturmaya çalışmaktadır.

**Çizelge 7.3 : Örnek olay çalışması olan firmaların ana markaları ve marka sayılarının karşılaştırılması.**

| Örnek Olay Çalışmaları | Ana Marka | Toplam Marka Sayısı |
|------------------------|-----------|---------------------|
| 1.Örnek Olay – Hasel   | Jag Club  | 1                   |
| 2.Örnek Olay – Makro   | Scooter   | 3                   |
| 3.Örnek Olay – Beta    | Beta      | 2                   |
| 4.Örnek Olay – Toro    | Alberes   | 1                   |
| 5.Örnek Olay – İnci    | İnci      | 4                   |
| 6.Örnek Olay – İçten   | Lig       | 2                   |
| 7.Örnek Olay – Kaban   | Cabani    | 3                   |
| 8.Örnek Olay – Ziyilan | Polaris   | 7                   |
|                        | Kinetix   |                     |
| 9.Örnek Olay – Pames   | MP        | 16                  |
|                        | Arow      |                     |
| 10.Örnek Olay – Hotiç  | Hotiç     | 2                   |
|                        | Yaya      |                     |

Üçüncü örnek olay çalışması olan Beta Ayakkabı, Beta markasının yanı sıra Wall Street adlı yeni bir marka oluşturmuştur. Bu markayla farklı bir pazar hedeflenmiş ve İngiliz tarzında el yapımı ayakkabı üretimi gerçekleştirilmektedir. Yeni markayla farklı ve özgün olmak hedeflenilirken ürünler de bu yönde tasarlanıp, üretilmektedir.

Dördüncü örnek olay çalışması olan Toro Ayakkabı tek bir markayla çocuk ayakkabısı üretimi gerçekleştirmektedir. Alberes markası dışında farklı bir markası olmayan firma başka firmaların markasıyla üretim gerçekleştirmektedir.

Beşinci örnek olay İnci firmasının, İnci markası dışında ihracat markası olarak kullandığı Attimo by Balans, Balans ve BLN adlı markaları bulunmaktadır.

Altıncı örnek olay İçten ayakkabı Lig markası ile belirli bir kalitede ayakkabı üretimi gerçekleştirirken daha alt segmente hitap etmek amacıyla daha uygun fiyata farklı malzemelerle üretimini gerçekleştirdikleri Proplus markasını oluşturmuştur.

Yedinci örnek olay Kaban ayakkabı Cabani markası dışında ‘Cabani Orange’, ‘Alto Gradimento’, ‘Progetto’, ‘Area Forte’, ‘Tracer’“, “Crunell” ve “Rockford isimli markaları bulunmaktadır. Firma bünyesinde Cabani dışında aktif olan Crunell ve Rockford markasıdır. 2007 yılında Kaban A.Ş.’nin ihracat için ortaya çıkardığı Crunell markasıyla, hakiki deriden erkek ayakkabısı üretimi gerçekleştirilmektedir.

Sekizinci örnek olay Ziylan firmasının 7 markası bulunmaktadır. Ziylan grup bu yedi markayla farklı tüketici gruplarına, farklı ürün gruplarıyla hizmet vermektedir. Çeşitli ayakkabıların üretimini gerçekleştiren bu markalar; Polaris, Kinetix, Lumberjack, Flogart, Torex, Halley ve Rootless’dır. Bu markalar dışında da yine Pazar ihtiyaçları doğrultusunda distribütörlüklerini aldıkları çeşitli markalar bulunmaktadır.

Dokuzuncu örnek olay firması olan Pames Ayakkabı 16 markaya sahiptir. Bu markalarla çeşitli tüketici gruplarının ihtiyaçlarına yönelik ayakkabı üretimi ve ithalatı gerçekleştirilmektedir. Mp, Mp One, Disc, Arow, Metropolpolis, Smash, Freelora, Hatuny, Masculin, Arow Kids olmak üzere farklı segmentlere yönelik ayakkabı üretilmektedir.

Onuncu örnek olay çalışması olan Hotiç firmasının bünyesinde iki markası bulunmaktadır. Hotiç markası ile şık ve rahat ayaakabı tercih eden, çalışan kadın hedeflenirken, Yaya markasıyla konforun ön planda olduğu, ekonomik ayakkabılarla daha genç kesim hedeflenmektedir.

### **7.1.3 Ayakkabı firmalarında tasarım**

Örnek olay çalışması kapsamında firmaların tasarım yaklaşımları, bu çerçevede tasarımı uygulama biçimleri ve bu uygulamalarda kimlerin rol aldığı incelenmektedir. Firmalarda tasarımın ne derece etkin kullanıldığı ve rekabet aracı olarak hangi faktörlerin ortaya çıktığı ayakkabı sektöründe tasarım – rekabet ilişkisinin göstergesi olması bakımından önem taşımaktadır.

#### **7.1.3.1 Firmalarda tasarım hizmeti ve yaklaşımları**

Örnek olay çalışmalarında firmaların tasarım yaklaşımlarını anlamak ve bünyelerinde tasarım eylemini nasıl gerçekleştirdikleri ile ilgili sorular sorularak genel bir sonuç ortaya çıkartmak amaçlanmaktadır. Bu sorular sonucunda tasarım eyleminin nasıl gerçekleştiği, tasarım hizmetini alıp almadıkları, tasarım hizmetinin

firma içi veya firma dışından mı gerçekleştirildiği ile ilgili durum analizi de yapılmaktadır.

Birinci örnek olay çalışmasında firma üst kalitede üretim yapmak ve kendini farklılaştırma adına özel elde üretim gerçekleştirirken bu farklılaştırma anlayışını ayakkabı modellerinde de uygulamayı benimsemektedir. Bu anlayışla ayakkabı sektöründe öncü ülke olarak öne çıkan İtalya’da ayakkabı tasarımında önemli markalara tasarım hizmeti veren İtalyan tasarımcılarla çalışmaktadır. Bu yaklaşımla tasarımla farklılık yaratmak amaçlanırken tasarım bir katma değer aracı olarak görülmektedir.

**Çizelge 7.4 : Örnek olay çalışması firmaların tasarım hizmeti uygulamaları.**

| Örnek Olay Çalışmaları | Tasarım Hizmeti |            |
|------------------------|-----------------|------------|
|                        | Firma içi       | Firma dışı |
| 1.Örnek Olay - Hasel   |                 | +          |
| 2.Örnek Olay - Makro   |                 | +          |
| 3.Örnek Olay – Beta    | +               |            |
| 4.Örnek Olay – Toro    | +               |            |
| 5.Örnek Olay – İnci    | +               | +          |
| 6.Örnek Olay – İçten   |                 | +          |
| 7.Örnek Olay - Kaban   | +               |            |
| 8.Örnek Olay - Ziyilan | +               |            |
| 9.Örnek Olay - Pames   | +               | +          |
| 10.Örnek Olay – Hotiç  | +               | +          |

İkinci örnek olay Makro Ayakkabı kendi bünyesinde bulunan daha çok Ar-Ge olarak tanımlanan bir departman bulunmaktadır. İtalyan tasarımcılarla çalışıldığı ifade edilen firmada gelen tasarımlar pazar şartlarına göre firma bünyesindeki bu departman tarafından uyarlanmaktadır. Belirgin bir ürün grubuna yönelik tasarım ve ürün geliştirme üzerine odaklanan firmanın, tasarım anlayışı da bu ürün grubunun kapsamı dahilinde gelişim gösterebilmektedir. Firmada tasarım daha çok ürün teknolojileri geliştirme açısından kullanılmaktadır.

Üçüncü örnek olay çalışması olan Beta Ayakkabı’da firma sahiplerinden birinin tasarım kökenli olması tasarıma olan yaklaşımında daha farklı kılmaktadır. Firmanın tasarımla farklılaşma anlayışı ayakkabı kalıplarında, ökçe boy ve modellerinde, kullanılan derilerin renk olarak özel hazırlanmış olması gibi belirgin ayırtıcı faktörler olarak göze çarpmaktadır. Tasarım yaklaşımları kullanılan malzemeler aracılığıyla özgün ve farklılaşmak olarak öne çıkmaktadır.

**Çizelge 7.5 : Örnek olay çalışması firmaların tasarım yaklaşımları.**

| Örnek Olay Çalışmaları | Tasarım Yaklaşımları       |
|------------------------|----------------------------|
| 1.Örnek Olay – Hasel   | Farklılaşma/Katma Değer    |
| 2.Örnek Olay – Makro   | Teknoloji odaklı           |
| 3.Örnek Olay – Beta    | Özgünlük/Farklılık         |
| 4.Örnek Olay – Toro    | Estetik/Görsellik          |
| 5.Örnek Olay – İnci    | Yatırım/ Farklılık         |
| 6.Örnek Olay – İçten   | Özgünlük/ Teknoloji odaklı |
| 7.Örnek Olay – Kaban   | Uyarlama/Özgünlük          |
| 8.Örnek Olay – Ziydan  | Uyarlama/ Teknoloji odaklı |
| 9.Örnek Olay – Pames   | Uyarlama/ Maliyet          |
| 10.Örnek Olay – Hotiç  | Özgünlük/Farklılık         |

Dördüncü örnek olay çalışması olan Toro Ayakkabı’da tasarım firma sahibi tarafından daha çok görsel kaliteyi arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Tasarımı departmanı bulunmayan firmada, tasarımların firma sahibi tarafından gerçekleştiriliyor olması yıllardır çocuk ayakkabısı üretiminde bulunan firma sahibinin bu konuyla ilgili deneyimden kaynaklanan avantajları tasarım sürecinde iyi değerlendiriliyor olması şeklinde ifade edilmektedir. Belirli bir segmentte ürün tasarımı gerçekleştiren firma pazara göre tasarım gerçekleştirirken odaklanma yaklaşımını benimsemektedir. Firmanın tasarım yaklaşımının daha çok görsellik yakalamak ve estetik kaygı üzerine olduğu görülmektedir.

Beşinci örnek olay İnci Ayakkabı’da firmanın kendi bünyesinde tasarım departmanı olmasının yanısıra fason üretim gerçekleştirdikleri firmalarında tasarım departmanlarından faydalanmaktadır. İhracat markaları için İtalyan bir tasarımcıyla çalışan firma tasarımı olmazsa olmaz olarak nitelendirmektedir. Tasarımı bir yatırım aracı olarak gören firma tasarımla farklılaşma anlayışını benimsemektedir. Üretim faaliyetlerini 2011 sonunda durduran firma, tamamen tasarıma ağırlık verme yönünde karar alarak, rekabeti fiyat üzerinden değil tasarım üzerinden gerçekleştirme yaklaşımını benimsemektedir.

Altıncı örnek olay İçten Ayakkabı yaklaşık 17 senedir tasarım hizmetini İtalya’dan almaktadır. İtalyan tasarımcılarla çalışmanın altında yatan nedenlerden birini özgün olmak olarak ifade eden firma yetkilisi, ayakkabı sektöründe görülen yabancı ürünleri uyarlama mantığını kabul etmedikleri için bu yolu tercih ettiklerini belirtmektedir. Tasarımla özgün olmak, sektördeki rakiplerinden ayakkabı tasarımıyla farklılaşmak adına tasarımı kullanan firma, kalite ve sağlamlığın yanısıra

ilk dikkat çeken unsurun ürünün tasarımı olduğunu ifade etmektedir. Firma tasarımı rakiplerinden farklılaşma adına kullanmaktadır.

Yedinci örnek olay Kaban Ayakkabı’da tasarım hizmeti firma içindeki tasarım ekibi tarafından gerçekleştirilmektedir. Tasarım aşamasında %100 tasarım ürünü ayakkabılar gerçekleştirilmediği ifade edilirken, trendler ve sektörün öncülerinden esinlendiği belirtilmektedir. Firmada tasarım daha çok uyarlama olarak gerçekleştirilirken, pazar şartları ve firmanın kendine has çizgisi dikkate alınarak bu uyarlamalar gerçekleştirilmektedir. Firmanın ayakkabı kalıp tasarımları İtalya’da yapılmaktadır. Kalıp tasarımında İtalyan tasarımcılarla çalışmakta ve tamamen firmaya özel tasarımlar gerçekleştirilmektedir. Bu noktada firma kalıp tasarımıyla özgünlük sağlama yoluna gitmektedir.

Sekizinci örnek olay Ziylan Ayakkabı’da tasarım, model ve kalıp beraber olmak üzere yaklaşık 40 kişilik tasarım ekibi bulunmaktadır. Ziylan grup bünyesinde markaların hedef pazarlarına yönelik tasarım ve Ar-Ge çalışmaları yapılırken, markaya göre konfor teknolojilerine yönelik tasarımlar gerçekleştirilmektedir. Ziylan grubun genel tasarım yaklaşımları da dünyadaki trendleri uyarlama yönünde gerçekleşmektedir. Uyarlamalar genellikle kültürel ve iklimsel zorunluklar dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Uygun fiyata ayakkabıyı tüketiciye ulaştırma yaklaşımı çerçevesinde tüm ayakkabı bileşenlerini bünyesinde gerçekleştiren firma maliyeti açısından rakiplerine karşı avantaj sağlamaktadır.

Dokuzuncu örnek olay firması olan Pames Ayakkabı kendi bünyesinde barındırdığı 25 -30 kişiden oluşan tasarım, Ar-Ge ve modelhane ekibinin yanısıra, İtalya ve Çin’de firmaya tasarım hizmeti veren ofislerden de destek almaktadır. Tasarım yaklaşımlarında Pazar şartlarına göre uyarlama mantığı güden firma, trendlerden ve dünyadaki öncü ayakkabı markalarının ürünlerinden esinlenerek uyarlamalar gerçekleştirilmektedir. Maliyetlerin önem kazandığı örneklerden biri olan firmada tasarım ve Ar-Ge verimliliği dikkate alarak ayakkabı tasarımı gerçekleştirmektedir. Maliyet liderliğine oynayan ve yüksek miktarda üretimden karlılığı yakalayan iki firmadan biri olan Pames grup, tasarımda maliyet unsurunu ön planda tutmaktadır.

Onuncu örnek olay çalışmasında ele alınan Hotiç firması 10-15 kişi arasında değişkenlik gösteren bir tasarım ekibini bünyesinde barındırmaktadır. Bunun yanısıra Yaya markası için de Camper markasının da tasarımcısı olan Leo Novi ile

çalışmaktadır. Tasarım yaklaşımlarında yenilikçilik ve yaratıcılık kaygısı taşıyan firma, moda fuarları, trendler ve seminerlere tasarımcılarının katılımını sağlayarak tasarım anlayışını dinamik ve genç tuttuklarını belirtmektedir.

#### **7.1.3.2 Tasarım ve ürün geliştirme süreciyle ilgili sorulardan çıkan bulgular**

Bu bölümde firmaların tasarım ve ürün geliştirme süreçleriyle ilgili sorular sorulmuştur. Bu sorulara her bir firma kendi tasarım ve ürün geliştirme stratejilerine göre yanıtlar verirken, genel yapılanma biçimlerinin nasıl ve neden olduğu saptanmaya çalışılarak, ürünlere yansımalarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Tasarım ve ürün geliştirme sürecinin nasıl gerçekleştirildiği, ilk örnek olay firması olan Hasel Ayakkabı'da, Jag Club markası için geliştirilen marka stratejisinin firmanın tasarım yaklaşımını da şekillendirerek, butik ayakkabı üretiyor olmanın firma süreçlerine yansıdığını göstermektedir. Hasel ayakkabıda üretim sürecinin ilk belirleyicisi pazar bilgileri olarak ifade edilmektedir. İtalyan tasarımcılarla çalışan firma, müşteri istekleriyle ilgili verilerin tasarımcılara aktararak, tasarımcıların pazar şartlarına göre özgün ürünler tasarladıklarını belirtmektedirler.

İkinci örnek olay Makro Ayakkabı'da ise Scooter marka ayakkabı tasarım ve ürün geliştirme sürecinde ilk olarak dikkat edilen dünyadaki moda trendlerini takip ederek, bu trendleri pazar koşullarına göre uyarlamak olarak görülmektedir. Dünya trendlerini inceleyen firma, yabancı tasarımcılarla çalışmasına rağmen son tasarım kararlarını daha önce başarı yakaladıkları ürünleri de dikkate alarak, pazar şartlarına göre vermektedir.

Üçüncü örnek olay çalışması olan Beta Ayakkabı'da tasarım ve ürün geliştirme sürecinde geçmiş sezonlardaki verilerden oldukça fazla faydalanılmaktadır. Tasarım sürecinde, tasarımcı ve modelist birlikte çalışmaktadır. Tasarım süreci sonunda ayakkabının koleksiyonda yer almasıyla ilgili kararda belirli kriterler gözönünde bulundurulmaktadır. Bu kriterlerin başlıcaları, uygun fiyat, markanın müşterilerinin beklentilerini karşılaması, teknik olarak kolay üretilebilirliktir (malzeme ve üretim yöntemleri açısından).

Dördüncü örnek olay çalışması olan Toro Ayakkabı'da tasarım öncelikli olarak görsel kaliteyi arttırmak amaçlı kullanılmaktadır. Ürün geliştirme ve tasarım aşamasının başlangıcında ele alınan temel kriterler, pazar beklentileri ve bir önceki sezonda hangi modellerin tercih edildiğidir.

Beşinci örnek olay olan İnci firmasında ürün geliştirme ve tasarım sürecinin başında zaten ne şekilde modellere gidilmesi gerektiğini trendlerin belirlediği ifade edilmiştir. Bu sürecin içinde moda, trendler, müşteri talep ve beklentilerinin önemli kriterler olduğu belirtilmektedir

Altıncı örnek olay İçten Ayakkabı’da ürün geliştirme ve tasarım sürecinde firmanın istekleri, pazarlamacılardan alınan veriler ve görüşlerine önem verilen firmanın önemli müşterilerinden gelen bilgiler firmanın çalıştığı İtalya’daki tasarımcılara iletilmektedir.

**Çizelge 7.6 :** Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmaların tasarım ve ürün geliştirme aşamasına yön veren temel faktörler.

| Örnek Olay Çalışmaları | Tasarım ve Ürün Geliştirme Aşamasına Yön Veren Temel Faktörler                                |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Örnek Olay - Hasel   | - Pazar beklentileri<br>- Trendler                                                            |
| 2.Örnek Olay - Makro   | - Pazar beklentileri<br>- Vitrin/fuar gezme (İnceleme-Gözlem)                                 |
| 3.Örnek Olay - Beta    | - Geçmiş sezon bilgileri<br>- Trendler                                                        |
| 4.Örnek Olay - Toro    | - Geçmiş sezon bilgileri<br>- Pazar beklentileri<br>- Trendler                                |
| 5.Örnek Olay - İnci    | - Pazar beklentileri                                                                          |
| 6.Örnek Olay - İçten   | - Pazar beklentileri                                                                          |
| 7.Örnek Olay - Kaban   | - Vitrin/fuar gezme (İnceleme-Gözlem)<br>- Trendler                                           |
| 8.Örnek Olay - Ziyilan | - Trendler<br>- Pazar beklentileri/Pazar şartları<br>- Vitrin/fuar gezme (İnceleme-Gözlem)    |
| 9.Örnek Olay - Pames   | - Trendler<br>- Pazar beklentileri<br>- Trendler                                              |
| 10.Örnek Olay - Hotiç  | - Müşteri beklentileri/Geçmiş sezon bilgileri<br>- Fuar/ Moda okulları/seminerler (Araştırma) |

Yedinci örnek olay Kaban Ayakkabı’da ürün geliştirme ve tasarım süreci, sezonla ilgili fuarların gezilmesi, doküman, renk kartelaları, aksesuarların toplanması ve daha sonra bileşenlerin biraraya getirilerek tasarım grubunun hazırladığı tasarımlardan prototiplerin yapılmasıyla başlamaktadır.

Sekizinci örnek olay Ziyilan firmasında grubun markalarının ürün geliştirme ve tasarım süreçleri markanın vizyonu, misyonu ve hedef kitlesi dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir. Firma dünyadaki ayakkabı trendlerini takip ederek, kültürel

ve iklimsel farklılıkları öncelikli olarak dikkate alarak, ülkenin ayak yapısına uygun tasarım ve ürün geliştirme gerçekleştirmektedir.

Dokuzuncu örnek olay firması olan Pames Ayakkabı ürün geliştirme ve tasarım sürecinde öncelikle ayakkabı sektöründe moda, trendleri takip etme ve öncü olan firmaların neler yaptıklarını inceleme ve gözlemlene adına yapılan ve “vitrin gezme” olarak tabir edilen çalışmayı gerçekleştirmektedir. Daha sonraki aşamada bu yapılan gözlemler, müşteri beklentileri dikkate alınarak yaş grubu ve ürün gruplarına göre tüketicilerle birebir görüşmeler yapılarak tasarımlar ortaya çıkartılmaktadır.

Onuncu Örnek olay firması olan Hotiç ayakkabı Ürün geliştirme ve tasarım sürecinde moda, trendler, fuarlar, Avrupa ülkelerinde seminerler ve eğitim faaliyetleri ile elde edilen araştırmalar neticesinde geçmiş sezon müşteri taleplerini de değerlendirerek yeni sezon koleksiyonunu gerçekleştirmektedir.

#### **7.1.3.3 Tasarım - maliyet ilişkilendirilmesi**

Ürün geliştirme ve tasarım süreçlerinde firmaların maliyet faktörünü ne derecede dikkate aldıklarının belirlenmesi, tasarımla ilişkilendirilmesi açısından önemli olmaktadır. Firmaların rekabet stratejilerinin tasarıma etki eden bir faktör olmasından dolayı firmalara maliyeti düşük tutabilmek için uyguladıkları belirli yaklaşımların olup olmadığı sorulmuştur. Bu uygulamalar üç başlık altında toplanmıştır. Bunlardan ilk grup üretim kaynaklı faktörlerden dolayı maliyet avantajına sahip olan, ikinci grup ithal girdiler ve özel uygulamalardan dolayı yüksek maliyete sahip, üçüncü grup ise genel tasarım ve üretim süreçlerini uygulayan standart uygulamalara sahip firmalar olarak sınıflandırılmaktadır.

İlk örnek olay çalışması olan Hasel Ayakkabı, Jag Club markasının seçmiş olduğu hedef kitlenin, üretim biçiminin ve tasarım anlayışının maliyet açısından firmayı farklılaştırdığı ifade edilmektedir. Firmanın el yapımı ayakkabı üretmesi sebebiyle maliyetlerinin %48'ini işçilik giderlerini oluşturmaktadır. Bununla beraber İtalyan tasarımcılarla çalışıyor olmanın getirdiği başka bir maliyet artışı da bulunmaktadır. Firmanın müşteri kitlesinin A ve A+ olması, ayakkabı üretiminde kullanılan malzemelerinde maliyetlerinin yüksek olması da maliyete etki eden diğer faktörlerdir. Bu nedenle firmanın maliyeti düşük tutmaya çalışmak ve tasarımlarını buna göre şekillendirme gibi bir yaklaşımı söz konusu değildir.

İkinci örnek olay Makro Ayakkabı'ya baktığımızda ise firmanın kendine özgü bazı üretim avantajları firmaya maliyet açısından belirli avantajlar sağladığı görülmektedir. Enjeksiyon taban teknolojisinin firmanın kendi bünyesinde gerçekleştirilmesi artı bir maliyet avantajı getirmektedir. Firma sahibi tasarım ve malzeme seçimleriyle de maliyet düşürmenin mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Tüketicinin algısı ve tatmin edilmesinin ayakkabı modelleriyle ve malzeme seçimiyle uygun fiyata gerçekleştirilebileceği firma sahibi tarafından savunulmaktadır.

Üçüncü örnek olay çalışması olan Beta Ayakkabı maliyetle ilgili bir özel bir tasarım yaklaşımına sahip değildir. Üretim aşamasında maliyetlerle ilgili yaklaşımları olan firma uygun fiyatlı, tasarıma uygun deri seçimi, teknik olarak fireyi minimuma indirmek gibi bazı kriterleri dikkate almaktadır. Ürün geliştirme aşamasında ürünü düşük maliyete göre tasarlama gibi bir yaklaşımları bulunmamaktadır.

Dördüncü örnek olay çalışması olan Toro Ayakkabı'da tasarımla maliyeti düşürmek ve üretimi kolaylaştırmak amacıyla bazı ürünlerde uygulamalar yapılmış olmasına rağmen gerçekleştirilememiştir. Özellikle saya işçiliğindeki bu yaklaşımın firmanın ayakkabı tasarım çizgisi ile örtüşmemesi, ürünleri basit ve ucuz göstermesinden dolayı bu yaklaşımın uygulanmadığı ifade edilmiştir.

Beşinci örnek olay İnci firmasında tasarım ve maliyet ilişkisini bazen ayakkabının taban tercihinde ya da ayakkabının bazı detaylarında öne çıktığı ve bu noktada tasarımcıların karar verdiği ifade edilmektedir. Bu yaklaşım kösele taban yerine daha uygun olabilecek ama tasarımla ilgili sorun yaratmayacak daha uygun maliyetli alternatif bir taban şeklinde ifade edilmektedir. Maliyetin önemli olmasına rağmen firmada farklılaşmak adına üründe inovasyon ve stilin daha ön plana çıktığı ifade edilmektedir.

Altıncı örnek olay İçten Ayakkabı'da tasarım ve maliyet ilişkilendirilmesi konusunda özel bir yaklaşım uygulanmamaktadır. Firmada özellikle Lig markasının üst sınıfa hitap edilen ürün segmentinde özel malzemeler ve ayakkabı bileşenleri kullanılmaktadır ve bu malzemeler maliyeti yükselmektedir. Maliyetlerin yükselmesine rağmen tasarımda farklılaşmak adına bu ürünler kullanılmaktadır ve kendi rakipleri karşısında avantaj sağlandığı ifade edilmektedir. Alternatif markaya sahip firma, daha düşük maliyetli ayakkabıları bu markayla üretmektedir.

**Çizelge 7.7 : Örnek olay çalışması firmalarda tasarım – maliyet ilişkisi.**

| Örnek Olay Çalışmaları | Tasarım – Maliyet İlişkisi |
|------------------------|----------------------------|
| 1.Örnek Olay - Hasel   | Yüksek Maliyet             |
| 2.Örnek Olay - Makro   | Maliyet avantajı           |
| 3.Örnek Olay - Beta    | Standart uygulamalar       |
| 4.Örnek Olay - Toro    | Standart uygulamalar       |
| 5.Örnek Olay - İnci    | Standart uygulamalar       |
| 6.Örnek Olay - İçten   | Yüksek Maliyet             |
| 7.Örnek Olay - Kaban   | Yüksek Maliyet             |
| 8.Örnek Olay - Ziyilan | Maliyet avantajı           |
| 9.Örnek Olay - Pames   | Maliyet avantajı           |
| 10.Örnek Olay - Hotiç  | Standart uygulamalar       |

Yedinci örnek olay Kaban Ayakkabı’da tasarım ve maliyete ilişkin özel bir yaklaşım bulunmamaktadır. Firma butik ayakkabı anlayışıyla düşük miktarda üretim gerçekleştirmesinden dolayı iyi fiyata kaliteli ayakkabı yapmayı hedeflemektedir. Bu noktada özgünleşmek isteyen firma maliyeti arttırmasına rağmen birçok ithal girdi kullanmakta ve ileri teknolojiyi kullanımına önem vermektedir.

Sekizinci örnek olay Ziyilan firmasında tasarımı maliyeti düşürmek amacıyla kullanma anlayışı güdülmemektedir. Ayakkabının tüm bileşenlerinin Ziyilan grup bünyesinde üretilabiliyor olması maliyetleri düşük tutabilmek adına firmaya büyük bir avantaj sağlamaktadır. Grup bünyesinde varolan kimyasal fabrikası, taban fabrikası, ayakkabı fabrikası ve perakende satış mağazaları bu anlamda uygun fiyatlı ayakkabı satabilmeyi mümkün kılmaktadır.

Dokuzuncu örnek olay firması olan Pames ayakkabıda ürün geliştirme aşamasında Ar-Ge departmanının tasarımıdaki maliyet unsurlarını düşündüğünü belirten firma yetkilisi Mesut Sağın, üretim ve karlılığı etkilediği için bu unsurların dikkate alındığını ifade etmektedir. Firmanın maliyetlerle ilgili önemli avantajı ayakkabı bileşenlerinin Pames grup bünyesinde üretiliyor olması şeklinde belirtilmektedir.

Onuncu örnek olay firması olan Hotiç ayakkabı tasarım aşamasında tasarımcıların yaratıcılıklarına engel yaratmayacak şekilde özgür olmalarına önem vermektedir. Firma yetkilileri, tasarımcıların özgür bırakıldıklarında yenilikçi ve yaratıcı olduklarına inandıklarından, maliyeti yüksek tasarımlarda tasarımcıların Ar-Ge departmanı ile alternatifler geliştirerek sorunu çözme yaklaşımı uygulanmaktadır.

### 7.1.3.3 Ayakkabı koleksiyon oluşturma sũreci

Firmaların ayakkabı koleksiyonlarının kaç modelden oluştuğu ve yılda kaç koleksiyon hazırladıkları hem tasarımıla ilişki kurmak hem de ũrũn geliştirme açısından sorgulanmaktadır. Koleksiyonlarla ilgili firmalara sorulan bir diğer soruda klasikleşmiş denebilecek, ũretimi uzun sũre devam eden bir tasarımlarının bulunup bulunmadığıdır. Bu da markanın konumlanmasının ne derece oturduğunu ve tasarımların ne derece klasikleşmiş olduğunu gũrmek açısından ȃnem kazanmaktadır.

İlk ȃrnek olay çalışması olan Hasel Ayakkabı yılda iki koleksiyon hazırlamakta ve bir koleksiyonda yaklaşık 300 parça bulunmaktadır. Toplam 600 modelden oluşan koleksiyona firma sezon içinde mũřteri beklentileri ve talepleri dikkate alınarak mevcut modeller ũzerinde eklemeler ve çıkartmalar sonucunda 200 model eklenmektedir. Koleksiyonlarında firmanın klasikleşmiş modeli olarak ifade edilebilecek bir ũrũnũ bulunmamaktadır. Firma bir ũrũnũ ũřt ũřte ancak 3 sene ũrettiklerini, bununla adet olarak en fazla 10 modelden oluştuğu belirtilmektedir.

İkinci ȃrnek olay alışması Makro Ayakkabı’da yılda iki koleksiyon oluşturulmaktadır. Oluşturulan koleksiyon renk varyasyonlarıyla beraber toplam 800 parçadan oluşmaktadır. Koleksiyonunun temelinde yaklaşık 100 model olmasına rağmen, kadın, ocuk, erkek ve renk eşitlendirilmeleriyle beraber model sayısı 800’e ulaşmaktadır. Koleksiyonun genel karakteristik yapısı gereği bot ve trekking ayakkabılarından oluşması kendi içinde varyasyonlarla geliştirilmektedir. Makro ayakkabıda ũretilen tarzdan kaynaklanan bir avantaj olarak, yedi senedir ũrettikleri ve neredeyse klasikleşmiş sayılabilen modellere sahip oldukları belirtilmektedir. Bu durum, markalaşma adına, firma için bir avantaj olarak gȃrũlmektedir.

Ŭũncũ ȃrnek olay Beta Ayakkabı yılda iki koleksiyon hazırlamakta ve bu hazırlık sũrecinde geçmiş sezon bilgilerini kullanmaktadır. Firmanın geçmiş sezonlardaki verilerini değerlendiren ȃzel programlar kullanılarak iyi satış performansı gȃsteren ayakkabılar tespit edilmektedir. Bu veriler doğrultusunda yeni trendlere gȃre bu ũrũnler revize edilerek yeni sezon koleksiyonuna eklenmektedir. Beta Ayakkabı’da bir sezon yaklaşık yũze yakın modelden oluşmaktadır. Mũřterilerden gelen talepler doğrultusunda ũ, dȃrt sezon ũřt ũřte bazı modellerin ũretimine devam etmektedir. Firma her mũřteri beklentisinin farklı olmasından dolayı, aynı model ũretimine her yıl koleksiyonda yer verilmesinin marka algısı açısından negatif bir etki

yaratabileceği düşünülmektedir. O nedenle de belirli bir süre sonra model üretimi sonlandırılmaktadır.

Dördüncü örnek olay firması olan Toro Ayakkabı yılda iki koleksiyon hazırlanmaktadır. Koleksiyon yaklaşık 400 modelden oluşmaktadır. Çocuk ayakkabı koleksiyon aşamasında ayak numaralarının 15-16 boyda çalışılıyor olmasından dolayı, modellerde bazı değişikliklerin yapılma gerekliliği doğmaktadır. Bu uygulamalar model sayısının artmasına neden olmaktadır. Firma ayakkabı modellerinin üst üste koleksiyonda yer almasının fazla olmadığı ifade edilirken bunun çocuk ayakkabısında çok tercih edilmediği belirtilmiştir. Çocuk ayakkabısında pazarın çok geniş olmaması, çeşitliliğin ve model sayısının az olması, müşteri beklentilerini yüksek tutmakta ve bu nedenle de yeni model geliştirme sektörde tercih edilmektedir.

Beşinci örnek olay çalışması İnci Ayakkabı'da model ve trendler doğrultusunda yılda iki koleksiyon hazırlanmaktadır. Koleksiyonlar 500-600 modelden oluşmaktadır. Model sayısının çok olması firmanın perakendeciliğin içinde olmasıyla ilişkilendirilmektedir. Her müşterinin beklentisini karşılamak adına koleksiyon geniş tutulmaktadır. Koleksiyon oluşturulması aşamasında hem firma içi tasarım ekibi hem de tedarikçilerin tasarım ekiplerinin hazırladığı koleksiyonlar arasından tercihler yapılarak ana koleksiyon hazırlanmaktadır. İnci ayakkabıda moda ve trendler doğrultusunda ayakkabı modeli geliştiriliyor olmasından dolayı bir kaç yıldan beri üretilen model sayısının oldukça sınırlı olduğu belirtilmiştir.

Altıncı örnek olay İçten Ayakkabı spor ayakkabı üretim gerçekleştirdiğinden sezonluk koleksiyon oluşturma gibi bir uygulama gerçekleştirilmemektedir. Firma daha çok ürün geliştirme yaklaşımı içinde bulunmaktadır. Özellikle futbol ayakkabısında ürün geliştirmenin zor bir süreç olduğu belirtilirken firmanın son iki yılda 10 -15 model geliştirdiği ifade edilmektedir. Üretilen modellerin kendi içinde yedi renk çeşidi, özelliklerine göre çeşitlendirilmesi koleksiyondaki model adedinde önemli bir sayıya ulaşmaktadır. Bu varyasyonlarla beraber futbol ayakkabısı koleksiyonunda bu ifadeyle yaklaşık yılda 100 modele yakın ayakkabı bulunmaktadır. İçten Ayakkabı spor ayakkabı üretiminde olmasının getirdiği avantajla klasikleşmiş ayakkabı modellerine koleksiyonlarında yer verebilmektedir. Firmanın klasik olarak nitelendirdiği ve yaklaşık 15 yıldır üretimine devam ettiği

krampon ayakkabılar bulunmaktadır. 15 senedir koleksiyonda yer alan kramponların taban ve renklerinde değişiklikler uygulanarak güncellenmektedir.

Yedinci örnek olay Kaban Ayakkabı yılda iki koleksiyon hazırlanmaktadır. Bir koleksiyonda model sayısı yaklaşık 250'yi bulmaktadır ama bunların belirli bir kısmı üretime geçmektedir. Erkek ayakkabısı üzerine üretim gerçekleştiren firma, modellerinde 36 numaradan 46 numaraya kadar çalışmaktadır. Firma ilk çıkış noktasını yakalamış olduğu “tekne ayakkabısı” olarak nitelendirdikleri ayakkabı modelini 1983 yılından itibaren üretmeye devam etmektedir. Firma bu ayakkabı modelini günümüze kadar geliştirip, revize ederek hala koleksiyonunda bir klasik olarak yer vermektedir.

Sekizinci örnek olay çalışması Ziylan Ayakkabı’da yaz ve kış sezonu olmak üzere her yıl iki koleksiyon hazırlanmaktadır. Firma her marka için bu uygulamayı gerçekleştirmektedir. Koleksiyondaki model sayısı her marka için yaklaşık 100 adetten oluşmaktadır. Kadın, çocuk ve erkek ayakkabı üretim gerçekleştiren firmada çok geniş numara aralıkları çalışılmaktadır. Bu kadar fazla numara çalışılmasından dolayı firma buçuklu numaralarda üretim gerçekleştirmemektedir. Firmanın koleksiyonunda klasik olarak nitelendirilebilecek bir ürünü bulunmamaktadır. Bazı modellerin üretimi bir kaç sene üretilebilirken, bu özellikler grup bünyesindeki markalar arasında farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Polaris markasının modelleri ortopedik ve teknolojik özelliklere sahip olduğundan, koleksiyonlarda talep görmesine ve üretimin daha uzun yıllar sürmesine yol açmaktadır.

**Çizelge 7.8 : Örnek olay çalışması firmaların yıllık koleksiyon ve model adetleri.**

| Örnek Olay Çalışmaları | Yıllık koleksiyon adedi | Bir koleksiyondaki model adedi<br>(Tek marka altında) |
|------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.Örnek Olay - Hasel   | 2                       | 300                                                   |
| 2.Örnek Olay - Makro   | 2                       | 400                                                   |
| 3.Örnek Olay - Beta    | 2                       | 100                                                   |
| 4.Örnek Olay - Toro    | 2                       | 400                                                   |
| 5.Örnek Olay - İnci    | 2                       | 600                                                   |
| 6.Örnek Olay - İçten   | 1                       | 100                                                   |
| 7.Örnek Olay - Kaban   | 2                       | 250                                                   |
| 8.Örnek Olay - Ziylan  | 2                       | 100                                                   |
| 9.Örnek Olay - Pames   | 2                       | 150                                                   |
| 10.Örnek Olay - Hotiç  | 4                       | 400                                                   |

Dokuzuncu örnek olay çalışması Pames Grup'da her marka için yılda iki koleksiyon hazırlanmaktadır. Koleksiyondaki model sayıları markaya göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin, Arow markası için bir sezonluk koleksiyonda yaklaşık 150 model bulunmaktadır. Pames Grup bünyesinde de çok marka olmasından dolayı bazı markaların bazı ürünleri bir sezondan daha uzun süre koleksiyonlarda yer almaktadır. Firmanın klasikleşmiş olarak ifade edilebilecek ve hala müşteriden talep gören bir ürünü bulunmaktadır. MP markası altında üretilen bu ürün, ilk platform topuğun spor ayakkabıya uygulanmış tasarımıyla dikkat çekmiştir. Markayla özdeşleşmiş olan bu modelin, marka bilinirliğine katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Onuncu örnek olay çalışması olan Hotiç firması, Hotiç markası için yılda 4 koleksiyon hazırlamaktadır. Koleksiyonlarda yaklaşık 400 modelin üretime geçtiğini ifade eden firma sahibi %70 çalışan kadına yönelik, %30 kendini genç hisseden bir kitleye yönelik koleksiyon hazırlandığını belirtmektedir.

#### **7.1.4 Üretim süreciyle ilgili sorulmuş sorulardan elde edilen bulgular**

Bu bölümde firmalara üretim yapıları ve süreçleriyle ilgili sorular sorularak, üretim adetleri, üretim- ihracat bağlantıları, üretim- markalaşma ve firmaların tasarımla ilişkilendirilebilecek üretimden kaynaklanan avantajlarının neler olduğunu ortaya koyulmaktadır. Bu bölümde, firmaların üretim- tasarım ve rekabet stratejileri bağlamında ortaya çıkabilecek ilişkilerden veriler elde edilmesi öngörülmektedir.

Ayakkabı sektöründe genel üretim yapısı firmalarda farklılık göstermektedir. Bu farklılık bazı firmaların ayakkabı bileşenlerini kendi bünyesinde üretirken, bazı firmaların bunların bir kısmını kendileri üretirken, bir kısmını da dışarıdan tedarik etmesinden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşım dışında hiçbir bileşeni üretmeyip, dışarıdan tedarik eden ve sadece birleşim işini gerçekleştiren ayakkabı firmaları da bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma kapsamındaki firmalara ayakkabı üretimi dışında ayakkabıyı oluşturan bileşenleri üretim biçimi gibi bir yapılanmaya sahip olup olmadıkları sorulmuştur.

Ayakkabı firmaları üretim süreçlerinde el üretimi, yarı – makineleşmiş ve tam makineleşmiş olmak üzere belirli kategorilere ayrılmaktadır. Bu üretim sürecindeki kategorizasyon firmaların stratejileriyle de ilintili olduğundan firmalara bu yaklaşımlarıyla ilgili sorular sorulmuştur. Üretime özgü avantaj ve dezavantajları

sorgulanarak, üretim adetleriyle ve kapasiteleriyle ilgili veriler elde edilmesi amaçlanmaktadır.

#### **7.1.4.1 Firmaların ayakkabı üretim biçim, kapasitesi ve yapısı**

İlk örnek olay firması olan Jag Club markasıyla ele alınan Hasel Ayakkabı'da el yapımı ayakkabı üretimi gerçekleştirilmektedir. Firma ayakkabı bileşenleri olan taban, iç malzemeler, topuk, kalıp, v.b malzemeleri dışarıdan tedarik etmektedir. Firma, haftada 500 çift ayakkabı üretim kapasitesine sahiptir. Firmanın üretim avantajları; minimum ya da maksimum üretim adetlerinin bulunmaması ve ayak yapısına göre özel tasarlanmış kalıplar kullanılması olarak görülmektedir. Firmanın üretimdeki dezavantajları ise elde üretim gerçekleştirilmeden kaynaklanan işçilikten dolayı üretim maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Firmanın niş pazara yönelik üretim yapmasından dolayı özel deri, antibakteriyel lamine latex, özel tela ve kösele kullanımı kendine özgü üretim özellikleri olarak ifade edilmektedir. Ayakkabı bileşenlerinin firmaya ve hedef pazara özgü olması ve üretiminde bu yönde gerçekleştirilmesi firmayı üretim açısından farklılaştırmaktadır. Firma başka markalar için fason üretim gerçekleştirmemektedir.

İkinci örnek olay Makro Ayakkabı tam makineleşmiş fabrika olarak üretim gerçekleştirmektedir. Enjeksiyon teknolojisini kendi üretim alanında gerçekleştiriyor olmasının avantajlarından faydalanmaktadır. Ayakkabının tabanından başlayarak tüm bileşenlerinin firmaya özgü olması amaçlandığından tüm bileşenlerin tasarımı firma için özel tasarlanmakta ve üretilmektedir. Bu üretim yaklaşımının altında markalaşma felsefesi yatmaktadır. Makro Ayakkabı başka firmalara fason üretim yapmamakta ve yaptırmamaktadır.

Üçüncü örnek olay çalışmasında ele alınan Beta Ayakkabı yıllık 150.000 çift ayakkabı üretim kapasitesine ve tam makineleşmiş olarak ifade edilen üretim parkuruna sahiptir. Firma üretim avantajı olarak malzeme ve teknolojiye yatırım yaptıklarından yurtdışından tedarik ettikleri bazı malzemeleri kendileri geliştirmeye başlamışlardır. Üretimde bir avantaj olarak ifade edilen diğer bir özellik ise üretim parkurlarında farklı tarzda üretim yapmaya uygun bir altyapıya sahip olmalarıdır. Üretim dezavantajı olarak kendi üretimlerinden değil ama yan sanayi kaynaklı olan ve standartlaştırılamamış malzemelerden kaynaklanan sorunlar ifade edilmektedir. Bunun dışında bir diğer dezavantaj ise büyükşehirde üretim yapıyor olmaktan

kaynaklanan yüksek işçilik olarak belirtilmektedir. Beta Ayakkabı yabancı markalara fason üretim gerçekleştirmektedir.

**Çizelge 7.9 : Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmalarda üretim biçimi, kapasitesi ve yapısı.**

| Örnek Olay Çalışmaları | Üretim Biçimi    | Üretim Kapasitesi       | Üretim Yapısı                                                                                              |
|------------------------|------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Örnek Olay - Hasel   | Elde üretim      | 500 Çift (haftada)      | Ayakkabı bileşenleri dışarıdan tedarik edilmektedir                                                        |
| 2.Örnek Olay - Makro   | Tam Makineleşmiş | 3000 Çift (günlük)      | Tüm işlemler firma içinde gerçekleştirilmektedir.                                                          |
| 3.Örnek Olay - Beta    | Tam makineleşmiş | 150.000 Çift (yıllık)   | Bazı bileşenler dışarıdan tedarik edilmektedir.                                                            |
| 4.Örnek Olay - Toro    | Tam Makineleşmiş | -                       | Bazı bileşenler dışarıdan tedarik edilmektedir.                                                            |
| 5.Örnek Olay - İnci    | Tam makineleşmiş | 375.000 çift (yıllık)   | Kalıp ve taban üretimi hariç tüm aşamalar firma içinde gerçekleşmektedir.                                  |
| 6.Örnek Olay - İçten   | Tam makineleşmiş | 1000 çift (günlük)      | Tüm işlemler firma içinde gerçekleştirilmektedir                                                           |
| 7.Örnek Olay - Kaban   | Tam makineleşmiş | 150.000 çift (yıllık)   | Tüm bileşenler dışarıdan tedarik edilmektedir.                                                             |
| 8.Örnek Olay - Zıylan  | Tam makineleşmiş | 2.000.000 çift (Yıllık) | Tüm işlemler fabrika bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Bazı durumlarda dışarıdan da tedarik edilmektedir. |
| 9.Örnek Olay - Pames   | Tam makineleşmiş | 2.500.000 çift (Yıllık) | Tüm işlemler fabrika bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Bazı durumlarda dışarıdan da tedarik edilmektedir  |
| 10.Örnek Olay - Hotiç  | Tam makineleşmiş | 1800 çift (Günlük)      | Tüm bileşenler dışarıdan tedarik edilmektedir                                                              |

**Çizelge 7.10 : Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmalarda üretim avantaj ve dezavantajları**

| Örnek Olay Çalışmaları | Üretim Avantajları                                                             | Üretim Dezavantajları                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1.Örnek Olay - Hasel   | Üretim adedinde esneklik<br>Özel üretim kalıplar<br>Özel malzeme kullanımı     | Yüksek İşçilik maliyetleri                                     |
| 2.Örnek Olay - Makro   | Enjeksiyon teknolojisi                                                         | -                                                              |
| 3.Örnek Olay - Beta    | Üretim parkurunun çeşitli ayakkabı üretimine uygunluğu<br>Teknoloji ve malzeme | Yüksek işçilik maliyetleri<br>Yan Sanayi sorunları             |
| 4.Örnek Olay - Toro    | Deneyim                                                                        | Yüksek işçilik maliyetleri<br>Yan Sanayi kaynaklı sorunlar     |
| 5.Örnek Olay - İnci    | Teknolojik altyapı<br>Üretim hızı                                              | Yüksek işçilik maliyetleri                                     |
| 6.Örnek Olay - İçten   | Teknolojik altyapı                                                             | Yüksek işçilik maliyetleri                                     |
| 7.Örnek Olay - Kaban   | Saraç dikişinde uzmanlık                                                       | Sadece erkek ayakkabısı üzerine üretim gerçekleştiriyor olmak. |
| 8.Örnek Olay - Ziydan  | Ayakkabı bileşenlerini ürettiyor olmak.<br>Teknolojik altyapı                  | Yüksek işçilik maliyetleri                                     |
| 9.Örnek Olay - Pames   | Ayakkabı bileşenlerini ürettiyor olmak<br>Teknolojik altyapı                   | Yüksek işçilik maliyetleri                                     |
| 10.Örnek Olay - Hotiç  | Deneyim<br>Teknolojik altyapı                                                  | Yan Sanayi sorunları                                           |

Dördüncü örnek olay çalışması olan Toro Ayakkabı 1994 yılından itibaren tam makineleşmiş ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Üretim adedi ile ilgili net bir sayı vermeyen firma üretim avantajı olarak çocuk ayakkabısı konusunda yılların vermiş olduğu deneyimi üretimde bir avantaj olarak nitelendirmektedir. Üretimde dezavantaj olarak yan sanayi ürünlerinin çeşitliliğinin az olması ve büyükşehirde üretim yapıyor olmanın getirdiği yüksek işçilik giderleri ifade edilmektedir. Toro Ayakkabı yerli ve yabancı markalara fason üretim gerçekleştirmektedir.

**Çizelge 7.11 : Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmalarda fason üretim.**

| Örnek Olay Çalışmaları | Başka firma için fason üretim | Başka firmaya fason ürettirme |
|------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1.Örnek Olay - Hasel   | -                             | -                             |
| 2.Örnek Olay - Makro   | -                             | -                             |
| 3.Örnek Olay - Beta    | +                             | -                             |
| 4.Örnek Olay - Toro    | +                             |                               |
| 5.Örnek Olay - İnci    | +                             | +                             |
| 6.Örnek Olay - İçten   | +                             | -                             |
| 7.Örnek Olay - Kaban   | +                             | +                             |
| 8.Örnek Olay - Ziyilan | -                             | +                             |
| 9.Örnek Olay - Pames   | +                             | +                             |
| 10.Örnek Olay - Hotiç  | -                             | -                             |

Beşinci örnek olay ayakkabı İnci ayakkabı yıllık 375.00 çift ayakkabı üretim kapasitesine sahiptir ve tam makineleşmiş olarak ifade edilmektedir. Üretimde avantaj olarak nitelendirilen teknolojik üstünlük ve bunun üretime hızlı geçişe olanak sağlaması olarak belirtilmektedir. Üretimde dezavantaj olarak nitelendirilen özellik İstanbul gibi büyük şehirde üretim yapıyor olmak gösterilmektedir. İnci ayakkabı, bir çok firmaya fason ayakkabı ürettirmektedir. Kendi fabrikasında ise çok özel markalara sınırlı sayıda fason üretim gerçekleştirmektedir. Altıncı örnek olay çalışması olan İçten Ayakkabı günlük 1000 çift üretim kapasitesine sahip ve tam makineleşmiş olarak ifade edilen üretim parkuruna sahiptir. Üretimde avantaj olarak A'dan Z'ye her türlü bileşenin firma bünyesinde gerçekleştirilmesi olarak belirtilmektedir. Üretimde dezavantaj olarak ifade edilen İstanbul'da üretim gerçekleştirmek olarak ifade edilirken yine de üretim kültüründe önemli olmasından dolayı İstanbul'da hala üretim gerçekleştirildiği de vurgulanmaktadır. Firma yabancı markalara fason üretim gerçekleştirmektedir.

Yedinci örnek olay çalışması olan Kaban Ayakkabı yıllık 150.000 çift ayakkabı üretim kapasitesine sahiptir. Tam makineleşmiş ayakkabı üretim parkuruna sahip olan firmanın üretim avantajı olarak nitelendirdiği “saraç dikişinde uzmanlık” bulunmaktadır. Ayakkabı bileşenleri yurtiçi ve yurtdışından tedarik edilmekte ve ayakkabının bileşim işi fabrika bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Türk ve dünya markalarına fason üretim gerçekleştiren firma, kendi markası içinde fason üretim yaptırmaktadır.

Sekizinci örnek olay çalışması olan Ziyilan Grup yıllık 2 milyon çift üretim kapasitesi ile Türkiye'nin en büyük üreticilerinden biridir. Tam makineleşmiş üretim parkuruna

sahip olan firmanın, ayakkabı bileşenlerinin de üretiminin yapıldığı fabrikaları bünyesinde bulunduruyor olmasından kaynaklanan üretim avantajına sahiptir. Teknolojik altyapının getirdiği üretim avantajları olan firmanın üretimde dezavantaj olarak nitelendirdikleri yüksek işçilik maliyetleridir. Kendi bünyesindeki üretimin dışında Türkiye'deki birçok şehirde fason üretim yaptırdıkları imalatçılar bulunmaktadır.

Dokuzuncu örnek olay çalışması olan Pames Grup yıllık 2.500.000 çift üretim kapasitesine sahip, tam makineleşmiş üretim parkuruna sahip bir firmadır. Ayakkabı bileşenlerinin kendi bünyesinde ürettiyor olmaktan kaynaklanan avantajları olan firma, dezavantaj olarak yüksek işçilikten kaynaklanan maliyetleri göstermektedir. Başka markalara fason üretim gerçekleştiren firma, kendi markaları için de Çin'de fason üretim yaptırtmaktadır.

Onuncu örnek olay çalışması firması olan Hotiç günlük 1800 çift ayakkabı üretim kapasitesine sahip, tam makineleşmiş, üç üretim bandıyla faaliyet göstermektedir. Ayakkabı bileşenlerini dışarıdan tedarik eden firma, üretimde yan sanayi sorunları yaşamaktadır. Başka markalara fason üretim yapmayan Hotiç firması, üretimini yapmadığı erkek ayakkabılarını fason ürettirmemekte, dışarıdan satın alma şeklinde gerçekleştirmektedir.

#### **7.1.5 Satış ve pazarlama süreciyle ilgili sorulmuş sorulardan elde edilen bulgular**

İlk örnek olay firması olan Hasel Ayakkabı'nın yarattığı Jag Club markası ihracat ağırlıklı çalışmaktadır. El üretimi ayakkabının yüksek maliyetli olmasından dolayı hedef pazar olarak nitelendirilen kitlenin yabancı pazarlar ağırlıklı olması ihracat oranını arttırmaktadır. Firma iç pazar satışını sahip olduğu mağazalar aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

İkinci örnek çalışma olan Makro Ayakkabı üretiminin %40'ını ihraç etmektedir. Firmanın ihracat gerçekleştirdiği en büyük pazar Rusya olarak belirtilmektedir. 400 bayi aracılığıyla satışlarını gerçekleştiren firma websitesindeki sanal mağaza üzerinden de direkt tüketiciye ulaşmaktadır.

Üçüncü örnek olay çalışması Beta Ayakkabı üretiminin %50'sini ihraç etmektedir. Firma ihracatını ağırlıklı olarak Avrupa Birliği ülkelerine yapmaktadır. Firma hem

kendi markasıyla hem de markasız ihracat yapmaktadır. Firmanın kendine ait ve franchise olmak üzere toplam 30 mağazası bulunmaktadır.

Dördüncü örnek olay çalışması olan Toro Ayakkabı üretiminin %80'ini ihraç etmektedir. Firmanın ihracat gerçekleştirdiği ülkelerin ilk sırasında Rusya yer almaktadır. Firma hem kendi markasıyla hem de markasız ihracat gerçekleştirmektedir. Perakende satış mağazası bulunmayan firma ürünlerinin satışını toptancılar aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

**Çizelge 7.12 : Örnek olay çalışması olarak ele alınan firmaların ihracat oranları.**

| Örnek Olay Çalışmaları | İhracat oranı  | İhracat biçimi                                     |
|------------------------|----------------|----------------------------------------------------|
| 1.Örnek Olay - Hasel   | %80            | Kendi markasıyla                                   |
| 2.Örnek Olay - Makro   | %40            | Kendi markasıyla                                   |
| 3.Örnek Olay - Beta    | %50            | Hem kendi markasıyla hem de başka markalar altında |
| 4.Örnek Olay - Toro    | %80            | Hem kendi markasıyla hem de başka markalar altında |
| 5.Örnek Olay - İnci    | %15            | Hem kendi markasıyla hem de başka markalar altında |
| 6.Örnek Olay - İçten   | %30            | Hem kendi markasıyla hem de başka markalar altında |
| 7.Örnek Olay - Kaban   | %50            | Hem kendi markasıyla hem de başka markalar altında |
| 8.Örnek Olay - Ziylan  | %30            | Hem kendi markasıyla hem de başka markalar altında |
| 9.Örnek Olay - Pames   | %20            | Hem kendi markasıyla hem de başka markalar altında |
| 10.Örnek Olay - Hotiç  | %10 (Dönemsel) | Başka markalar altında                             |

Beşinci örnek olay İnci Ayakkabı üretiminin %15'ini ihraç etmektedir ve ihracat yaptığı ülkelerin başında İtalya gelmektedir. Firma hem markasıyla hem de başka markalar için ürettiği ayakkabılarla ihracat gerçekleştirmektedir. Ürettiği ayakkabıların satış ve pazarlamasını kendi mağazaları aracılığıyla gerçekleştiren firma, araştırma kapsamı içindeki firmalar arasında perakendeciliğe başlamış ilk firmadır. İnci Ayakkabı yurtdışında altı tane, yurtiçinde ise 96 tane olmak üzere toplam 102 tane mağazası bulunmaktadır. Bunların dışında büyük mağaza zincirlerinde de 22 corner'a sahiptir. Firma aynı zamanda internet sitesindeki sanal mağaza üzerinden de satış gerçekleştirmektedir.

Altıncı örnek olay çalışması olan İçten Ayakkabı üretiminin %30'unu ihraç etmektedir. İhracatın ağırlıklı olarak yapıldığı ülkelerin başında Bulgaristan, Romanya v.b ülkeler gelmektedir. Firma ayakkabılarının satışını kendi pazarlama ağıyla yurtiçinde 1426 bayi üzerinden gerçekleştirmektedir. Firmanın perakende satış ve sanal mağazası bulunmamaktadır.

Yedinci örnek olay çalışması Kaban Ayakkabı üretiminin %50'sini ihraç etmektedir.. Hem markalı hem de markasız ihracat yapan firma ayakkabı ihracatının %22'sini Rusya'ya gerçekleştirmektedir. Yurtiçinde ayakkabı satışını kendi mağazaları ve sahip olduğu bayiler aracılığıyla gerçekleştiren firma, internet sitesindeki sanal mağaza üzerinden de satış yapmaktadır. Yurtiçinde altı mağazası bulunan firmanın, yurtdışında biri İran biri de Kosova'da olmak üzere iki mağazası bulunmaktadır. Firma satışlarını aynı zamanda yurtiçinde yaklaşık 200 bayi üzerinden de gerçekleştirmektedir.

Sekizinci örnek olay firması olan Ziyilan Grup, üretiminin yaklaşık %30'unu ihraç etmektedir. Hem markalı hem de markasız ihracat gerçekleştiren firma ihracatını üç kıtadaki birçok ülkeye yapmaktadır. Firma ürettiği ayakkabıların satışını farklı marka ve perakende satış mağazaları aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Tüm markalarına ait perakende satış mağaza sayısı 239'dur. Firmanın yurtdışında ise 3'ü Bulgaristan'da olmak üzere toplam 6 mağazası bulunmaktadır. Firmanın farklı markaları için internet sitesindeki sanal mağazasından da satış gerçekleştirilmektedir.

**Çizelge 7.13 : Örnek olay çalışması firmaların satış kanalları.**

| Örnek Olay Çalışmaları  | Perakende Satış | Bayi/<br>Toptancı<br>Aracılığıyla<br>satış | Sanal<br>Mağaza | Mağaza<br>sayısı                   |
|-------------------------|-----------------|--------------------------------------------|-----------------|------------------------------------|
| 1.Örnek Olay - Hasel    | +               | -                                          | +               | 2                                  |
| 2. Örnek Olay - Makro   | -               | + (Bayi)                                   | +               | -                                  |
| 3. Örnek Olay - Beta    | +               | + (Bayi)                                   | +               | 30                                 |
| 4.Örnek Olay - Toro     | -               | + (Topt.)                                  | -               | -                                  |
| 5. Örnek Olay - İnci    | +               | + (Bayi)                                   | +               | 96 (Yurtiçi)<br>6 (Yurtdışı)       |
| 6. Örnek Olay - İçten   | -               | + (Bayi)                                   | -               | -                                  |
| 7. Örnek Olay - Kaban   | +               | + (Bayi)                                   | +               | 6 (Yurtiçi)<br>2 (Yurtdışı)<br>239 |
| 8. Örnek Olay – Ziyilan | +               | + (Bayi)                                   | +               | (Yurtiçi)<br>6 (Yurtdışı)          |
| 9.Örnek Olay - Pames    | +               | + (Bayi)                                   | +               | 62                                 |
| 10.Örnek Olay - Hotiç   | +               | + (Bayi)                                   | +               | 80 (Yurtiçi)<br>5 (Yurtdışı)       |

Dokuzuncu örnek olay çalışması olan Pames Grup ayakkabı üretiminin %20 ihraç etmektedir. Firma ayakkabı ihracatını ağırlıklı olarak Avrupa ülkelerine kendi markasıyla gerçekleştirmektedir. Yurtiçinde perakende satış mağazalarına sahip olan firma bunun yanı sıra bayiler aracılığıyla da satış gerçekleştirmektedir. 2012 yılı

itibariyle 62 mağazası bulunan firmanın yurtiçindeki çeşitli illerde 700 bayisi bulunmaktadır. Ayrıca firma internet sitesindeki sanal mağaza üzerinden tüketicilere ürünlerinin satışını gerçekleştirmektedir.

Onuncu örnek olay çalışması olan Hotiç firması dönem deönem ihracat gerçekleştirmektedir. İhracat gerçekleştirildiği dönemlerde toplam üretimin yaklaşık %10'u oranında ihracat gerçekleştirmektedir. İhracat, üretime bağlı olarak yıllara göre değişkenlik göstermektedir. Firma ihracatı, bir dönem ABD'ye Asila Bragan markasıyla ve markanın kendi tasarımcılarıyla gerçekleştirdikleri tasarımlarla yapmıştır (Serdar Hotiç, Sabah gazetesi, 2004). Firmanın %'i yurtdışında olmak üzere toplam 85 mağazası ve aynı zamanda e-ticaret yaptığı sanal mağazası bulunmaktadır.

#### **7.1.6 Rekabet ve firma stratejisi**

Birinci örnek olay firması olan Hasel Ayakkabı gerek seçtiği üretim biçimi gerek seçtiği hedef kitle itibariyle rekabet stratejisini ve buna bağlı firma stratejini de marka kuruluşunda belirlemiş ve gelişimini de bu yönde yapmıştır. Firma farklılaşma stratejisini benimseyerek, tasarım alanında bunu İtalyan tasarımcılarla ortaya koymuştur. İtalyan ayakkabı sektöründe öne çıkan ayakkabı tasarımcılarıyla çalışarak ayakkabı tasarımlarını rakiplerinden farklı kılmıştır. Üretim yöntemini elde ve %100 deri malzeme kullanarak gerçekleştirmesi de firmanın sektörde rakiplerinden farklılaşmasını mümkün kılmıştır. Geleneksel üretim yöntemleri, ürün birim fiyatını yükseltmesinden dolayı butik üretim biçimini benimseyen firma hedef kitlesini de bu yaklaşımla belirlemiştir. Firma yapılanmasını bu yönde gerçekleştirmesinden dolayı kişiye özel tasarımlar uygulayarak, ayakkabıyla kombin oluşturacak tekstil koleksiyonu da geliştirmiştir. Ayakkabı sektöründe rakiplerinden oldukça farklı bir strateji belirleyen firma tasarım yaklaşımıyla da sektörde rol model olmaktadır.

İkinci örnek olay çalışması olan Makro Ayakkabı seçmiş olduğu ürün grubu neticesinde spesifik bir pazara odaklanmıştır. Firma bot ve trekking ayakkabısı konusunda üstünlüğünü kurup, bu konuya odaklanıp belirli ürün grubu üzerinde teknoloji geliştirerek stratejisini belirlemiştir. Firma ayakkabı sektörünü analiz ederek, boşlukları belirlemiş ve Uzakdoğu'da bu tip ayakkabılar üretilmesine rağmen deri üretimde zayıf oldukları tespit edilmiş ve bu boşluğa odaklanarak ve tasarım

desteğini İtalya'dan alarak firma stratejisini belirlemiştir. Makro Ayakkabı, İtalyan tasarımcılar tarafından tasarımı yapılmış ayakkabıları kendi Ar-Ge departmanında hedef pazarlarına göre uyarlayarak odaklanmaktadır.

Üçüncü örnek olay çalışması olan Beta Ayakkabı, kalıp tasarımı, %100 deri ve farklı renkte deri kullanılması gibi özelliklerle sektörde farklılaşma stratejisi benimsemektedir. Firma bu özelliklerin kullanılmasıyla rakiplerine göre daha özgün tasarımları oluşturmayı hedeflemektedir. Beta Ayakkabı, strateji olarak ayakkabıda “nitelik” faktörü üzerinde durmaktadır ve bu unsuru tasarım, malzeme ve kalite üçlüsüyle oluşturduğuna inanmaktadır. Bu inanışla stratejisini kuran firma tasarımı kendi bünyesinde farklılaşma adına kullanmaktadır.

Dördüncü örnek olay Toro Ayakkabı bilinçli olarak belirli bir rekabet stratejisi ve bunun beraberinde firma stratejisi oluşturmamıştır. Firma, kuruluş aşamasında kurucusunun çocuk ayakkabısı üretiminde deneyimli olmasından kaynaklanan spesifik alan üzerinden devam etmiştir. Firmada yapılanma yabancı menşeli bir markaya fason üretimle elde edilen kazanımlar sonucu oluşmuştur. Üst kalitede çocuk ayakkabısı üretimi yapan firma, belirli bir pazara odaklanmıştır ve bu pazarın talepleri doğrultusunda stratejisi kendiliğinden oluşmuştur. Kaliteli ve %100 deriden ayakkabı üreten firmada, tasarımlar sektörde yıllarca deneyim kazanmış ve üretim açısından avantajları kullanarak deneyimleri aktaran firma sahibi tarafından gerçekleştirilmektedir. Firmada tasarım yaklaşımı daha çok ayakkabıda görsellik yakalamak ve estetik görünüm sağlamak üzerine uygulanmaktadır.

Beşinci örnek olay çalışması olan İnci Ayakkabı, gerek üretim tesisi gerek 3.nesilde ayakkabı üretimine devam ediyor olması itibariyle Türkiye'deki öncü ayakkabı firmalarından biri kabul edilmektedir. 2011 yılı Aralık itibariyle üretim tesislerini kapatan ve perakende sektöründe devam etme kararı alan firma, stratejisini de bu yönde yapılandırma yoluna gitmektedir. Görüşme yapıldığı aşamada firma, katma değeri yüksek, aynı zamanda rekabet edebilmek adına maliyet açısından uygun fiyatlı ayakkabı üretme kaygısı gütmekteydi. Bu yaklaşımla üretici olarak rekabet etmekte zorlanan firma farklılaşma stratejisini alternatif bir firma stratejisiyle çözmek yoluna gitmiştir. Firma üretim tesisini kapatarak katma değere sahip tasarım ürünleri ortaya koymak ve yatırımı tasarıma yapmak yoluna gitmiştir. Bu yaklaşımla firma sahibi Murat Kızıldaş, zaten kendileriyle çalışan fason üreticilere ayakkabı tasarımlarını ürettirerek, üretimden kaynaklanan maliyet yükünü azaltıp, hakim

oldukları perakende sektörü üzerinden rekabet etmeye devam etmek kararı aldıklarını ifade etmektedir.

**Çizelge 7.14 : Örnek olay çalışması firmaların rekabet stratejileri ve tasarım yaklaşımları.**

| Örnek Olay Çalışmaları | Rekabet Stratejisi       | Tasarımı Yaklaşımları                |
|------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 1.Örnek Olay - Hasel   | Odaklanma<br>Farklılaşma | Özgünlük<br>Katma Değer<br>Uyarlama  |
| 2.Örnek Olay - Makro   | Odaklanma                | Teknoloji<br>İnovasyon               |
| 3.Örnek Olay - Beta    | Farklılaşma              | Özgünlük<br>Estetik                  |
| 4.Örnek Olay - Toro    | Odaklanma                | Görsel Algı                          |
| 5.Örnek Olay - İnci    | Farklılaşma              | Katma Değer                          |
| 6.Örnek Olay - İçten   | Odaklanma<br>Farklılaşma | Özgünlük<br>Görsel Algı              |
| 7.Örnek Olay - Kaban   | Farklılaşma              | Özgünlük<br>Katma Değer<br>Teknoloji |
| 8.Örnek Olay - Zıylan  | Maliyet Liderliği        | İnovasyon<br>Uyarlama                |
| 9.Örnek Olay - Pames   | Maliyet Liderliği        | Uyarlama                             |
| 10.Örnek Olay - Hotiç  | Farklılaşma              | Yenilikçi<br>Özgünlük                |

Altıncı örnek olay çalışması olan İçten Ayakkabı, ayakkabı sektöründe tür itibariyle spesifik bir ürün grubu üreten bir firma olarak başlangıç aşamasında kendiliğinden stratejisini belirlemiştir. Futbol ayakkabısı öncelikli olmak üzere belirli spor alanlarında kullanıma yönelik ayakkabılar üreten firma hedef olarak belirli bir pazara odaklanmaktadır. İçten Ayakkabı firması, rekabet stratejisinde belirli bir pazara odaklanmasına rağmen spor ayakkabıda küresel markaların varlığı karşısında yerli bir üretici olarak farklılaşma stratejisini de beraberinde kullanmaktadır. Bu stratejiyi farklı tarzda, özgün ayakkabılar üretmek adına İtalyan tasarımcılarla çalışmaya başlaması ile göstermektedir. Tasarımcıların belirledikleri koleksiyonu ilk başta uyarlama yoluna giden firma, deneyimlerinden sonra tasarımları birebir uygulama yoluna giderek ithal ürünlerle rekabet edecek tasarımları daha uygun fiyatla tüketiciye sunmaktadır.

Yedinci örnek olay çalışması olan Kaban Ayakkabı, ayakkabı tabanı, aksesuarları ve çeşitli ayakkabı bileşenlerinde olmak üzere kullandığı ithal malzemeler aracılığıyla

özgün ayakkabılar ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır. Ayakkabı tasarımlarını ithal girdilerle ayrıştırarak rakiplerinden farklılaşmak yaklaşımını benimseyen firma bu nedenle kendine özel ayakkabı tabanları hazırlatmaktadır. Rekabet stratejisi olarak farklılaşma stratejisini benimseyen firma, tasarımlarında sektörde varolan tasarımlarla birebir benzememesi ve özgün olabilmesi için kendilerine özel hazırlanmasına dikkat ettiklerini vurgulamaktadır.

Sekizinci örnek olay çalışması olan Ziylan Grup, farklı markalar aracılığıyla her çeşit tüketiciye yönelik kaliteli ve uygun fiyatlı ürünler ortaya koymayı firma stratejisi olarak benimsemektedir. Genel rekabet stratejisi bağlamında maliyet odaklı olan firma, alt markalar aracılığıyla farklı stratejileri uygulamaktadır. Çeşitli markalarında alternatif firma stratejileri uygulanmasına rağmen gerek üretim avantajları ve gerekse üretim adetleriyle grup genelinde düşük maliyet stratejisini uygulamaktadır. Bu stratejiyle ilintili perakende sektöründe de yapılanmaya giden firma Flo mağazalarıyla “Ayakkabı Marketi Sisteminin” öncülüğünü yapmaktadır.

Dokuzuncu örnek olay çalışması olan Pames Grup da üretim yapısı ve ölçeği itibariyle maliyet liderliği stratejisini benimsemektedir. Alt markalarla farklı stratejileri uygulayan firma genel anlamda maliyet odaklı bir yapıya sahiptir. Arow markasıyla geniş bir hedef kitleye uygun fiyatla ayakkabı satmak hedefiyle perakende sektöründe faaliyet gösteren firma, bu amaçla Uzakdoğudan ayakkabı ithalatı da gerçekleştirmektedir. Firma rekabet stratejisi dahilinde tasarımı uyarlama yapmak amacıyla kullanmaktadır.

Onuncu örnek olay çalışması olan Hotiç firması, geniş bir kitleye hitap etmek hedefiyle Hotiç markasına alternatif bir marka olan Yaya’yı oluşturmuştur. Bu yaklaşım firmanın daha genç ve rahat ayakkabı tarzını benimseyen kitleyi stratejisi bağlamında hedeflemektedir. Firma, tasarıma ağırlık vermek, teknolojik altyapısıyla üretim kalitesini yükseltmek ve sadece deri malzeme kullanmak gibi temel yaklaşımları biraraya getirerek rakiplerinden farklılaşmayı amaçlamaktadır. Firma yetkililerinin bir çoğunun söylemlerinde ortaya koydukları “firmanın tasarım kültürünü oluşturdukları” ifadesinden de anlaşılacağı üzere, firma farklılaşmak adına tasarımda özgünlük ve yenilikçiliği kullanmaktadır.



## 8. SONUÇLAR

Türk ayakkabı sektöründe yeralan bir çok firma gerek küresel gerek yerel rekabet karşısında çeşitli stratejiler geliştirmekte ve kullanmaktadırlar. Ayakkabı firmalarının bir çoğu kendi markaları ile üretim gerçekleştirmektedir. Markalı üretim gerçekleştirmek firmaların rekabet karşısında geliştirmiş oldukları stratejinin bir parçası olmaktadır. İşletme literatüründe karşımıza çıkan farklılaşma, odaklanma ve maliyet liderliği bir çok sektörde faaliyet gösteren firmaların kullandıkları jenerik stratejilerdir. Çalışma kapsamında öncelikli olarak İstanbul’da markalı üretim yapan firmaların bu üç temel rekabet stratejisinden hangisini kullandıkları örnek olay çalışma kapsamında incelenmiştir. Firmaların kullandıkları bu stratejiler kapsamında tasarımın ne amaçla kullanıldığı ve nasıl kullanıldığı araştırmanın temel amacı olarak ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında görüşülen örneklem firmaların benimsedikleri ve kullanmakta oldukları rekabet stratejileri çalışmanın ilk amacı doğrultusunda ele alınmıştır. Çalışmanın birinci amacı dahilinde Türk ayakkabı firmalarında hangi rekabet stratejilerinin kullanıldığı örneklem firmalarda incelenmiştir. Görüşme gerçekleştirilen T ASD’ne üye ayakkabı firmalarından İstanbul’da markalı üretim yapan on firma, rekabet karşısında jenerik rekabet stratejilerini kullanmaktadır. Firmaların kullandıkları jenerik stratejiler bazı firmalar tarafından bilinçli tercih edilmesine rağmen bazı firmalarda rastlantısal veya koşulların oluşumundan dolayı bu stratejiler kullanılmaktadır. Bu nedenle de görüşme gerçekleştirilen firmaların bir kısmı rekabet stratejilerini açıkça ortaya koyarken, bir kısmı stratejilerini üstü kapalı bir şekilde ifade etmektedir.

**Çizelge 8.1 : Ayakkabı firmalarının rekabet stratejilerine göre sınıflandırılması.**

| <b>Farklılaşma Stratejisi</b> | <b>Odaklanma Stratejisi</b> | <b>Maliyet Liderliği</b> |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Beta                          | Hasel                       |                          |
| İnci                          | Makro                       | Ziylan                   |
| Kaban                         | Toro                        | Pames                    |
| Hotiç                         | İçten                       |                          |

Araştırma kapsamında firmaların sahip olduklarını ifade ettikleri rekabet stratejisiyle uyguladıkları stratejilerin örtüşüp örtüşmediğini belirlemek ve her bir firmanın stratejisini net bir biçimde doğrulamak adına örnek olay çalışmalarının karşılaştırmalı analizlerinden çıkan bulgular kullanılmıştır. Örnek olay çalışmasındaki temel başlıkların rekabet stratejisiyle ilişkilendirilmesi sonucunda firmalar ve rekabet stratejileri ortaya konmuştur. Çizelge 8.1’de firmalar üç jenerik stratejiye göre gruplandırılmıştır.

## **8.1 Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Firmanın**

### **Misyon-Vizyon ve Uzmanlık Alanı**

Rekabet stratejilerini tanımlayan en önemli faktörler işletmelerin misyon ve vizyonlarıdır. Bir organizasyonun başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır (Aktan, 1999). Misyon, kelime anlamı itibariyle bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir (Dinçer, 1998). Firma için ise misyon, var olma nedenidir. Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir (Aktan, 1997). Misyon, örgütün ana amacı, üstlendiği ana görevidir Bu öyle bir amaçtır ki örgüte uzun dönemde hayatta kalma gücü verir (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 2001). Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir (Aktan, 1997). Vizyon kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur (Aktan, 1999). Tüm bu tanımlar çerçevesinde firmalardaki üretim, pazarlama, satın alma, insan kaynakları, tasarım, Ar-Ge, finans v.b. faaliyetler, firmaların misyon ve vizyonları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak firmaların misyon ve vizyon tanımlamaları ortaya çıkartılmıştır. Firmaların rekabet stratejileri bağlamında misyon ve vizyon ilişkilendirilmesinde bazı temel kavramlar ortaya çıkmıştır. Farklılaşma stratejisini benimsemiş olan ayakkabı firmaları misyon ve vizyonlarında “müşteri odaklılık”, “özgünlük” ve “yenilikçilik” ifadelerini kullanmaktayken, odaklanma stratejisini benimseyen firmalar misyon ve vizyonlarında “uluslararası marka” ve “ihracat” ifadelerini kullanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisiyle rekabet yaklaşımı içinde olan firmalar “öncü”, “verimlilik”, “hizmet” ve “fiyat” ifadeleri kullanarak misyon ve vizyonlarını ifade etmektedir.

**Çizelge 8.2 : Rekabet stratejileri ile misyon –vizyon ilişkisi.**

|                            | <b>Farklılaşma Stratejisi</b>                 | <b>Odaklanma Stratejisi</b>   | <b>Maliyet Liderliği</b>              |
|----------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Misyon &amp; Vizyon</b> | Müşteri odaklılık<br>Özgünlük<br>Yenilikçilik | Uluslararası marka<br>İhracat | Öncü<br>Verimlilik<br>Hizmet<br>Fiyat |

Görüşme gerçekleştirilen firmaların bir kısmı uzmanlık kazandığı ve üretimini gerçekleştirdiği ayakkabı türünü seçerken bunu rekabet stratejisi bağlamında tercih etmiş ve yapılanmalarını bu stratejiye göre oluşturmuştur. El yapımı, çocuk ayakkabısı, spor ayakkabı ve yürüyüş/bot üretimi gerçekleştiren dört firma bu tercihleri odaklanma stratejisi bağlamında gerçekleştirmektedir. Bu dört firmanın kuruluş aşamasında ortak özellikleri bulunmaktadır. Bu firmalardan iki tanesinin aile kökeninde ayakkabıcılık mesleği bulunmaktadır. Aile firması ile ayakkabı sektörüne girmiş olan firma kurucuları bu mevcut yapılanmadan ayrılarak, yeni yapılanmaya gitmiş ve seçtikleri strateji bağlamında ayakkabı firması kurmuşlardır. Aynı stratejiye sahip diğer iki firma ise ailede ayakkabı üretimi geleneği olmamasına rağmen biri çocuk ayakkabısı üretiminde çalışmış ve belirli bir deneyimden sonra kendi üretime geçerek markalaşmıştır. Diğer örnek olay kapsamında olan firma ise kurucusunun futbol deneyimi, o dönemde futbol ayakkabı konusunda üretim eksikliği, piyasada bu konuda bir boşluğun tespit edilmesiyle beraber gelişmiş ve bu tür bir yapılanma oluşturulmuştur. Örneklem dahilindeki altı firma uzmanlık gösterdikleri ayakkabı türlerini aileden devralmış, ikinci ya da üçüncü nesil olarak sürdürmektedir. Görüşme kapsamındaki on firmadan sadece dört tanesi uzmanlık alanı olan ayakkabı türünü rekabet stratejisine göre seçmiştir.

## **8.2 Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Oluşturdıkları**

### **Marka Stratejileri ve Hedef Pazarları**

Firmaların rekabet stratejisinin marka stratejisiyle de örtüşmesi gerekmektedir. O nedenle de ayakkabı firmalarının hedef pazarları ve markaya sahip olmaları hem rekabet stratejisi hem de tasarımla ilişkilendirilmesi açısından önemlidir. Markalaşma becerisi, yüksek katma değer oluşturması nedeniyle rekabetçiliğin bir göstergesidir (Alkin, Bulu ve Kaya, 2007). İyi planlanmış marka stratejileri yeni pazarlarda firmalara güçlü kimlikler kazandırmakta önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca artan perakende gücü ile rekabet etme konusunda marka değeri büyük önem

taşımaktadır (Altuna, 2007). Marka konumlandırma, işletmenin faaliyet göstereceği hedef pazarda, hedef kitleye sunacağı mal ya da hizmetlerinin nerede yer alacağını belirlenmesi sürecidir. Yani konumlandırma markanın rakip markalardan farklılaştırılmasıdır (Bradley, 1995: 549). Ayakkabı sektöründe yer alan örneklem firmaların marka stratejilerinde farklılıklar göze çarpmaktadır. Ele alınan firmalar arasında tek marka ile rekabet eden firmaların yanısıra, çoklu marka ile faaliyet gösteren firmalarda bulunmaktadır. Çoklu markalama stratejisi olarak literatürde geçen stratejinin özellikle örneklem firmalar içinde maliyet liderliğini benimsemiş firmalarda uygulandığı görülmektedir. Bu yaklaşımla ilgili literatürde çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Aynı ürün kategorisi içerisindeki ürünler için iki ya da daha fazla marka geliştirilmesi şeklidir (Odabaşı ve Oyman, 2004: 368). İşletmelerin, aynı kategori içerisine yeni markaları sunması biçimi olan çoklu markalama stratejisi, farklı alıcı isteklerini destekleme ve farklı özellikleri bulundurma yoludur (Kotler ve Armstrong, 2004: 297). İşletmeler, iki veya daha fazla marka kullanarak, çoklu pazar bölümlerine de ulaşılabilirler (Evans ve Berman, 1992: 307-308). Maliyet liderliğini benimseyen iki firmadan birinin onaltı, diğerinin ise yedi markası bulunmaktadır. Maliyet liderliği yakalamanın temelinde mümkün olduğu kadar fazla satış gerçekleştirebilmek ve maliyetleri bu şekilde hedeflenmektedir. Bu stratejinin ayakkabı sektöründeki firmalara yansması da bir çok markayla çeşitli hedef kitlenin satın alabileceği ayakkabılar üretmek şeklinde olmaktadır. Bu nedenle de bu stratejiyi benimsemiş olan firmaların da geniş tüketici kitlesinin hitap etmeye yönelik alternatif markalara sahip olma zorunluluğunu kaçınılmaz kılmaktadır. Araştırma kapsamındaki firmaların maliyet liderliği stratejisiyle, markalaşma yaklaşımları da bu bağlamda örtüşmektedir.

Odaklanma stratejisini belirlemiş olan dört ayakkabı firmasından iki tanesi tek markaya sahip iken, diğerlerinin iki ve üç markası bulunmaktadır. Odaklanma stratejisi, niş bir strateji olmasından dolayı tek marka ile bu yaklaşımı benimsemiş firmaların bu yaklaşımı daha bilinçli olarak benimsemiş oldukları varsayılabilir.

Farklılaşma stratejisi altında tanımlanan firmalar iki ila dört marka ile sektörde faaliyet göstermektedir. Bu firmalar fazla marka ile faaliyet göstermekte farklı yaklaşımları bulunmaktadır. Bu firmalardan bazıları ana markalarının değerini korumak adına bu tip bir yapılanma benimsemektedir. Ana markayla firmanın temel

stratejisini oluştururken, alt markalarla firmaya alternatif stratejiler ortaya koyarak farklı hedef kitlelere ve pazarlara yönelmek amaçlanmaktadır.

Örneklem firmaların hangi rekabet stratejilerini benimsediğini ortaya diğeri bir unsur olan hedef pazar, firmanın ürünlerini hangi hedef kitleye yönelik ürettiğini göstermektedir. Üç jenerik stratejiden farklılaşma stratejisini benimseyen firmalar daha çok üst gelir grupları ve orta grubun üst gelir seviyesine yönelik ürünler geliştirmektedir. Farklılaşma stratejisi benimseyen bu firmalar farklı tüketici gruplarını hedeflediklerinden alt markalar yaratma yoluna gitmektedir. Odaklanma stratejisi belirleyen firmalar ise daha çok gelir seviyesi en yüksek olan hedef kitlenin beklentilerini karşılayan ürünler ortaya koymaktadır. Maliyet liderliğine oynayan firmaların hedef pazarları ise öncelikli daha düşük gelir grubunu yönelmek ve aynı zamanda da her gelir grubunun kolaylıkla satın alabileceği ürünler ortaya koymaktır. Bu üç strateji bağlamında seçilen hedef pazarlar hem ayakkabıları satın alan tüketici kitlesi hem de ayakkabı tasarımını etkilemektedir.

### **8.3 Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Tasarım ve Ürün Geliştirme**

Örnek olay çalışmalarında ilk aşamada firmanın tasarımlarını nasıl ve kimlerle gerçekleştirildiği ele alınmıştır. Örnek olay çalışmalarının karşılaştırılmalı analizinde odaklanma stratejisini benimseyen dört firmadan üçü tasarım hizmetini İtalyan ayakkabı tasarımcıları ile gerçekleştirmektedir. Farklılaşma stratejisi benimseyen dört firmada ise firma içinde tasarım departmanı tasarımları gerçekleştirmektedir. Bu firmalardan üç tanesi dışarıdan tasarımcılarla da çalışmaktadır. Bu çalışma biçimi ya koleksiyon bazında ya da firmaların alternatif markaları için ya da tedarikçilerini tasarımcıları şeklinde değışkenlik göstermektedir. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen iki firmanın kendi tasarım ekipleri bulunmaktadır. Bu firmalardan bir tanesi ayrıca yurtdışındaki tasarım ofislerinden belirli dönemlerde destek almaktadır.

Örnek olay çalışmalarında firmaların tasarım yaklaşımları ele alındığında temelde yedi kavram ön plana çıkmaktadır. Firmaların genelinde söylem olarak öne çıkan kavramlar; farklılaşma, katma değıeri, özgünlük, estetik, uyarılma, teknoloji ve maliyet olmaktadır. Rekabet stratejilerine göre sınıflandırıldığında ise farklılaşma stratejisini benimseyen firmalarda tasarımla özgünlük ve farklılık kazanıldığı ve bu nedenle tasarım kullanıldığı ifade edilmektedir. Odaklanma stratejisini benimseyen

firmalar farklı kavramlar ifade etmiştir. Tasarımlarında teknolojiyi kullanan firma tasarımı teknolojiye araç olarak ifade ederken, el yapımı ayakkabı üreten firma tasarımı katma değer aracı olarak görmektedir. Odaklanma stratejisinde çocuk ayakkabısı üreten firma tasarımı estetik/görsellik sağlama aracı olarak, spor ayakkabı üreten firma için ise rakiplerinden farklılık göstermek amacıyla tasarımı kullanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisini benimsemiş olan iki firma aynı kavramda buluşarak tasarımı uyarlama aracı olarak görmektedir. Tasarım pazar şartlarına, trendlere, taleplere göre değişim sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Örnek olay çalışmalarındaki tüm firmalarda tasarım ve ürün geliştirme süreçlerinde dört temel kriter; pazar beklentileri, trendler, geçmiş sezon bilgileri ve vitrin gezme olarak ortaya çıkmıştır. Rekabet stratejileri farklılık gösteren firmalarda tasarım ve ürün geliştirme sürecinde ele alınan kriterlerin aynı olduğu görülmektedir.

Örnek olay çalışmalarında tasarım ve maliyet ilişkilendirilmesi maliyet liderliği stratejisini benimseyen firmaların maliyet avantajını dikkat alarak tasarım sürecini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Odaklanma stratejisini benimseyen dört firmadan ikisi seçtiği ayakkabı türü itibariyle hem tasarım hem üretim hem de malzeme itibariyle yüksek maliyetlere sahip olduklarını bunun da tasarım ürüne yansıdığı belirtilmektedir. Farklılık stratejisini benimseyen dört firmadan üçünde tasarım ve maliyet ilişkilendirilmesinde farklı bir uygulama gerçekleştirilmediği ifade edilmiştir. Bu noktada en belirgin özellik olarak karşımıza çıkan maliyet liderliği stratejisini benimsemiş olan firmalarda tasarımın maliyet açısından önemli bir kriter olarak ele alındığıdır.

Örnek olay çalışmalarında tasarım ve ürün geliştirme başlığı altında ele alınan bir diğer kriter ise ayakkabı koleksiyonunun yılda kaç kere ve yaklaşık kaç modelden oluştuğudur. Bunların irdelenmesindeki amaç stratejilerin bu noktada ne derece etkin olduğu ve tasarım adetlerinin rekabet stratejileri ile ilişkisini irdelenmektir. Tüm örnek olay çalışmasında ele alınan firmalar yılda iki koleksiyon hazırlamaktadır. Firmalarda farklılık gösteren nokta koleksiyonlardaki model sayısıdır. Farklılaşma stratejisini benimseyen dört firmadan biri olan İnci ayakkabı diğer firmalardan ayrılmakta ve koleksiyon adedi yaklaşık 600 modelden oluşmaktadır. Bu kadar fazla model geliştirmesi aynı segmentte rekabet ettiği rakiplerinden daha fazla model geliştirerek, müşteri sayısını arttırmaktır. Çok sayıda model aracılığıyla, çok çeşitli müşteri kazanmak amaçlanmaktadır. Bu amaç tasarım sürecini ve ekibin çalışma

biçimini de belirlemektedir. İnci firması kendi tasarım ekibinin yanısıra bir çok tedarikçi ile çalışmaktadır. Çalıştığı tedarikçilerin tasarımcılarının oluşturduğu koleksiyonları da marka bünyesinde kullanmaktadır. Bu kapsamda farklılık gösteren bir başka örnek ise maliyet liderliği stratejisini benimsemiş olan iki firmanın da koleksiyon sayısının az olmasıdır. Maliyet liderliğine oynayan iki firma, marka altındaki koleksiyon sayısını az tutarken, marka sayısını fazla tutarak çok çeşit müşteriye hitap etme yaklaşımı gütmektedir.

#### **8.4 Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Üretim Faaliyetleri**

Ayakkabı firmalarının rekabet stratejilerini belirleyen ve bu bağlamda da tasarımın rolünü tanımlayan etkenlerden biri de ayakkabı firmalarındaki üretim yapılarıdır. Firmaların üretim yapıları; üretim yöntemleri, üretim yapılanmalarını ve üretim adetlerini kapsamaktadır. Firmaların üretim yöntemleri, üretiminin nasıl gerçekleştiği ile ilgilidir. Ayakkabı sektöründe üretim, el üretimi, yarı makineleşmiş ve tam makineleşmiş olarak gerçekleşmektedir. Firmaların rekabet stratejileri, kullandıkları üretim yöntemleri ile bağlantılı olmaktadır. Örnek olay çalışması kapsamında ele alınan firmalardan dokuz tanesi üretim yöntemlerini tam makineleşmiş olarak ifade etmektedir. Elde üretim gerçekleştiren tek firma zaten niş bir strateji seçtiğinden üretim yöntemi de bu stratejiyle örtüşmektedir.

Rekabet stratejileri ile ilgili diğer üretimle ilgili yaklaşım firmanın üretim yapılanmasıdır. Ayakkabı üretim zinciri çok çeşitli aşamaya sahiptir, bu da ayakkabı bileşenlerinin çok sayıda olmasından kaynaklanmaktadır. Ayakkabı üretim zincirinin çok çeşitli bölümlerden oluşması fason üretimin öne çıkmasına yol açmaktadır. Fason üretim ise, bir malın girdilerinin veya tümünün bir şirket tarafından başka kişi veya şirketlere sipariş usulüyle yaptırılmasıdır. Fason üretim de taşeronluğun bir biçimidir. Bir işletmede üretilen malların bazı parçaları veya tümü, diğer işletmelerde üretilir (Yıldırım, K. 2001). Ayakkabı üretim zincirinin, birbirinden bağımsız ve kolaylıkla parçalanabilen aşamaları (saya kesimi, saya traşı, saya dikimi, saraç, fora, freze, montaj, son kontrol) olduğu tespit edilmiştir. Bu parçalanma sonucunda üretim zincirinin parçalarının (saya traşı, saya dikimi, saraç, fora ve freze) nihai ürünün piyasaya sunulduğu işyerlerinin dışında yaptırılabilirdiği görülmüştür (Müftüoğlu, 2000). Bu nedenle ayakkabı üretim zincirinde kendi bünyesinde üretim

gerçekleştiren, fason üretim yaptıran veya hem kendi üretilen hem de fason ürettiren firmalar bulunmaktadır. Tüm bu üretim yapılanmaları ise rekabet stratejileri ile ilintilidir. Firmaların kendi bünyesinde üretim gerçekleştirmeleri maliyetlerin yükselmesine neden olmakta, bu nedenle de bazı firmalar bu süreci daha küçük ölçekli firmalarda gerçekleştirmektedir. Bu yapılanmanın diğer bir uygulaması ise firmaların daha büyük firmalara ya da yabancı markalara fason üretim gerçekleştirmeleridir. Bu üretim yapısında olan firmalar daha büyük ya da yabancı menşeli firmalardan üretim sürecinde öğrenimler ve kazanımlar elde etmektedir. Fason üretim yaparak büyüyen ve öğrenen firmalar daha sonra kendilerini geliştirerek ve markalaşma süreci yaşamaktadır.

Üretim yapılanmaları itibarıyla ele alındığında ise tüm üretim işlemlerini kendi bünyesinde gerçekleştiren, tamamen dışarıdan tedarik eden ve bir kısmını dışarıdan tedarik eden şeklinde üç temel yapı ortaya çıkmaktadır. Üretim zinciri içinde yer alan bazı ana ayakkabı bileşenlerini firma bünyesinde üretmek yaklaşımı maliyeti düşürmek ile ilintilidir. Belirli büyüklükteki işletmeler üretimle ilgili tüm aşamaları kendi içinde gerçekleştirerek maliyet avantajı kazanırken, bazı işletmelerde üretim zincirini farklı alt firmalara bölerek maliyet avantajı kazanmaktadır. Maliyet liderliği stratejisini benimsemiş olan iki firma ölçek ekonomilerini bu bağlamda geliştirmekte; yüksek miktarlarda üretim, teknolojik altyapı, satış ve pazarlama ilgili tüm yapılanmalar, maliyet avantajı sağlamaktadır. Üretim zincirindeki aşamaların fason olarak gerçekleştirilmesi de firmaların rekabet stratejileri ile ilintilidir. Firmalar üstün oldukları noktaların üzerine giderek, diğer aşamaları ise fason gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü kazanmaktadır. Yüksek katma değer sağlayan operasyonlar firma tarafından gerçekleştirilirken, daha düşük katma değer sağlayan işler, o işlerin en iyi ve asgari maliyetler yapılabilecekleri yerlere dağılmaktadır. Rekabetin temelinde farklılaşma yatar. Sizi farklılaştırmayacak olan her bir değer zinciri aşaması, eğer sistemin işlemesi açısından çok gerekli değilse, şirketinize ekstra genel gider, ekstra risk, ekstra maliyet ve ekstra esneklik getirir. O nedenle de bu aşamalar arasında size en az farklılaşma getirecek olan değer zinciri adımlarını dışarıya çıkarmak, yani fasona vermek (outsourcing etmek) çok akıllı bir yöntemdir (Kırım, 2010). Ele alınan örnek olay çalışması olan İnci ayakkabı bu süreçte değişiklikler göstermiş ve yeni bir yapılanma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın başlangıcında üretici firma konumunda olan İnci ayakkabı, 2012 Mart ayı itibarıyla üretim tesislerini kapatarak, ayakkabıları

fason ürettirme yoluna gitmiş, güçlü oldukları perakendecilikle beraber, güçlendirmek ve geliştirmek istedikleri tasarım konusuna yoğunlaşacaklarını belirterek bu yapılanmayı gerçekleştirmiştir.

Rekabet stratejileriyle firmaların üretim kapasiteleri arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Üretim adetlerinin firmaların stratejileriyle örtüşüyor olması gerekmektedir. Odaklanma stratejisi, belirli bir hedef kitleye yönelik, daha niş bir pazarı ele almasından dolayı bu yaklaşımı benimseyen firmalarında üretim kapasitelerinin de bu yaklaşımla doğru orantılı olarak düşük miktarlarda olması gerekmektedir. Odaklanma stratejisi kapsamına giren dört firmanın üretim rakamları, en düşüğü günde 100 çift, en fazlası ise günde 3000 çifttir. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen firmaların, stratejilerinin gerekliliklerinden dolayı yüksek miktarda üretim rakamı koşulunu tamamlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda örneklem firmaları incelediğimizde maliyet liderliği stratejisine giren iki firmanın üretim miktarlarının bu koşulu karşıladıkları görülmektedir. Bu iki firmadan birinin yıllık üretim kapasitesi 2 milyon çift, diğer firmanın ise yaklaşık 2,5 milyon çift olarak belirtilmiştir.

## **8.5 Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejisi Kapsamında Satış-Pazarlama Faaliyetleri**

Örnek olay çalışması kapsamında ele alınan firmaların satış ve pazarlama ile ilgili yapılanmaları ele alınmış ve rekabet stratejileri ile örtüşüp örtüşmediği ortaya konmuştur. Firmaların ihracat biçimleri, oranları, satış ve pazarlama kanallarıyla ilgili elde edilen bulguların tasarımla nasıl ilişkilendirildiği tespit edilmiştir.

Örnek olay çalışması kapsamında ele alınan firmaların hepsi ihracat yapmaktadır ama ihracat biçimleri farklılık göstermektedir. Odaklanma stratejisini benimseyen iki firma dışındaki firmalar hem kendi markalarıyla hem de başka markalar aracılığıyla ihracat gerçekleştirmektedir. Türkiye’de birçok sektörde olduğu gibi ayakkabı sektöründe de markalı ihracat oranı oldukça düşüktür. Fason üretim yapısının hakim olduğu ayakkabı sektöründeki firmalar, küresel markalara üretim yaparak ihracat gerçekleştirmektedir. Bu nedenle de firmalar kendi markaları ile düşük oranda ihracat gerçekleştirirken fason üretim yaptıkları küresel markalar aracılığıyla daha yüksek oranda ihracat gerçekleştirmektedir. Ayakkabı firmalarının kendi markalarıyla daha az ihracat gerçekleştirmelerinin altında yatan etkenlerden biri de

Türkiye’deki iç pazarın çok güçlü olması olarak ifade edilmektedir. Ayakkabı sektörünün iç pazarla tatmin olması, rekabet koşullarının daha zor olduğu dış pazarlara açılmasına engel teşkil etmektedir. Bu nedenle de özellikle markalı ihracat oranlarının örnek olay çalışması kapsamındaki firmalarda da daha az olduğu görülmektedir.

Ayakkabı sektöründe yer alan firmaların rekabet stratejilerinin, satış ve pazarlama yaklaşımları ile ilişkilendirilmesinde örnek olay çalışması kapsamında yedi firmanın perakende satış noktalarına sahip olduğu görülmektedir. Odaklanma stratejisini benimsemiş olan üç firma bayi ve toptancılar aracılığıyla satış gerçekleştirmektedir. Maliyet liderliği stratejisini benimsemiş iki firma da görülen ortak satış ve pazarlama yaklaşımı “ayakkabı marketi” konseptidir. “Ayakkabı marketi” yaklaşımıyla mağaza zincirleri kuran iki firma, üretimini gerçekleştirdikleri çeşitli markalarla, distribütörlüklerini aldıkları ithal markaları aynı çatı altında “uygun fiyat” söylemiyle tüketiciye ulaştırmayı hedeflemektedir. Örnek olay çalışmasında ele alınan firmalardaki genel yaklaşım perakendeciliği de firma bünyesinde tutmak şeklinde görülmektedir. Perakende satış kanallarına sahip olmak, nihai tüketiciden geri dönüşler almak açısından çok önemli bir bilgi kaynağı olduğu, çoğu firmada yetkililer tarafından da ifade edilmektedir. Örnek olay firma yetkilileri tarafından koleksiyon oluşturma sürecinde müşteri geri dönüşleri en önemli veri kaynaklarından biri olarak belirtilmiştir. Burada belirtilen geri dönüşler, müşteri temsilcileri aracılığıyla hangi ürünlerin daha çok talep edildiği, müşteri beklenti ve taleplerinin daha net ortaya konduğu perakende satış kanalları olmaktadır. Örnek olay çalışma kapsamındaki firmalardan elde edilen veriler doğrultusunda perakende satış mağazalarının yeni ürün geliştirme ve tasarım sürecine büyük oranda katkısı olduğu görülmektedir.

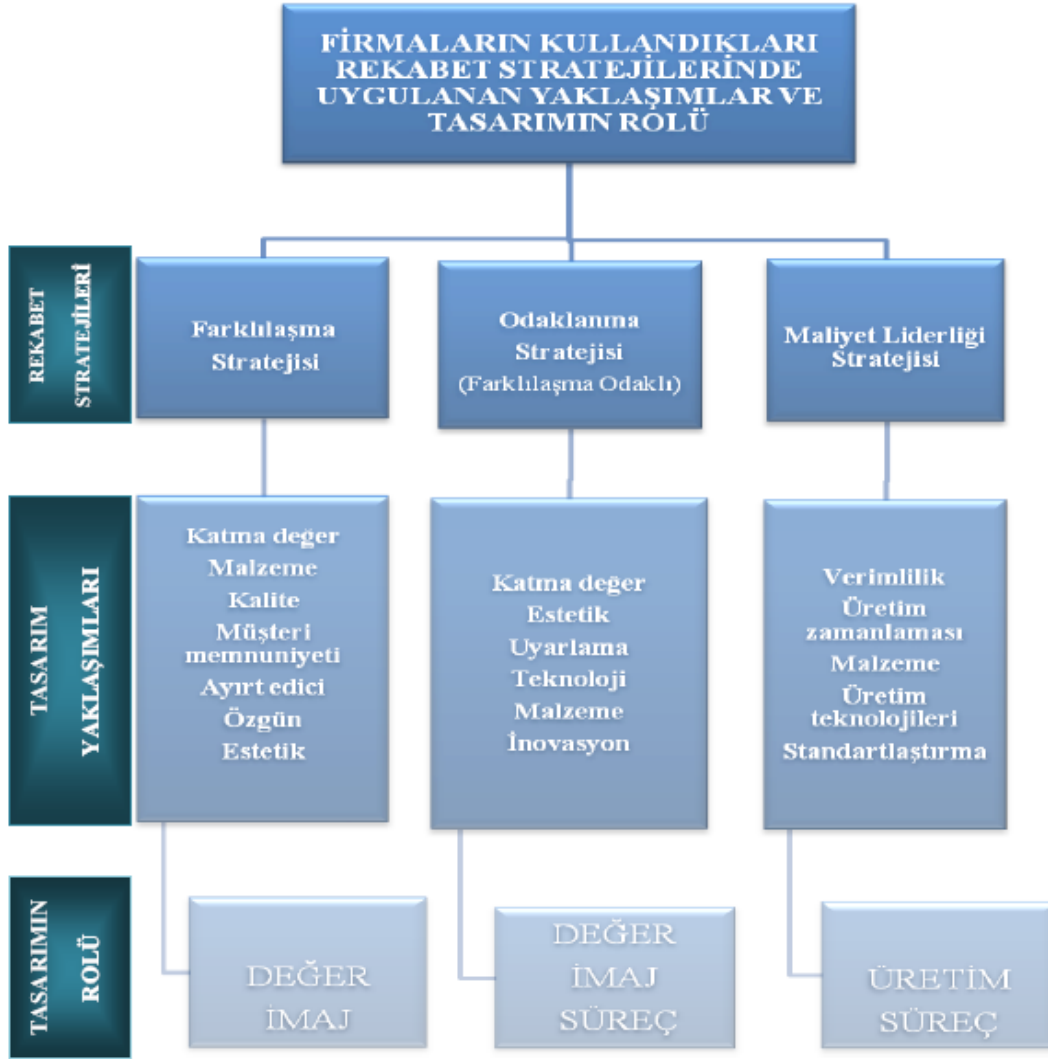
## **8.6 Ayakkabı Firmalarının Rekabet Stratejilerine Göre Tasarımın Rolünü**

### **Tanımlamada Uygulanan Yaklaşımlar Ve Tasarımın Rolü**

Türkiye’de ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren bir çok firma küresel rekabet karşısında çeşitli stratejiler geliştirmek durumunda kalmaktadır. Strateji geliştiremeyen firmalar, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler ise kapanma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Araştırmanın amaçlarından birincisi, sektörde faaliyet gösteren bir örneklem üzerinden hangi rekabet stratejilerinin kullanıldığını

tespit edilmesidir. Örnek olay çalışmasında ele alınan toplam on firmanın kullandıklarını ifade ettikleri rekabet stratejileri ile çalışma neticesinde elde edilen bulgulara dayalı, ortaya çıkan rekabet stratejilerinin örtüştüğü görülmektedir. Bu kapsamda toplam on firma içinden dört firma farklılaşma stratejisini, iki firma maliyet liderliği stratejisini kullanmaktadır. Farklılaşma stratejisini kullanan dört firma daha geniş pazar, benzersiz ya da üstün değere sahip, kaliteli, belirli özellikleri olan ve daha az fiyat duyarlı bir rekabet stratejisi kullanmaktadırlar. Maliyet liderliği stratejisini kullanan iki firma geniş kitle pazarında, daha yüksek verimlilikle maliyet düşürme yaklaşımı benimsenmektedir. Odaklanma stratejisini kullanan dört firma ise farklılaşma odaklı olarak stratejiyi kullanmaktadır. Farklılaşma odaklı olarak kullanılan odaklanma stratejisini kullanan dört firma dar hedefin özel ihtiyaçları ile hedef pazar farklılaşması üzerine odaklanmaktadır.

Araştırmanın bir diğer amacı ise bu stratejiler bağlamında tasarımın ne amaçla kullanıldığının irdelenmesidir. Araştırma kapsamında stratejileri doğrulanan firmalar, stratejilerine göre gruplandırılıp, kıyaslanmıştır ve bu kıyaslama sonucunda stratejilere göre tasarımın nasıl kullanıldığı ortaya konulmuştur. Farklılaşma stratejisini benimseyen bazı firmalardaki genel yaklaşımın rakiplerden farklı tasarımlar ortaya koyma kaygısıyla, ayakkabı sektöründe önde olan İtalya'yı, yakından takip etmek olduğu görülmüştür. Firmalar, trendleri ve yenilikleri daha iyi takip ettikleri düşüncesiyle İtalyan tasarımcılarla çalışarak, farklı ve özgün tasarımlar ortaya çıkartmayı hedeflemektedir. Farklılaşma stratejisini bu bağlamda kullanan firmaların amacı tasarım aracılığıyla katma değer yaratmaktır. Aynı stratejiyi benimseyen diğer firmalarda tasarım aracılığıyla özgün olmak amaçlanmaktadır. Tasarım gerçekleştirilirken farklı ayakkabı kalıpları, malzemeler, aksesuarlar, renkler kullanmak suretiyle ayırt edici olmak hedeflenmektedir. Farklılaşma stratejisi, kalite, müşteri odaklılık ve teknolojiye dayanan, tasarımla ilişkilendirilen bir takım özelliklerin rakiplerden daha iyi yapabilme becerisini gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. Bu özellikler maliyetleri yükselmektedir ve bu da farklılaşma stratejisini kullanan firmaların tasarımlarının toplam maliyetinin, maliyet liderliği stratejisini kullanan firmalarınkinden daha yüksek olması anlamına gelmektedir.



**Şekil 8.1 :** Rekabet stratejilerine göre firmaların uyguladıkları yaklaşımların tasarımdaki rolü.

Odaklanma stratejisini, kullanan örnek olay çalışmalarındaki firmalarda bu strateji dar hedefin, özel ihtiyaçlarına odaklandığından, tasarım burada henüz cevap verilmemiş bir talebi karşılamak amacıyla uygulanmaktadır. Bu uygulamalar el yapımı, özel deri ve kişiye özel tasarlanan ayakkabı konsepti olarak bir firmada karşımıza çıkarken, diğer firmada, İtalyan tasarımcılar tarafından sıradışı renklerde, kanguru derisi ile üretilmiş futbol ayakkabısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada tasarımın rolü, farklılaşma stratejisiyle örtüşmekte ve katma değer aracı olarak görülmektedir. Bu firmalarda tasarım katma değer aracı olarak marka değerini de desteklemekte ve marka imajının da öne çıkmasına yardımcı olmaktadır. Odaklanma stratejisini farklılaşma odaklı kullanan diğer ayakkabı firmalarında ise tasarım hem bir estetik unsuru olarak hem de yeni teknoloji ve malzeme

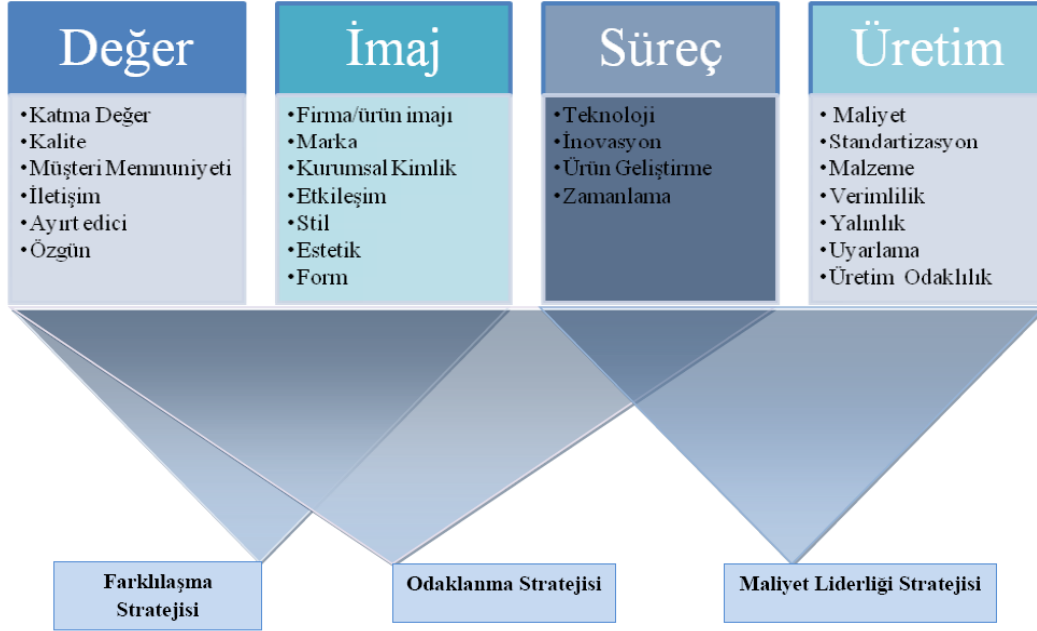
kullanımında bir araç olarak kullanılmaktadır. Odaklanma stratejisinde ayrıca hedef pazarlara yönelik tasarım uyarlamalarının gerçekleştirildiği görülmektedir. Hedef pazarların şartlarına göre tasarım uyarlama aracı olarak kullanılmaktadır. Ayakkabı tasarımı gerçekleştirildikten sonra, farklı pazarlara göre bu tasarımlar aksesuarlar, malzemeler veya renkler kullanılarak uyarlanmaktadır.

Maliyet liderliği stratejisini benimseyen ayakkabı firmalarındaki tasarım yaklaşımı daha çok üretim süreciyle ilişkilendirilmektedir. Bu stratejiyi benimseyen firmalarda üretimde verimlilik, kullanılan malzeme, teknolojiler ve özellikle de zamanlama dikkate alınarak tasarım gerçekleştirilmektedir. Bu kriterler çerçevesinde ayakkabı bileşenlerinin kendi bünyelerinde üretimini gerçekleştirme, bazı ürünlerde standartlaştırmalar, verimlilik artması yönünde üretim teknolojilerinin kullanılması tasarımın da maliyet düşürme odaklı kullanımına yol açmaktadır. Bu strateji bağlamında tasarımın rolü maliyetleri düşürme, verimliliği arttırma, ve üretim sürecini kısaltma olarak uygulanmaktadır.

Firmalarda uygulanan yaklaşımlar sonucunda tasarımın, firmalarda değer yaratmak ve marka imajını desteklemek üzere kullanılması özellikle farklılaşma stratejisinde görülmektedir. Bu yaklaşım artan küresel rekabet karşısında kendisini rakiplerinden farklılaştırmak ve müşteri karşısında artı bir değer yaratmak amacıyla kullanılmaktadır. Tasarımın aracılığıyla firma ve marka imajı ile müşteriye sunulan değer yükseltilerek farklılaşma sağlanmakta ve bu da firmaya rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Odaklanma stratejsinin ayakkabı sektöründe yer alan firmalarda uygulanma şekli daha çok farklılaşma odaklı olarak görülmektedir. Farklılaşma odaklı olan firmalarda farklılaşma stratejisiyle benzerliklerin yanı sıra tasarımın süreçlerde artı bir rolü görülmektedir. Yeni malzemelerin, teknolojilerin, inovatif yaklaşımların, kullanıcı odaklı uygulamaların ve uyarlamaların gerçekleştirilmesi tasarımın rolünün “süreç” kavramıyla ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Farklılaşma odaklı olan bu stratejide “imaj” ve “değer” kavramlarının ön planda olması müşteri beklentilerine yönelik tasarımların gerçekleştirilmesine neden olmaktadır.

Maliyet liderliği stratejisini kullanan firmalarda tasarımın rolü “süreç” ve “üretim” kavramları üzerinden uygulanmaktadır. Üretim aşamalarında standartizasyon, yeni teknoloji, malzeme kullanımları, verimliliği arttırmaya yönelik uygulamalar ve üretim sürecini kısaltmaya yönelik çalışmaların tasarımı belirlemesi sonucunda

“üretim” kavramı maliyet liderliği stratejisinde öne çıkmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinde tasarımın rolü “süreç” kavramı üzerinden de inovasyon, yeni malzeme, üretim teknolojileri, ürün geliştirme süreçlerindeki uygulamalar olarak görülmektedir.



**Şekil 8.2 :** Değer, imaj, süreç ve üretim kavramlarına göre tasarım yaklaşımları ve jenerik stratejiler.

Jenerik rekabet stratejileri üzerinden ele alındığında tasarımın farklı stratejiler bağlamında dört temel başlık altında toplandığı görülmektedir. Dört temel başlık olan imaj, değer, süreç ve üretim firmaların tasarım stratejilerini ve buna yönelik yaklaşımlarını göstermektedir. Porter (1980) tarafından ortaya konan rekabet stratejilerinin araştırma kapsamında ele alınan firmalarda uygulamaları ve bu uygulamaların tasarım yaklaşımlarına etkisi çeşitli bulgularla ortaya konulmuştur. Bu bulgular tasarımın rolünün Trueman (1998)’in “değer”, “imaj”, “süreç” ve “üretim” çerçevesinde ele aldığı tasarım yaklaşımları ile rekabet stratejileri ilişkilendirilmiştir. Farklılaşma stratejisini uygulayan firmalarda değer kavramı, ayırt edici özelliklerle katma değer yaratmak ve yüksek kaliteli ürünlerle müşteri beklentilerini karşılamak üzere tasarımın rolü tanımlanmaktadır. Farklılaşma stratejisinde imaj kavramı estetik, görünüm, stil ve kimlik üzerinden tasarım rolünün tanımlanması olarak uygulanmaktadır. Odaklanma stratejisinde bu iki kavramın yanısıra süreç kavramı da teknolojik uygulamaların ve inovasyonun yaratıcı süreçlere dahil edilmesi yönünde

kullanılmaktadır. Maliyet liderliği stratejisinde ise süreç ve üretim kavramları üzerinden ele alınmaktadır. Üretim kavramı altında üretim zamanlaması, verimlilik ve üretim teknolojileri aracılığıyla tasarım yaklaşımlarının uygulandığı görölmüştür

Ayakkabı sektöründe olduğu gibi bir çok sektörde de tasarımın rolü firmaların rekabet stratejilerine göre değişkenlik göstermektedir. Rekabet avantajı sağlamakta önemli olarak adledilen; firmaların çekirdek uzmanlık alanlarını ortaya çıkartarak, o alana yönelmeleridir. Ayakkabı sektöründe yer alan firmaların değer zincirinde üstün oldukları noktalar ne ise onun üzerine gidilmesi şeklinde de yorumlanabilecek bu yaklaşım, araştırma kapsamında bazı firmalarda uygulamaya geçmiştir. Üretim açısından Türkiye'nin en büyük tesislerinden birine sahip olan firma, üretimini yıllarca tedarikçi olarak üretim yapan alt firmalara yaptırma yoluna gitmiştir. Perakende sektörüne ve ayakkabı tasarımına ağırlık vererek, uzmanlıklarını bu yönde geliştirme kararı alan firma bu uygulamayı gerçekleştiren bir örnek olmuştur. Ayakkabı sektöründe önde gelen ve Gereffi tarafından “fabrikasız fabrikatörler” olarak nitelendirilen Nike firması, tasarım ve ayakkabı modası yaratan ama üretim tesisleri bulunmayan bir dünya markası olarak bilinmektedir. Yıllarca fason üretim gerçekleştiren Türk ayakkabı sektörü, yerli ve yabancı firmalardan elde ettikleri kazanımlar sonucunda kendi markalarını oluşturmuş ve kendi markalarıyla özgün tasarımlar gerçekleştirebilmektedirler. Türkiye’de bu konumda olan ayakkabı firma sayısı oldukça az olmasından dolayı bunun genele yayılabilmesi için rekabet stratejileri ve uygulamalar önem kazanmaktadır. Türkiye’de ayakkabı sektöründe değer zincirinin parçalanması ve bu parçalanmaların gerektirdiği operasyonların belirli bölgeler dahilinde geliştirilmesi, değer zincirinin yönetilmesinde kolaylıklar sağlayabilecektir. İtalya’nın ayakkabı sektöründe yakaladığı başarının temelinde girişimci yapı, hammadde, tedarikçiler, makine üreticileri, yan sanayi, kalıpçılar ve tasarımcıların birarada konumlanmasının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ayakkabı sektöründe önde gelen Brezilya, İspanya, Hindistan v.b. ülke örneklerinde uygulanan kümelenme modeli, ayakkabı üretimindeki çeşitli değer zinciri aşamalarının birarada bulunduğu yapılanmalardır. Türkiye’de ayakkabı firmalarının katma değere sahip oldukları operasyonları firma bünyesinde gerçekleştirecek, diğer operasyonları uzmanlıklara sahip dış kaynaklar aracılığıyla gerçekleştirmeleri ve oluşturulacak ayakkabı bölgelerinde bu operasyonların düzenlenmesi ayakkabı sektörünün rekabet avantajı kazanmasına ön ayak olacaktır.



## KAYNAKÇA

- ABICALCADOS** (2012). Footwear Industry in Brazil, *Brazilian Footwear Industries Association Report*, Brazil.
- Agarwal, G. P. S.** (2008). Diagnostic Study Report for Leather Footwear Cluster, Agra, *Government of India Ministry of SSI (Small Industries Service Institute, Nunnai, Agra.)*
- Alkin, K., Bulu, M., Kaya, H.** (2007). İller Arası Rekabet Endeksi: Türkiye’deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi İçin Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 221-235.
- Alpman, N.** (2002). “Ayakkabının “A”sı Beykoz kundurası”, *Akşam gazetesi*, 23.12.2002.
- Akalin, S., Seyhan, N., Yılğör, A.** (1993). *Ayakkabıcılık Terimleri Sözlüğü*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Akçaoğlu, E., Aktaş, R.** (2006). Merdiveni Tırmanmak: Türk firmalarının markalaşma yoluyla küresel değer zincirinde terfi girişimleri. *Pazarlama ve İletişim Dergisi*, Cilt 5, 15: 55-61
- Akkayan, T.** (2007). Geleneksel Ayakkabı Yapımında Organizasyon. *Ayakkabı Kitabı*, Kitabevi, İstanbul, 2. Baskı
- AKKM** (2007) Pazarlama Araştırmaları, Ayakkabı TR52 Konya, *Avrupa Birliği ve Devlet Planlama Teşkilatı*.
- Akman, G., Özkan, C., Eriş, H.** (2008). Strateji odaklılık ve fira stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, yıl:7, 13, :93-115.
- Aktan, C. C.** (1997). *Değişim ve “Yeni” Global yönetim*, İstanbul: MESS yayını.
- Aktan, C.C.** (1999). *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 1. Değişim Mühendisliği*, TÜGİAD yayını, İstanbul.
- Aktan, C.C.** (1999). *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2. Stratejik Yönetim*, TÜGİAD yayını, İstanbul.
- Altunyaldız, Z.** (2008). Ulusal Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi, *İSTANBUL Kümelenme’08 Konferansı*.
- Akalin, M.** (2008). Moda ve Tekstil İş Kumesi, *İSTANBUL Kümelenme’08 Konferansı* (03-04/12/2008).
- ANCI** (2009). *Shoe Report*. The National Italian Footwear Manufacturers Assosiaton, ANCI.

- Akgüloğlu, S.** (2004). *Çin Halk Cumhuriyeti Deri ve Ayakkabı Sanayi*, Eylül 2004, ÇHC Deri Sektör Birliği.
- Antonelli, C.** (2001). *The Microeconomics of Technological Systems*, New-York: Oxford University Press.
- APICCA** (2012). *World Footwear 2012 Yearbook Data up to 2011*. Portugese Footwear, Components Leather Goods Manufacturers' Associaton.
- Aras, Y. (2010).** "Film gibi ayakkabılar" Ahmet Baytar'la röportaj, *Sabah gazetesi*, Yaprak Aras. 06.02.2010
- Arlı, M ve Nazik, H.** (2001). *Bilimsel Araştırmaya Giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ATSO** (1999). Deri ve Ayakkabı Sanayi, *Antalya Ticaret ve Sanayi Odası*, Mayıs 1999, s. 34
- Aykaç M., Parlak Z., Özdemir S.** (2008). *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de Kobi'ler*. İTO, yayın no: 2008-24, İstanbul
- Barney, J.B & Addison- Wesley** (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*.
- Bay, Ö.** (2005). "Köşger Hamza'nın dersinden Cabani markasını çıkardı" Cabani firması haber, *Milliyet Gazetesi*, Özlem Bay, 10.07.2005
- Bazan, L., Navas- Aleman, L.** (2001). The Underground Revolution in the Sinos Valley: a comparison of Upgrading in global and national value chain, *Paper for Workshop' Local Upgrading in Global Chains' held at the Institute of Development Studies*, University of Sussex, 14 – 17 February.
- Belussi, F., McDonald, F., Borrás, S.** (2002) .Industrial Districts: State of the srt review. Research report, Project West-East ID: Industrial Districts relocation processes; Identifying policies in the perspective of the European Union enlargement.
- Best, K.** (2006). *Design Management*, AVA Publishing SA.
- Berg, N.** (2007). *The Shoe, Fashion & Accessories*, ArtEz Press, Arnherm, Netherlands.
- Bickman, L. And Rog. J. B.** (1998) Handbook of Applied Social Research Methods.Sage.
- Bilgin, C.D.** (2010). "Krizde ayakkabı satışında rekor kırdı, mecburen yatırım yaptı" Macro Ayakkabı haberi, *Hürriyet gazetesi*, 12.09.2010, Demet Cengiz Bilgin
- Brenton, P., Pinna, A. and Vancauteran, M.** (2000). Adjusment to Globalisation: A Study of the footwear industry in Europe. *Centre for European Policy Studies*, Working Paper No:151
- Boltri, L.** (2012). *Technologies for the Leather Industry, Italian Tanners' Association (UNIC)*, Bruxelles - October 24th 2012.
- Borja de Mozota, B.** (2002). Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. *Design Management Journal*. 2: 88-104.

- Borja de Mozota, B.** (2003). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. Allworth Press, New York, USA.
- Borja de Mozota, B.** (2006). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*. 17: 2, 44-53.
- Borja de Mozota, B.** (2005). *Tasarım Yönetimi*. MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Borja de Mozota, B.** (1998). Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's Value Chain, *Design Management Journal*, 9, No.2, Spring 1998.
- Bruce, M. & Bessant, J.** (2002). *Design in Business; Strategic Innovation Through Design*, Prentice Hall.
- Bruce, M. & Jevnaker, B.** (1997). *Management of Design Alliances Sustaining Competitive Advantage*. John Wiley&Sons.
- Bourgeois, J.** (1994). Strategy and environment: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, 5, No.1, pp.25-39.
- Büyükekeşi, A.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 01 Haziran 2011.
- Camagni, R.** (1993). Inter-firm industrial networks: The costs and benefits of co-operative behaviour. *Journal of Industry Studies* 1 (1):1-15.
- Capello, R.** (1999). Spatial transfer of knowledge in high technology milieux: Learning versus collective learning processes. *Regional Studies* 33 (4): 353- 65.
- Carpanzo, E., Ballarino, A.** (2008). Collaborative Networked Enterprises: A Pilot Case in the Footwear Value Chain, *Innovation in Manufacturing Networks*, 266: 57-66.
- C.E.C.** (2001). *Report on the Promotion of the Competitiveness and Employment in the European Footwear Industry*, Brussels, Commission of the European Communities.
- Cem, F.** (2009). "İş'te Portre: Mehmet Zıylan", Zıylan Grup haberi, *Sabah Gazetesi*, 01.03.2009, Feride Cem.
- Cem, F.** (2009). "İş'te Portre: Fikret Şerafettinoğlu", Macro ayakkabı haberi, *Sabah Gazetesi*, 20.09.2009, Feride Cem.
- Chiva, R., Alegre, J.** (2009). Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management, *The Journal of Product Innovation Management*, 26: 424-440.
- Creswell, W., J.** (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*, Sage Publications.
- Çağatay, N.** (1981). *Bir Türk Kurumu olan Ahilik*. Selçuk Üniversitesi Yayınları. Selçuk Üniversitesi Basımevi, s. 55
- Çağlayan, Z.** (2007). 'Ayakkabıcılık Sektöründeki Sorunlar' başlıklı soru önergesi cevabı, *TBMM Başkanlığı*, Sanayi ve Ticaret Başkanlığı.
- Çetin, M.** (2005). Avrupa Birliğinde KOBİ'lere yönelik Teknoloji Politikaları. *KTÜ, İİBF Dergisi*.

- Çoruhlu, Y.** (2007). ‘Orta ve İç Asya’da Kazı ve Araştırmalarda Elde Edilen Materyale Göre Erken Devir Türklerinde Çizme’. *Ayakkabı Kitabı*. Kitabevi, İstanbul, 2007. 2. Baskı
- Dağtaş, L.** (2007). Anadolu’da Dericilik. İdesbaş, Dönence yayınları.
- DDM** (2010). *The Role of Design In The 21st Century, Danish Designers’ Manifesto: A Vision For The Future Of Danish Design*, January, 2010.
- De Souza, S., Y.** (2005). The Search of Small Business Competitiveness on a Brazilian Footwear Cluster. ICSB, *International Council for Small Business Conference*, Washington DC.
- Demir, M.** (2006). *Dünya Deri ve Ayakkabı Pazarı ve Türkiye için Hedef Pazar Analizi*, İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Dairesi, 2006.
- Di Maria, E. and Micelli, S.** (2008). SMEs and Competitive Advantage: a Mix of Innovation, Marketing and ICT. *The Case of Made in Italy*. “Marco Fanno” working paper N.70
- Dinçer, Ö.** (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DPT** (2007). T.C. *Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı 9. Kalkınma Planı 2007-2013 Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*.
- DPT** (2006). *Tekstil, Deri ve Giyim sanayii Özel İhtisas Komisyonu Deri ve Deri ürünleri Alt Komisyonu Raporu, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*, Nisan 2006.
- DTM** (2012). *Ayakkabı İthalatında Yürütülen Soruşturmaya İlişkin Özet Sonuç Raporu*, Ek-1, Resmi Gazete. 22.07.2012
- Dökmetaş, B.** (2007). *Uluslararası Ticaret Merkezi (ITC) Projesi kapsamında örnek ürün analizleri çalışması*, 6405 GTİP no kodlu diğer ayakkabılar, İSO.
- Dura, Z.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 12 Mayıs 2011.
- Einsenhardt, K.** (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, No.4, 532-550.
- Ellet, W.** (2007). *The Case Study Handbook*, Harvard Business School Press, Bostan, Massachusetts.
- Elvan L., Sorguç N., Bilen Kazancık L., Öztürk A.** (2005). *Türkiye’de Bölgesel Gelişme Politikaları Sektör – Bölge Yığınlaşmaları*, TÜSİAD Yayınları.
- Er, H. A.** (2002). Stratejik Rekabet unsuru olarak Endüstriyel Tasarım, *ESPAS*, Haziran 2002, s.12-13.
- Er, Ö., Er, H.A. ve Manzakoğlu, B.** (2010). *Tasarım Yönetimi: Tanım, Kapsam ve Uygulama*, TÜSİAD Yayınları No.2010, 12;508.
- Eraslan, H., Bulu, M., Bakan, İ.** (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* (SOİD), Yıl 5, Sayı:3

- Eraydın, A.** (2002). *Yeni Sanayi Odakları: Yerel Kalkınmanın Yeniden Kavramlaştırılması*. Ankara: ODTÜ Mimarlık Fakültesi Basım İşbirliği.
- Eraydın, A.** (2004). Bölgesel Kalkınma Kavram, Kuram ve Politikalarında Yaşanan Değişimler, *Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu*, DPT, s.126-146
- Erdem, F.** (2011). “Hakim olacaktı sanayici oldu” Pames Grup haberi, *Star Gazetesi*, 06.04.2011, Fulya Erdem röportajı.
- Erdem, F.** (2012). “Babasından devraldığı bayrağı Avrupa’ya dikecek” Pames Grup haberi, *Star Gazetesi*, 27.08.2012, Fulya Erdem röportajı.
- Erdil, O., Kaya, N.** (2002). “Orta Büyüklükteki İşletmelerde Pazar Odaklı Rekabetin Performans Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması”, *DEÜ, İşletme Fakültesi Y., Cilt:3, Sayı:1*, 2002.
- Ergu, E.** (2007). “Hotiç’in yeni markası Yaya”, Hotiç firması haberi, *Vatan Gazetesi*, 08.07.2007, Elif Ergu.
- Evans, J.R. and Berman, B.** (1992). *Marketing*. MacMillan Publishing; 5th edition.
- Evran, Y.E.** (2011). “İki ışığım da yanımda, 40 yılın birikimiyle herkesi şaşırtacağım” Beta firması haberi, *HaberTürk Gazetesi*, Esen Y. Evran’ın Ercan İkişık’la röportajı.
- Evran, E.** (2012). “Üretimin gücü mü, marka gücü mü?” İnci firma haberi, *HaberTürk Gazetesi*, Esen Evran, 01.02.2012
- Fonseca M.** (2005). *Global Value Chains and Technoligical upgrading in peripheral regions: the footwear industry in North Portugal*, *Regional Studies Association International Conference Regional Growth Agendas*, 28-31 May 2005, Aalborg, Denmark.
- Fröbel F, Heinrichs J, Kyre O.** (1980). *The New International Division of Labour*, New York: Cambridge University Press, 1980.
- Gay, L.R.** (1987). *Educational research: competencies for analysis and application*. Columbus: Merrill Pub. Co
- Geenhuizen, M.** (1997). *A microscopic view on spatial innovation: The case of the Netherlands. In the Dynamics of innovative regions: The Gremi approach*, ed. E.Ratti, A. Bramanti, and R. Gordon, 265-77. Aldershot: Ashgate.
- Gereffi, Gary** (1999). *A Commodity Chains Framework for Analysing Global Industries*. [www.ids.co.uk](http://www.ids.co.uk)
- Gereffi, Gary** (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*. Vol.48, no.1, p. 37- 70.
- Giz, A.** (1967). İstanbul’un En Eski Sanayi Bölgesi Kazlıçeşme ve Deri sanayi, *İSO Dergisi*, sayı 22, Aralık 1967 s.23
- Gomez-Ojeda Julieta, Simpson Mike, Koh S.C.Lenny, Padmore Jo** (2007). Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol.14, No.3, pp. 289-305.

- Gökçen, İ.** (1945). 16. Ve 17. Yüzyıl Vesikalarına Göre Manisa'da Deri Sanatları Tarihi Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul CHP Manisa Halkevi*, s. 30-32.
- Grabher, G.** (1993). *The embedded firm: On socioeconomics of industrial networks*. London: Routhledge.
- Grant, R., M.** (1998). *Contemporary Strategic Analysis*, 3th edition, Blackwell.
- GTO** (2011). *Ayakkabı Sektör Araştırma Raporu*, Gaziantep Ticaret Odası Sanayi Müdürlüğü, 2011
- Güler, M.** (1995). Türk Dericilik Sanayi ve Beykoz Deri Fabrikası, *G.Ü Endüstriyel Sanatlar Fakültesi Dergisi*, 3: 71-75.
- Güngör, T.** (2012). "Ciddi üretici üzerindeki yükler rekabet gücünü yok ediyor" İnci firması haberi, *Dünya Gazetesi*, 07.11.2012, Tefik Güngör.
- Hands, D.** (2009). *Visions and Values in Design Management*, AVA Publishing SA.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K.** (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press; First Edition edition.
- HM Treasury** (2005). *Cox Review of Creativity in Business: building on the UK's strenghts*. London.
- Hertenstein, Julie H., ve Marjorie B. Platt,** (1997). "Developing a Strategic Design Culture," *Design Management Journal*, Spring, vol.8, no.2, 10-19.
- Hertenstein, J. H., Platt, M.B. ve Veryzer, R.W** (2005). The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, No.1, pp-3-21.
- Heskett, J.** (2009). Creating Economic Value by Design. *International Journal of Design*, 3:1, 71-84.
- Hotıç, Y.** (2010). *Kişisel Görüşme*. 14.05.2010
- Hotıç, Y.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 25.05.2011
- Hürriyet Gazetesi** (2012). "Bir çiftini alabilmek için 3 ay para biriktirmiştım, şimdi gittik fabrikasını aldık" *Ziylan Grup Haberi*, Hürriyet Ekonomi, 10.05.2012.
- Hürriyet Gazetesi** (2012). "Türk firması 67 yıllık İtalyan devini aldı" *Ziylan Grup Haberi*, 16.03.2012
- Hürriyet Gazetesi** (2012). "Öğretmenliği darbeye bitti ayakkabıda 11.5 milyon lirayı bulup Etiyopya'da lider oldu" *Cabani Firması Haberi*, 17.01.2012
- IDS** (2000). Institute of Development Studies, *Globalisation Group*. Brighton, www.ids.ac.uk
- Iglesias, E.** (1998). *Las Industrias del Cuero y del Calzado en Mexico*, Instituto de Investigaciones Economicas-UNAM, Mexico.
- İGM** (2007). 2007 yılı Ocak- Aralık Dönemi İhracatın genel ve sektörel değerlendirilmesi, *İhracat Genel Müdürlüğü, Ar-Ge Değerlendirme Dairesi*, T.C. Dış Ticaret Müsteşarlığı.
- İGM** (2012). Ayakkabı Sektörü, Sektör Raporları, İhracat Genel Müdürlüğü Tekstil ve Konfeksiyon Ürünleri Daire Başkanlığı, T.C. Ekonomi Bakanlığı.

- IDBM** (2012). *International Design Business Management Papers*, Vol.2, Aalto University, Helsinki
- IFM** (2007). Study On The Competitiveness, Economic Situation and Location of Production in Textiles and Clothing, Footwear, Leather and Furniture Industries. *European Commission Enterprise and Industry Directorate – General*, Vol: I – II.
- İçten, B.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 05.05.2011
- İkişik, Ö.** (2010). *Kişisel Görüşme*. 06.05.2010
- İSO** (2004). *Deri ve Deri Ürünleri Ayakkabı Yan Sanayi ve Suni Deri Sektörü*.
- İSO** (2011). *Ekonomik Durum Tespit Anketi Sonuçları*, 2010-2, Şubat, 2011.
- İTKİB** (2012). *Deri ve Ayakkabı Sektörleri Açısından İtalya, Temel Ekonomik Göstergeler ve Sektörel Bilgiler*, İTKİB Genel Sekreterliği Ar-Ge ve Mevzuat şubesi, Ağustos 2012
- İTKİB** (2013). *Deri ve Deri Mamulleri Sektörü 2012 Aralık Aylık İhracat Bilgi notu*, İTKİB Genel Sekreterliği Ar-Ge ve Mevzuat şubesi, Ocak 2013
- İTO** (2007). *Çin Menşeli Ürünlerin İthalatı Karşısında Yerli Ürünlerin Rekabet Gücünün Artırılması/Araştırması, Ayakkabı-Deri Çanta Sanayi Sektörü*, yayın No: 2007-16.
- Kaban, C.K.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 26.05.2011
- Kaplinsky, R., Morris, M.**, (2000). A Handbook for Value Chain Research, *IDRC-International Development Research Centre*, Brighton.
- Kanbay, H** (1993). Derinin Öyküsü, *Art Dekor Aylık Dekorasyon ve Sanat Dergisi*, (7): 82-88.
- Kazancık Bilen, L.** (2007). Bölgesel Gelişme ve Sektör- Bölge Yığınlaşmaları, 2. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, 25-26 Ekim 2007, İzmir.
- Keeble, D., Wilkinson, F.** (1999). Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe. *Regional Studies* 33 (4):295-303.
- Keeble, D., Wilkinson, F.** (2000). *High-technology clusters, networking and collective learning in Europe*. Adelshot: Ashgate.
- Kılınç, Esmâ** (2007). Ayakkabı Sektör Raporu, *Konya Ticaret Odası Etüd Araştırma Servisi*.
- Kırım, A.** (2011). *Bulut Gelir Söke'ye Çek Eşşegi Köşeye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kırımlı, Y.** (1980). *Gedikpaşa ve Çarşıkapı Ayakkabı İmalatçıları*, Ayakkabı Kitabı, Kitabevi, İstanbul, 2007.
- Kireççi, Y.S.** (2009). “Espadrilli kıza aşık oldu Beta’yı kurdu” Beta firması ile ilgili haber, *Radikal Gazetesi*, 05.04.2009, Satfiye Yuva Kireççi.
- Koç, Yıldırım** (2001). *Taşeronluk ve Fason Üretim: Sorunlar ve Çözümler*, Türk-İş Eğitim yayınları, no:61, Ankara.

- Kotler, P., & Roth, G.** (1984). Design: a powerful but neglected strategic tool. *The Journal of Business Strategy*, Autumn, 16-21.
- Kotler, P., Jatusripitak S., Maesincee S.,** (2002). *Ulusların Pazarlanması*, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Knorringa, P.** (1996). *Economics of Colloboration. Indian shoemakers between market and hierarchy*. Sage publications, Delhi and London.
- Knorringa, P.** (1999). Agra: an old cluster facing new competititon. *World Development*, 27, 1587 -1604
- Koçak, A., Özer, A. & Ulaş, A.** (2005). Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü için Yön Haritası: Örnek Olayİncelemeleri, 10. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, 16-29 Kasım 2005, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Gazi-Mağusa, KKTC.
- Korzeniewicz, M.** (1992). Global commodity networks and the leather footwear industry: emerging forms of economic organization in a postmodern world. *Sociological Perspectives*, 33, 313- 327
- KTO** (2007). Konya Ticaret Odası Sektör Raporu
- Küçükerman, Ö.** (1988). *Geleneksel Türk Sanayi ve Beykoz Fabrikası*, Sümerbank, İstanbul.
- Langrish, J.** (1993). Case Study As a Biological Research Process, *Design Studies*, Vol.14, n.4.
- Lenz, R.T.** (1978). Strategic interdependence and organizational performance: patterns in one industry, unpublished doctoral dissertation, Indiana University in Bourgeois, L. (1980) Strategy and enviroment: a conceptual integration, *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1, pp.25-39.
- Lundvall, B.A., Nielsen, P.** (1999). Competition and transformation in learning economy: The Danish case. *Revue d'Economie Industrielle* 88 (2): 67-90.
- Lorentzen, J.** (2003). Footloose Shoes: International Competition and Industrial Districts in the Italian Footwear Industry. København. 21 s. (*Working Paper (wp)*; 2003-07 / INT).
- Malmberg, A, Power, D.** (2005). How do firms in clusters create knowledge? *Industry and Innovation* 12 (4) :409-31.
- Malmberg, A., Maskell, P.** (2006). Localised learning revisited. *Growth and Change* 37 (1):1-18.
- Marshall, A.** (1920). *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- Men, Ö.** (2010). “Çalışkan battı, fabrikası Scooter ayakkabının oldu” Macro ayakkabı haberi, *Para Dergisi*, Özbey Men, 01.07.2010.
- Mercan, B., Halıcı, S. N., Baltacı, N.** (2004). ‘Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının (Clusters) Oluşumu ve Gelişimi.’ 3.*Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, 25 - 26 Kasım, Eskişehir

- Miles, B.M and Huberman, M.** (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage
- Miller, C. D.& Salkind, J. N.** (2002). *Handbook of research design and social measurement* (6th edition) Thousand Oaks, CA:Sage
- Milliyet Gazetesi** (2011). “Espadril efsanesi dönüyor” Cabani markası ile ilgili haber, 2.09.2011
- Milliyet Gazetesi** (2011). “Hotiç’ten internet itirafı” Hotiç firması ile ilgili haber, 15.07.2011
- Munyar, V.** (2011). “2 liraya ayakkabı vermeyi reddetti, ayda 12 bin lira geliri bir kalemde sildi” Zıylan Grup haberi, *Hürriyet Gazetesi*, Vahap Munyar, 7.10.2011
- Munyar, V.** (2012). “Aşiretlerin nüfus yapısına baktı, Şanlıurfa’ya 50 milyon dolarlık yatırıma niyetlendi” Zıylan Grup haberi, *Hürriyet Gazetesi*, Vahap Munyar, 13 Temmuz 2012.
- Müftüoğlu, G.B.** (2000). İstanbul-Gedikpaşa’da ayakkabı üretiminin değişen yapısı ve farklılaşan işgücü. *Toplum ve Bilim*, Güz 2000, sy.118-138.
- Nikolayevna, S.N.** (2012). “Kozadan yeni çıktı”, Burak Uyan haberi, *Milliyet Gazetesi*, Elina S. Nikolayevna. 03.02.2012.
- Nordin, S.** (2003). Tourism Clustering and Innovation (Paths to Economic Growth and Development), *European Torism Research Institute*, Mid-Sweeden University, Sweden.
- OECD,** (2007). *Staying Competitive in The Global Economy: Moving up tht Value Chain*, Paris: OECD Publ..
- OECD,** (2007). *Off-shoring and Employment: Trends and Impacts*, Paris: OECD Publ.
- Olson, E.M., Cooper, R.D. & Slater, S. F.** (1998). Design Strategy and Competitive Advantage, *Business Horizons*, March-April.
- Olson, E.M., Cooper, R.D&Slater, S. F.** (2000). Managing Design for Competitive Advantage: a process approach, *Design Management Journal* 11:10 - 17.
- Onur, G.** (2008). Ayakkabı 2008, T.C Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı.
- Oran, U.** (2008). Rekabet için Kümelenme Modeli, *ISTANBUL Kümelenme’08 Konferansı* (03-04/12/2008)
- Ögel, B.** (1991). Türk Kültür Tarihine Giriş I- IX. *Cilt. Kültür Bakanlığı*, Ankara.
- Öngüt, E., Özçörekçi, M.** (2005). Dünya’da ve Türkiye’de Deri ve Deri Ürünleri Sanayiinin Gelişme Eğilimleri ve Geleceği, *İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Sanayi Dairesi Başkanlığı*, DPT, Yayın no, 2685.
- Öz, Ö.** (2003). Changing Patterns of Competitive Advantage: The Towel/ Bathrobe Cluster in Denizli- Turkey. *Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalisation*, Modena, Italy, Sept. 12-13, 2003.

- Özalp İ, Koparal C., Berberoğlu G.** (2001). Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir.
- Özdemir, M.** (2007). Türk Kültürüne Dericilik Sanatı, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, s.66-82.
- Özdemir, S.** (2008). “Rekabet için en önemli silah inovasyon oldu” Ziyilan Grup haberi, *Hürriyet Ekonomi*, Sadi Özdemir, 22.05.2008.
- Özdemir, S.** (2006). “Dayısından şirket alarak ayrıldı su geçirmez bottan marka çıkardı” Makro ayakkabı haberi, *Hürriyet Ekonomi*, Sadi Özdemir, 19.09.2006.
- Özedincik, S.** (2012). “%100 yerli çalışacak” İnci firması ile ilgili haber, *Sabah Gazetesi*, 15.01.2012, Sinan Özedincik.
- Özen, C.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 10.05.2011
- Öztürk, F.** (2010). “Türk Ayakkabı sektörü Avrupalı rakiplerinin tozunu attırıyor” Sektör haberi, *Mağaza Dergisi*, 27.10.2010, Fulya B. Öztürk.
- Parrish, E., Cassill, N., Oxenham, W.** (2006). Niche market Strategyin the textile and apparel industry, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol.10, No.4.
- Patton, M. Q.** (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Piirainen, M.** (2001). Design and business performance: a case study of Scott Health and Safety and Fiskars Consumer Products. *Master’s Thesis*, Helsinki School of Economics.
- Polat, A.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 25.03.2011
- Porter, M. E.** (1998). ‘*The Competitive Advantage of Nations*’. The Free Press. New York.
- Porter, M. E.** (1998). ‘Clusters and the New Economics of Competition’, *Harvard Business Review*, November- December.
- Porter, M.** (2000). ‘*Locations, Clusters, and Company Strategy*’, The Oxford Handbook of Economic Geograh, Ed. Gordon L. CLARK, Meric S. GERTLER and Maryann P. FELDMAN, Oxford University Press, UK.
- Porter, M. E.** (2000). ‘*Rekabet Stratejisi*’, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Porter M. E.** (2001). ‘*National Executive Summary of Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness*’. Council on Competitiveness.
- Porter, M. E.** (1998). ‘*Rekabet Dersleri*’, Capital, Yönetim Dizisi:3, İstanbul
- Porter, M. E.** (1996). WhatIs Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 1996.

- Potter, S., Roy, R., Capon, C., Walsh, V. Bruce, M ve Lewis, J.** (1991). The Benefits and Costs of Investment in Design: Using Professional Design Expertise in Product, *Engineering and Graphics Projects*, UMIST-Open University, Manchester and Milton Keynes: Design Innovation Group.
- Pratt, L., Woolley, L.** (2008). *Shoes. V & A publishing*, London
- Rabellotti, R.** (1997). *External Economies and Cooperation in Industrial Districts*. London: Mac Millan.
- Rabellotti, R.** (1995). Is there an industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared, *World Development*, Vol.23, No.1, pp.29-41.
- Rabellotti, R., Amighini, A.** (2003). The Effects of Globalization on Italian Industrial Districts: Evidence from the Footwear Sector. *Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization*, Modena, Italy. September 12- 13.
- Reymen, J. M. M. I.** (2001). Improving Design Processes Through Structured Reflection: Case Studies. SAI Rport 2001/3, Eindhoven, The Netherlands.
- Rosas, C.M.** (2012). *Mexican Textile Industry*, Negocios-ProMexico, XI-2012.
- Rosenthal, S., Strange, W.C.** (2004). Evidence on the nature and sources of agglomeration economies, Henderson&J. Thisse, Editors, *Handbook of Urban and regional Economics*, Vol. 4.
- Rowley, J.** (2002). Using Case Studies in Research, *Management Research News*, Vol. 25, No.1, 2002.
- Rusten, G., Bryson, J.** (2009). *Industrial Design, Competition and Globalization*, Palgrave MacMillan.
- Sabah Gazetesi** (2004). “Müşteri fiyatların artık artmayacağına ikna oldu” Hotiç firma haberi, 18.10.2004.
- Sağın, M.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 13.05.2011
- SATRA** (2008). *World Footwear Markets*, Global Statistics 2003-2007.
- Sayın, M.** (2008). ‘Yerel Ekonomik Kalkınma için Kümelenme yaklaşımı.’ <http://ref.advancity.net/newsletters/2008/06/1.html>
- Schmitz, H.** (1998). Small shoemakers and fordist giants: a tale of a supercluster. *World Development*, 23 (1), 9-28.
- Schmitz, Hubert; Knorringa, Peter** (1999). Learning from Global Buyers. IDS Working Paper No.100. University of Sussex, England.
- Schmitz, H.** (1995). Small shoemakers and fordist giants: tales of a supercluster. *World Development*, 23, 9-28.
- Schmitz, Hubert** (2004). *Local Enterprises in the Global Economy*. Issues of Governance and Upgrading. Cheltenham: Edward Elgar Publis. Inc.
- Schwab, K., Porter, M.** (2008). The Global Competitiveness Report 2008 – 2009, *World Economic Forum*, Geneva- Switzerland.
- Scott, A., J.** (2000). *The Cultural Economy of Cities*. SAGE publications, London

- Scott, A., J.** (2005). The shoe industry of Marikan City, Philippines, a developing-country cluster in crisis. *Kasarinlan: Philippine Journal of Third World Studies*, 20, 76 -99
- Scooter, Japonlara su geçirmez ayakkabı satacak,** (2005). Makro ayakkabı haberi, *Zaman Gazetesi*, 14.02.2005.
- Serrano, D.** (2002). Institutional intervention in the micro-enterprises and small businesses: the case of Guadalajara's shoe industry, paper presented at the Symposium: The impact of Globalisation and Human Capacity Building, University of Guadalajara, Mexico, Pasific Economic Cooperation Council, [www.pecc.net/community/hrdsymposium2002.htm](http://www.pecc.net/community/hrdsymposium2002.htm)
- Service, L. M, Hart, S.J ve Baker, M.J.** (1998). *Profit by Design*, The Design Council.
- Sezer, M.** (2010). "Pames, 65 mağaza daha açacak"haberi, *Türkiye Gazetesi*, Mustafa Sezer, 19.03.2010.
- Simonelli, G., Zurlo, F., Auricchio, V.** (2005). 'Global Community Interactions. *The Future Role of Design in International Territorial Competition/ Cooperation*', MX Design Conference, MEXICO
- Stake, R.E.** (2000). Case Studies. In N.K. Denzin& Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp.435-454) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steiner, M., Hartmann, C.** (2006). *Organisational learning in clusters: A case study on material immaterial diemnsions of cooperation*. *Regional Studies* 40 (5):493-506.
- Storper, M. And Scott, A.** (1990). Work organization and local labor markets in an era of flexible production, *International Labour Review*, Vol.129, No.5.
- Svetina C. A., Prodan, I.** (2008). How Internal and External Sources of Knowledge Contribute to Firms' Innovation Performance. *Managing Global Transitions*, Vol. 6 (3):277-299
- Şağbanşua, L.** (2005). Strateji, Rekabet ve Rekabet gücü ilişkileri, *Akademik Bakış Dergisi*, sayı 9.
- Şen, Z., Dolu, Ş.** (2004). *Hiper Rekabet Stratejileri*, Müsiad Yayınları:45, İstanbul
- Şerafettinoğlu, F.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 26.04.2011
- TASD** (2010). *Türkiye Ayakkabı Sanayicileri Derneği 2008-2010 Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu*, İstanbul.
- TASD** (2012). *Türkiye Ayakkabı Sektörünün 2011 yılı İhracat-İthalat Değerlendirmesi*, TASD Genel Sekreterliği.
- Taş, H.** (2003). *Bursa'da Kaybolan Sanatlardan Yemeni ve Çarık İmalatının Son Temsilcileri*, Ayakkabı Kitabı, Kitabevi, 2. Baskı, 2007.
- Taymaz, E.** (2002). *Competitiveness of the Turkish Textile and Clothing Industries*, [http://inovasyon.org/pdf/ET.textile%20and%20clothing%20ind.15\\_09\\_02.pdf](http://inovasyon.org/pdf/ET.textile%20and%20clothing%20ind.15_09_02.pdf)

- Trueman M., Jobber, D.** (1998). Competing through Design, *Long Range Planning*, Vol.31, No.4, pp.594-605.
- Trueman M.** (1998). Managing innovation by design-how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage, *European Journal of Innovation Managemnt*. Vol.1, No.1, pp.44-56.
- Tuncer, B.** (2003). Ayakkabı Deyip Geçme, *Hedef Dergisi*, Sayı 112, Nisan, İTKİB Yayınları.
- Tuncer, B.** (2003). Ayakkabıcılık Emin Adımlarla, *Hedef Dergisi*, Sayı 112, Nisan, İTKİB Yayınları
- Türk, E.** (2003). “Eşini de ayakkabısından seçti”, Hotiç firması haber, *Milliyet Gazetesi*, 29.09.2003, Eylem Türk.
- TÜSİAD** (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, Yayın no. TÜSİAD-T72002-07/322, İstanbul.
- TÜSİAD** (2008). *Türkiye Sanayine Sektörel Bakış*, Yayın No. TÜSİAD-T/2008-057466
- Tüzün, H.** (2005). “Krizden kaçtı marka oldu” Makro ayakkabı haberi, *Radikal Gazetesi*, Hale Tüzün, 01.05.2005.
- Ulusoy, A.** (2002). Türkiye Ayakkabı Sanayi ve Dış Ticareti, *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı: 26.
- UNIDO** (2009). *Industrial Development Report*, Breaking in and moving up: New Industrial Challenges for the bottom billion and the middle-income countries.
- url-1** <<http://www.competitiveness.com>, *Competitiveness*, (2002), Cluster-based policies, The Cluster Competitiveness Group, S. A. [Erişim 10 Eylül 2010].
- url-2** <[http://ec.europa.eu/enterprise/footwear/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/footwear/index_en.htm), Study on the competitiveness, economic situation and location of production in the textiles and clothing, footwear, leather and furniture industries- [Erişim 8 Mart 2011].
- url-3** <<http://www.ecofine.com>, Jaquier, B. (2003) Professor in Economics and Finance, Switzerland. Study on the competitiveness, economic situation and location of production in the textiles and clothing, footwear, leather and furniture industries
- url-4** <[http://ec.europa.eu/enterprise/footwear/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/footwear/index_en.htm), [Erişim 18 Kasım 2008] <http://www.anci.it> [Erişim 10 Şubat 2009].
- url-5** <[http://www.clusterobservatory.eu/upload/Europe\\_Innova\\_Cluster\\_Mapping-](http://www.clusterobservatory.eu/upload/Europe_Innova_Cluster_Mapping-) [Erişim 14 Nisan 2009].*Case\_Footwear\_Montebelluna\_Italy\_and\_Timisoara\_Romania.pdf*
- url-6** <Design Council (2007). The Value of Design Factfinder Report <http://www.designfactfinder.co.uk:8080/designcouncil/pdf/TheValueOfDesignFactfinder.pdf>. [Erişim 24 Mart 2010].

- url-7** < <http://www.italtrade.com/focus/calzature.htm> Luxury Footwear? Made in Italy! ItalTrade. Italian Trade Commission (ITC), n.d. [Erişim 1 Mart 2011].
- url-8** < [www.ipex.jccm.es/www/.../footwear\\_cbi.pdf](http://www.ipex.jccm.es/www/.../footwear_cbi.pdf) The Footwear Market in EU, [Erişim 24 Nisan 2010].
- url-9** < <http://www.clusterobservatory.eu> European Cluster Mapping Project, 2008 [Erişim 12 Ocak 2011].
- url-10** < [http://footwearsinfolinethree.tripod.com/glb\\_al\\_footwear\\_analysis\\_and\\_jordan.pdf](http://footwearsinfolinethree.tripod.com/glb_al_footwear_analysis_and_jordan.pdf) [Erişim 16 Kasım 2010].
- url-11** < [www.ancionline.com/anci/.../cs\\_01\\_shoereport...](http://www.ancionline.com/anci/.../cs_01_shoereport...), the footwear industry has a lot to contribute to a country system in crisis 2009 [Erişim 12 Aralık 2009].
- url-12** < <http://www.osmanakbasak.com/Beykoz/Beykoz.html> Beykoz Deri Kundura Fabrikası ürünleri için yapılan reklam, afiş ve tanıtımlar [Erişim 24 şubat 2009].
- Url-13** <<http://commtrade.ung.org/db/default.aspx>> [Erişim 26 Ağustos 2012].
- Url-14** <<http://www.assomac.it>> [Erişim 20 şubat 2012].
- Url-15** <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal-page-portal/european.business>> [Erişim 12 Mart 2009].
- Url-16** <<http://www.ibp.gov.tr>> [Erişim 14 Nisan 2012].
- Url-17** <<http://www.flo.com.tr>> [Erişim 12 Ağustos 2011].
- Url-18** <<http://www.modatrendenin.blogspot.com/2009/07/ahmet-aytar-yabanc-bloglarda.html>> [Erişim 11 Eylül 2010].
- Url-19** <<http://www.wonderrrland.blogspot.com/2008-09-01-archieve.html>> [Erişim 10 Ocak 2010].
- Url-20** <<http://www.alisveriskulupleri.com/marka/matras/gecmis?page=4>> [Erişim 20 Temmuz 2012]
- Url-21** <<http://www.elbisemodelleri.com/ask-i-memnu-ayakkabi-modelleri-burada.html>> [Erişim 11 Eylül 2011].
- Url-22** <[http://www.tarzimon.com/images/91/20510sezgi-besli-topuklu-ayakkabi-300x\(15\).jpg](http://www.tarzimon.com/images/91/20510sezgi-besli-topuklu-ayakkabi-300x(15).jpg)> [Erişim 14 Aralık 2012]
- Url-23** <[http://www.ayakkabicini.com/wp-content/uploads/burak.uyan2\\_1.jpg](http://www.ayakkabicini.com/wp-content/uploads/burak.uyan2_1.jpg)> [Erişim 14 Kasım 2012]
- Url-24** <<http://shop.yagclub.com.tr>> [Erişim 15 Mart 2011].
- Url-25** <<http://www.macro.com.tr>> [Erişim 20 şubat 2011].
- Url-26** <<http://www.betashoes.com>> [Erişim 29 Eylül 2012].
- Url-27** <<http://www.ortopediarocco.com>> [Erişim 26 Mart 2011].
- Url-28** <<http://www.leftshoecompany.com>> [Erişim 26 Mart 2011].
- Url-29** <<http://www.incideri.com>> [Erişim 18 Nisan 2012].

- Url-30** <[http://football.ya1.ru/uploads/potst/2010-10/1287471281\\_nike-total-90-air-zoom-pair.jpg](http://football.ya1.ru/uploads/potst/2010-10/1287471281_nike-total-90-air-zoom-pair.jpg)> [Erişim 14 Ocak 2011].
- Url-31** <<http://www.cabari.com.tr>> [Erişim 27 Nisan 2011].
- Url-32** <<http://www.pames.com.tr>> [Erişim 27 Nisan 2011].
- Url-33** <<http://www.hotic.com.tr>> [Erişim 29 Mayıs 2011].
- USMC** (1960). "How American Shoes are Made" United Shoe Machinery Corporation, The Corporation, USA.
- Uysal, O.** (2007). "İtalyan işi ayakkabıya Türk damgası" Cabani ayakkabı haberi, *Sabah Gazetesi*, Onur Uysal, 11.12.2007.
- Vale, Mario ve Caldeira, Josue** (2008). 'Fashion and the Governance of knowledge in a traditional industry: The case of the Footwear Sectoral Innovation System in the Northern Region of Portugal', *Economics of Innovation and New Technology*, 17:1, 61-78.
- Vallorani, E.** (2010). Consumer Leather Goods- Fashion Footwear Brazil and Italy. <http://www.avanti-is.com/PDF/Fashion%20Footwear%20Brazil-Italy.pdf>
- Venkatraman, P.** (2008). *A Report on Footwear Sector Analysis*. Submitted by: Akhilesh tripathi (8103) Ankit Sruvastava (8105)
- Yahşı, M.** (2010). *Kişisel Görüşme*. 06.11.2010
- Yahşı, M.** (2011). *Kişisel Görüşme*. 09.10.2011
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.** (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Yılmaz, M.** (1997). "Pames'in hedefi liderlik" Pames grup haberi, *Aksiyon Dergisi*, sayı:145, 13.09.2007, Muhammed Yılmaz.
- Yılmaz, S.** (2012). Yasemin Sağın'la röportaj, *Sözcü Gazetesi*, 21 Mayıs, 2012.
- Yelmen, H.** (2007). '2400 Yıllık Türk Ayakkabıcılığı'. *Ayakkabı kitabı*. Kitabevi, İstanbul, 2007. 2. Baskı
- Yeung, H.W.C.** (2005). The firm as social networks: An organisational perspective. *Growth and Change* 36 (3): 307-28.
- Yin, R.K.** (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R.** (1981). *Case Study crisis: Some answers*. Administrative Science Quarterly, 26, 58-65.
- Yoshino, M.Y., Rangan, U.,** (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston: Harvard Business School Press
- Waardenburg, J. G.** (1993). Small- scale units in Agra leather footwear industry. In I.S. A. Baud, & G. A. D. Bruijne (eds). *Gender, small- scale industry and development policy* (pp. 170 -186) London: ITA Publications.
- Walsh, Vivien,** (1995). "The Evaluation of Design, " *International Journal of Technology Management*, volume 10, no. 4/5/6, 489-509.
- Walsh, V.; Roy, R. & Bruce, M.** (1988). Competitive by Design. *Journal of Marketing Management*, 4: 2, 201-216.

- Walsh, V., Robin R., Margaret B., and Stephen P.** (1992). *Winning by Design*, Basil Blackwell.
- Whyte, J., Salter, A., Gann, A. and Davies, A.** (2002). *Investing in Design to Improve Export Potential*, SPRU, University of Sussex.
- Woodruff, C.** (1998). Contact enforcement and trade liberalization in Mexico's footwear industry, *World Development*, Vol. 26, no.6, pp. 979-91.
- Woodruff, C.** (2002). Non-contractible investments and vertical integration in the Mexican footwear industry, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 20, No. 8, pp. 1197-224.
- Ziylan, M.** (2011). "Ailenin değil sülalenin markası olacak, 35 yeni mağazayla büyüyecek" haberi, Mehmet Ziylan, *Hürriyet Gazetesi*, 08.05.2011.

## **EKLER**

### **Ek A: Örnek Olay Çalışması Görüşme Kılavuzu**

Bu çalışma kapsamında, Türk ayakkabı firmalarının küresel rekabet karşısında geliştirdikleri firma stratejilerinde tasarımın rolünün analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda bilginin elde edilmesi için gerekli olan; firmanın tarihçesi, misyonu, vizyonu ve uzmanlık alanı, hedef Pazarı ve markalaşma süreci, tasarım ve ürün geliştirme süreci, üretim süreci, satış ve pazarlama, rekabet ve firma stratejisi olmak üzere yedi temel başlık belirlenmiştir. Bu yedi temel başlık altında yapılandırılmamış açık uçlu sorular sorulmuştur.

Firma

İsim, Soyadı :

Ünvan :

Firma içindeki pozisyon :

#### **Örnek Olay Çalışması kapsamında Temel Başlıklar**

1. Tarihçe
2. Misyon, vizyon ve uzmanlık alanı
3. Hedef Pazar Markalaşma
4. Tasarım ve Ürün Geliştirme
5. Üretim
6. Satış- Pazarlama
7. Rekabet ve Firma stratejisi

#### **1. Tarihçe**

- Firmanız nasıl kurulmuştur? Tarihsel gelişim süreci nasıl olmuştur?

#### **2. Misyonu,vizyonu ve uzmanlık alanı,**

- Firmanızın vizyonu ve misyonu nedir?
- Firmanızın temel uzmanlık alanı nedir?
- Firmanızın yapılanma biçimi( Markalı üretim, fason üretim,v.b) Bu yapılanmayı neden tercih ediyorsunuz?

### 3. Hedef Pazar ve Markalaşma,

- Ürünlerinizin hedef kitlesi kimler? Hangi gruba hitap ediyorsunuz?
- Firmanız belirli bir pazara veya segmente odaklı mı?
- Müşteri beklentileri ve taleplerini hangi kanallar aracılığıyla elde ediyorsunuz?
- Markalı üretim yapmayı neden tercih ettiniz? Farklı markalara sahipseniz nedenleri?
- Markanızın katma değeri yaratan, firmanıza özgü nitelikleri var mı? Varsa nelerdir?(Malzeme, kalıp, inovasyon,teknoloji, v.b)

### 4. Tasarım ve ürün geliştirme süreci

- Firmanızda tasarım ve ürün geliştirme süreci nasıl gerçekleştiriliyor?
- Ürün geliştirme ve tasarım sürecinde maliyet ne derece öneme sahip?
- Maliyeti düşük tutabilmek için firmanızın belirli yaklaşımları var mı?
- Ayakkabı modelleri ne şekilde ve kimler tarafından gerçekleştirilmektedir?
- Yılda kaç ayakkabı koleksiyonu hazırlıyorsunuz? Bir koleksiyonda toplam kaç model bulunmaktadır?
- Tasarım ve ürün geliştirme aşamasını yönlendiren faktörler nelerdir?
- Tasarımla ilgili son kararı kimler veriyor? Koleksiyondaki ürünlerin üretim kararları nasıl alınıyor?
- Tasarım firmanızda ne amaçla kullanılmaktadır? Faydalarını görüyor musunuz?

### 5. Üretim süreci

- Firmanızda ayakkabı üretimi dışında, ayakkabı ile ilgili bir üretim faaliyetiniz var mı? Varsa neler? Avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- Üretim el işçiliğı ağırlıklı/ makine ağırlıklı mı?
- Firmanızın kendine özgü üretim avantajları var mı? Varsa nelerdir?
- Üretimde kullandığınız sizin için vazgeçilmez nitelikte olan malzemeler var mı?
- Yıllık ayakkabı üretim adediniz ve üretim kapasiteniz nedir? Üretim adetlerinin ne kadarı iç pazara odaklı?
- İhracat yapıyor musunuz? Hangi ülkeler?İhracatın üretim sürecine katkıları nelerdir?
- Eğer ihracat yapıyorsa ağırlıklı olarak ne tip ayakkabılar ihraç ediliyor? Nedenleri?
- Üretimi sadece kendi markanıza mı yapıyorsunuz?Yerli ya da yabancı başka markalara üretim yapıyor musunuz?
- Firmanızda uzun yıllar boyunca üretimi süren ayakkabı modelleriniz var mı? Sizce nedenleri?

**6. Satış – Pazarlama**

- Ürünlerinizin satışını hangi kanallar aracılığıyla gerçekleştiriyorsunuz?
- Perakende mağazacılığınız var mı? Tercih nedenleri nelerdir? Avantaj ve dezavantajları nelerdir?
- Firmanızdaki pazarlama stratejileri nasıl belirleniyor?
- Firma olarak pazarlama becerilerinde ne tür avantajlara sahipsiniz?

**7. Rekabet ve firma stratejisi**

- Türkiye’de yerli ayakkabı firmaları ve yabancı firmalarla rekabet durumu nasıl?
- Firma olarak küresel rekabetle karşılaşıyor musunuz? Hangi ülke ürünleri ve hangi ürün çeşitleri ve ürün sınıfıyla?
- Firmanızın tanımlı bir rekabet stratejisi var mı?
- Firmanızın rekabet avantajı sağlayacak temel özellikleri sizce nelerdir? Ürünlerinizde farklılık ve değer yaratacak hangi rekabet avantajlarına sahipsiniz?

**8. Sektörün genel durumu**

- Türk Ayakkabı sektörünün günümüzdeki durumu ve dünya genelindeki duruşunu nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Sektörün hammadde ve ayakkabı yan sanayi genel ilişkileri nasıl?
- Üreticiler için yan sanayi ve hammadde açısından yaşanan avantajlar ve dezavantaj nelerdir?



## ÖZGEÇMİŞ

**Ad Soyad** : Ayşem G. Çakıroğlu Başar  
**Doğum Yeri ve Tarihi** : İstanbul -1974  
**E-Posta** : aysembasar@yahoo.com  
**Lisans** : Marmara Üniversitesi/Güzel Sanatlar  
Fakültesi/Endüstri Ürünleri Tasarımı  
**Yüksek Lisans** : Marmara Üniversitesi/Güzel Sanatlar Enstitüsü/  
Endüstri Ürünleri Tasarımı

**Mesleki Deneyim ve Ödüller** :

**Yayın ve Patent Listesi** :

- **Ayşem G. Çakıroğlu, Başar;** Devrim Ülkebaş. “Diversity of industrial design education in Turkey and future prospects”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 15, 2011, Pages 981-987, 3.rd World Conference on Educational Sciences 2011
- **Ayşem G. Başar, Ayşe Coşkun Orlandi;** *ICOVACS 2008* - International Conference on Value Chain Sustainability’, Integrating Design, Logistics and Branding for Sustainable Value Creation ‘IKEA and the flat-pack concept’, Kongre bildirisi kitabı, İzmir, 12–14 Kasım 2008
- **Ayşem G. Başar.** 4. *Ulusal Tasarım Kongresi* – “Tasarım veya Kriz’ ‘Türk Ayakkabı Sektöründeki Rekabet Gücünün İtalyan Ayakkabı Sektörünün Rekabet Stratejileri Üzerinden Analiz Edilmesi’ Kongre bildirisi kitabı, İstanbul, 8-9 Ekim 2009
- **Ayşem G. Başar, Pınar Cartier.** ‘Türkiye Tasarım Tarihi Topluluğu – Nesneyi Okumak’, *EKOTAM*, ‘Müze fabrika “Yıldız Porselen” – Bağlamı değişen gündelik kullanım nesneleri ve yeni kullanım alanları’, İzmir, 13–14 Mayıs 2010

