

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN, FİRMALARIN YENİ ÜRÜN TASARIMI
ANLAYIŞLARINA VE YAPILANMALARINA ETKİSİNİN, TASARIM
DENETİM ARAÇLARI KULLANILARAK ARAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Bilgen T. MANZAKOĞLU**

Anabilim Dalı : Endüstri Ürünleri Tasarımı

Programı : Endüstri Ürünleri Tasarımı

MAYIS 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN, FİRMALARIN YENİ ÜRÜN TASARIMI
ANLAYIŞLARINA VE YAPILANMALARINA ETKİSİNİN, TASARIM
DENETİM ARAÇLARI KULLANILARAK ARAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Bilgen T. MANZAKOĞLU
(502041971)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04 Mayıs 2009

Tezin Savunulduğu Tarih : 29 Mayıs 2009

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Özlem ER (İTÜ)

**Diğer Jüri Üyeleri : Y. Doç. Dr. Emrah ACAR (İTÜ)
Öğr.Gör.Dr. H. Hümanur BAĞLI (İTÜ)**

MAYIS 2009

Eşime, kızıma,anneme ve babama,

ÖNSÖZ

Araştırmamda bana rehberlik eden, cesaretlendiren ve benden yardımlarını, desteğini, sabrını, bilgisini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Özlem Er'e teşekkürü bir borç bilirim. Tüm yüksek lisans süresince vermiş olduğu tasarım yönetimi dersleri ile bu alanda bilgi sahibi olmamı, sevmemi ve bir araştırma gerçekleştirmemi sağladığı için ayrıca teşekkür ederim.

Koleksiyon Mobilya'nın 'Tasarım ve İletişim Direktörü'ne, Grundig Elektronik'in 'Endüstriyel Tasarım Yöneticisi'ne ve Step-pen'in kurucu ortağı olan 'Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü'ne araştırmam için zaman ayırdıkları, içten ve samimi bir şekilde firma bilgilerini benimle paylaştıkları için teşekkürlerimi sunarım.

'Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölüm Başkanı' Prof. Dr. Alpay Er'e beni cesaretlendirdiği ve akademik olarak desteklediği için teşekkürlerimi sunar, tüm endüstriyel tasarım bölümü çalışanlarına da ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak, eşime, anneme ve babama beni destekledikleri ve sabırlı davrandıkları için şükranlarımı sunarım.

Mayıs 2009

Bilgen T. Manzakoğlu

Endüstriyel Tasarımcı

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xiii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Giriş	1
1.2 Bölümlerin İçeriği	3
1.3 Araştırmanın Yapısı	5
2. YENİ ÜRÜN TASARIMI VE ORGANİZASYONEL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ	7
2.1 Yaratıcılık, Tasarım ve İnovasyon Arasındaki İlişkiler	7
2.2 Tasarım.....	9
2.2.1 Literatürdeki Tasarım Tanımları.....	9
2.2.2 Tasarımın Sınıflandırılması.....	11
2.2.3 Endüstriyel Tasarımın Nitelikleri.....	13
2.3 İnovasyon (Yenilik).....	16
2.3.1 İnovasyon Tanımları	16
2.3.2 İnovasyon Kategorileri.....	17
2.3.3 Yenilik Yapan Kişi (Girişimci).....	18
2.3.4 Süreç Olarak İnovasyon	19
2.3.5 İnovasyon/Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Tasarımın Konumu.....	19
2.3.6 Yeni Ürün Geliştirme Sürecini Etkileyen Faktörler	25
2.4 Organizasyonel Kültür ve Yeni Ürün Tasarımı Arasındaki İlişki.....	28
2.4.1 Organizasyonel Kültür	28
2.4.2 Organizasyonel Kültür Düzeyleri	29
2.4.3 Organizasyonel Kültür Teorileri	32
2.4.4 Organizasyonel Kültür Türleri	34
2.4.5 Organizasyonel Kültürün Önemi	36
2.4.6 Organizasyonel Kültürün Etkileri	37
2.4.7 Yenilikçi Firmaların Özellikleri.....	39
2.4.7.1 Yenilikçi Firma Hedefleri Stratejileri ve Misyonu	41
2.4.8 Tasarımı Destekleyen Organizasyonel Kültür	42
2.4.9 Tasarım Odaklı Firma Stratejileri	44
2.5 Tasarım Denetimleri (Design Audits)	46
3. FİRMALARIN TASARIM İLE İLGİLİ KONULARDA DENETLENMESİ.....	49
3.1 Giriş	49
3.2 Denetim (audit) Nedir ve Nasıl Ortaya Çıkmıştır?	50

3.3 Denetim Türleri	51
3.3.1 Kalite Denetimi (Kontrol)	51
3.3.2 Finansal Denetimler (Financial Audits)	52
3.3.3 Yönetim Denetimi	52
3.3.4 Sosyal Denetimler	54
3.3.5 Tasarım Denetimleri.....	54
3.3.5.1 Tasarım ve Firma Başarısı Arasındaki İlişki	54
3.3.5.2 Tasarım Denetimlerine Farklı Yaklaşımlar	56
3.3.5.3 Tasarım Denetimlerinin Kapsamı ve Sınıflandırılması.....	58
3.3.5.4 Tasarım Denetimi Nasıl ve Kim Tarafından Yapılır?	62
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	67
4.1 Araştırma Konu Başlığı.....	67
4.2 Araştırmanın Amaçları	67
4.3 Literatür Araştırması	68
4.4 Araştırma Yöntemi	68
4.4.1 “Vaka Analizi” Araştırma Yöntemleri.....	70
4.4.1.1 “Vaka Analizi” Araştırmasının Tasarımı	71
4.4.1.2 Tasarım Denetimlerini Uygulamak İçin Uygun Firmaların Seçilmesi	74
4.4.1.3 “Vaka Analizi” Veri Toplama Teknikleri	78
4.4.2 Tasarım Denetim Araçları.....	82
4.4.2.1 Araştırmada Yer Alan Tasarım Denetim Araçları.....	82
4.4.2.2 Denetim Anket Formunun Oluşturulması	103
4.4.2.3 Denetim Anket Formunun İçeriği	106
4.4.2.4 Denetim Anket Formu	109
4.4.2.5 Puanlama ve Sonuçları Değerlendirme Sistemi	109
4.4.3 Sonuç.....	111
5. FİRMA İNCELEMELERİ.....	113
5.1 Grundig Elektronik A.Ş.....	113
5.1.1 Tarihçe.....	113
5.1.2 Günümüzde Grundig Elektronik A.Ş.....	114
5.1.3 Grundig Elektronik’te Endüstriyel Tasarımın Yeri.....	116
5.1.4 Denetim Anket Formunun Grundig Elektronik’de Uygulanması	119
A. Tasarım Farkındalığı, Anlayışı	119
B. Firmanın Tasarım Stratejileri.....	121
B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi	121
B2. Tasarımın Konumlandırılması	123
C. Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı	126
C1. Tasarım Etkinlikleri	126
C2. Çalışma Ortamı	128
D.Endüstriyel Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu.....	135
E. Değerlendirme.....	138
5.2 Koleksiyon Mobilya A.Ş.....	140
5.2.1 Tarihçe.....	141
5.2.2 Koleksiyon Mobilya’da Endüstriyel Tasarım	143
5.2.3 Denetim Anket Formunun Koleksiyon Mobilya’da Uygulanması	145
A. Tasarım Farkındalığı, Anlayışı	145
B. Firmanın Tasarım Stratejileri.....	147
B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi	148
B2. Tasarımın Konumlandırılması	149

C. Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı.....	150
C1. Tasarım Etkinlikleri	150
C2. Çalışma Ortamı	152
D.Endüstriyel Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu	157
E. Değerlendirme	161
5.3 Step-pen Otomotiv ve San. Ltd. Şti.....	163
5.3.1 Step-pen’de Endüstriyel Tasarımın Gelişimi	163
5.3.2 Günümüzde Step-pen	164
5.3.3 Step-pen’de İhracat	165
5.3.4 Step-pen’in Organizasyon Yapısı	165
5.3.5 Step-pen’in Diğer Faaliyet Alanları	166
5.3.5.1 Kalemlerin Geri Dönüşümü	166
5.3.5.2 Çikolata Üretimi	167
5.3.6 Denetim Anket Formunun Step-pen’de Uygulanması.....	168
A. Tasarım Farkındalığı, Anlayışı.....	168
B. Firmanın Tasarım Stratejileri.....	170
B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi	170
B2. Tasarımın Konumlandırılması	171
C. Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı.....	173
C1. Tasarım Etkinlikleri	173
C2. Çalışma Ortamı	175
D.Endüstriyel Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu	180
E. Değerlendirme	182
5.4 Denetim Sonuçlarının Karşılaştırmalı Değerlendirmesi	185
6. SONUÇ.....	195
6.1 Giriş.....	195
6.2 Yeni Ürün Tasarımı ve Organizasyonel Kültür Arasındaki İlişki.....	196
6.3 Denetim Anket Formu.....	197
6.4 Denetim Anket Formunun Firmalarda Uygulanması.....	198
6.5 Denetimlerin Firmalara Kazandırdıkları	200
6.6 Kültürel Değişim	201
6.7 İleriki Çalışmalar.....	202
KAYNAKLAR	203
EKLER.....	213

KISALTMALAR

3D	: Three dimensional / Üç Boyutlu
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BSI	: British Standart Institute / İngiliz Standartları Enstitüsü
DC	: Design Council / Tasarım Konseyi
DTI	: The British Department of Trade and Industry / İngiliz Endüstri ve Ticaret Bakanlığı
EFQM	: European Foundation for Quality Management / Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
ETMK	: Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu
ICSID	: International Council of Societies of Industrial Design / Uluslararası Endüstriyel Tasarım Kuruluşları Konseyi
IDSA	: The Industrial Designers Society of America / Amerika Endüstriyel Tasarımcılar Derneği
IDV	: Individualism Index / Bireycilik İndeksi
MAS	: Masculinity Index / Erkeklik İndeksi
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development / İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
PDI	: Power Distance Index / Güç Uzaklığı İndeksi
PDMA	: Product Development and Management Association / Ürün Geliştirme ve Yönetimi Derneği
TPM	: Total Productivity Maintenance Excellence / Toplam Verimlilik Yönetimi-Mükemmellik Ödülü
QFD	: Quality Function Deployment / Kalite İşlevlerini Geliştirme
UAI	: Uncertainty Avoidance Index / Belirsizlikten Kaçınma İndeksi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : McKinsey'in 7Ss tablosu.....	27
Çizelge 2.2 : Denison (1990) organizasyonel kültürün dört farklı yönü ve dört farklı hipotez.	33
Çizelge 2.3 : Cameron ve Quinn (1999) organizasyon türlerinin sınıflandırılması. .	33
Çizelge 4.1 : Marketingist 2005'e katılan firmalar.....	74
Çizelge 4.2 : Tasarımla Kazananlar ETMK 2006'ya katılan firmalar.....	74
Çizelge 4.3 : Tasarımla Kazananlar ETMK 2007'ye katılan firmalar.....	75
Çizelge 4.4 : Design Turkey 2008'e katılan firmalar	75
Çizelge 4.5 : İncelemek için seçilen firmalar ve görüşme bilgileri	77
Çizelge 4.6 : Araştırma kapsamında yer alan 'Tasarım Denetim Araçları'.	84
Çizelge 4.7 : Organizasyonel kültür türleri ve kaynakları	108
Çizelge 5.1 : Organizasyonel kültür türleri ve kaynakları	129
Çizelge 5.2 : Grundig Elektronik'te bulunan organizasyonel kültür türleri.	132
Çizelge 5.3 : Belassi'nin (1999) doktora araştırmasından alınan sonuçlar.	133
Çizelge 5.4 : Grundig Elektronik- Denetim Sonuç Tablosu.....	137
Çizelge 5.5 : Koleksiyon Mobilya'da bulunan organizasyonel kültür türleri	155
Çizelge 5.6 : Koleksiyon Mobilya- Denetim Sonuç Tablosu.	160
Çizelge 5.7 : Step-pen'de bulunan organizasyonel kültür türleri.	178
Çizelge 5.8 : Step-pen - Denetim Sonuç Tablosu	183

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1 : Tez araştırmasının yapısı ve izlenen yol	5
Şekil 2.1 : Ana tasarım alanları.....	12
Şekil 2.2 : Tasarımın ve geliştirme faaliyetlerinin konumunu gösteren, teknolojik ve endüstriyel yenilik süreci.....	21
Şekil 2.3 : Başarı faktörlerinin bütünsel sınıflandırması	26
Şekil 2.4 : Organizasyonel kültür düzeyleri	30
Şekil 2.5 : Kültür düzeyleri ve birbiri ile ilişkileri.....	31
Şekil 2.6 : İnovasyon programının firma hedeflerine göre analizi.	41
Şekil 3.1 : Cooper ve Press'e (1995) göre tasarım denetimlerinin dört düzeyi	60
Şekil 3.2 : Denetim Süreci	63
Şekil 4.1 : Çoklu “Vaka Analizi” Araştırma Yöntemi	73
Şekil 4.2 : Tez çalışmasında kullanılacak olan tasarım denetim araçlarının toplanıp, kitapçık haline getirilmesinin şema olarak gösterimi.	105
Şekil 5.1 : Grundig Elektronik Organizasyon Şeması.	118
Şekil 5.2 : Step-pen, Organizasyon Şeması	166
Şekil 5.3 : Firmaların “Tasarım farkındalığı, anlayışı” denetim sonuçlarının karşılaştırılması	186
Şekil 5.4 : Firmaların “B1 Tasarım Hassasiyeti Denetimi” sonuçlarının karşılaştırılması.	187
Şekil 5.5 : Firmaların “B2 Tasarımın Konumlandırılması” denetim sonuçlarının karşılaştırılması.	187
Şekil 5.6 : Firmaların “C1 Tasarım Etkinlikleri” denetim sonuçlarının karşılaştırılması.	189
Şekil 5.7 : Firmaların “D. Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” denetim sonuçlarının karşılaştırılması.....	191

ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN, FİRMALARIN YENİ ÜRÜN TASARIMI ANLAYIŞLARINA VE YAPILANMALARINA ETKİSİNİN, TASARIM DENETİM ARAÇLARI KULLANILARAK ARAŞTIRILMASI

ÖZET

Yeni ürün tasarımı gerçekleştirerek, yenilikçi ürünler üretmek firmaların pazarda rekabet gücünü arttırmaktadır. Başarılı bir ürün yeniliği gerçekleştirmek için organizasyon ortamının, firmalarda yeni ürün geliştirmeyi desteklemesi gerekmektedir. Organizasyon ortamındaki iletişim ve işbirliği firmaların yeni ürün geliştirme performanslarını etkileyen faktörler arasında öne çıkmaktadır. Firma içinde paylaşılan ortak değerler yaratmak, istenilen iletişimi ve işbirliğini sağlamak için, firma çalışanları tarafından benimsenen, güçlü ve etkili bir organizasyonel kültürün varlığı çok önemlidir. Organizasyonel kültür firma bünyesinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde davranışları, alışkanlıkları, ilişkileri, işin işleyiş tarzını yönlendiren ve etkileyen önemli bir çerçeve görevi yapmaktadır.

Bu araştırmada, organizasyonel kültürün firmaların yeni ürün tasarımı anlayışlarını ve yapılanmalarını nasıl etkilediğini anlamak için de tasarım denetim araçları (design audit tools) kullanılmıştır.

Geleneksel olarak denetimler firmaların finansal sistemleri ve finansal kayıtları ile ilgili bilgi toplama işlemleri ile ilişkilendirilmektedir. Başta finans ve muhasebe alanlarını kontrol etmek için ortaya çıkmış olan denetimler, organizasyonun diğer tüm faaliyetlerinin kontrol edilmesi gerekliliğinden yola çıkılarak daha farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır. Zira firmaların eksik ve yetersiz olduğu alanların belirlenip, gerekli değişiklikleri yapmak ve firmayı geliştirebilmek için düzenli olarak denetimlerin yapılması gerekmektedir.

Tasarım denetimleri (design audits) firma ya da kurumların birçok faaliyet alanında, o anki performansları ile arzu edilen performansları arasındaki farkı tanımlamak için kullanılmakta ve performans arttırmak için gerekli eylem planlarının geliştirilmesinde kullanılacak bilgiyi sağlamaktadırlar. Tasarım denetim araçlarının en önemli amacı bir firmanın kendi eksiklerini tanımlamak sürekliliğini ve ilerlemesini sağlayarak organizasyon içinde düşünmeyi geliştirmektir.

Organizasyonel kültür kapsamında yer alan konulara göre, tasarım denetim araçları yeni bir formatta tekrar düzenlenmiş ve ‘denetim anket formu’ oluşturulmuştur. Bu çalışmada, organizasyonel kültürün, firmaların yeni ürün tasarım anlayışlarına ve yapılanmalarına etkisi ‘denetim anket formu’ kullanılarak araştırılmaktadır.

INVESTIGATING THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE NEW PRODUCT DESIGN UNDERSTANDING AND STRUCTURING OF COMPANIES, BY USING ‘DESIGN AUDIT TOOLS’

SUMMARY

Producing innovative products by performing new product designs, increase the competitive power of companies. To perform a successful product innovation, organizational environment of the company should support new product development. In the organizational environment, communication and collectivism are the most important factors which are effecting the company's new product development performance. Creation of sharing values in the organization with providing communication and collectivism, that embraced all company employees, is very important for the presence of effective and powerful organizational culture. Organizational culture performs a major framework for all activities within the company by directing and effecting all behaviours, attitudes, relationships and working styles.

In this research, design audit tools used in order to understand how organizational culture effects on the new product design understanding and structuring of companies.

Traditionally audits were associated with gaining information about financial systems and the financial records of a company. Auditing, mainly began for controlling the financial and accounting system of the company's, now used for controlling the organizations over all other performing areas. In order to provide the organizational development of the company and to determine unsufficient performance and deficiencies, auditing should performed regularly.

Design audits used to identify gaps between current and desired performance and provide information for the necessity of developing action plans to increase the performance in many activiy areas of companies or businesses. Major aim of design audit tools is to determine the deficiencies of the company and develope consideration in the organization to provide improvements and continuity.

According to the subjects of organizational culture, design audits are rearranged and ‘audit survey form’ composed. This thesis researchs, the effect of organizational culture on the new product design understanding and structuring of companies by using ‘audit survey form’.

1. GİRİŞ

1.1 Giriş

Endüstriyel tasarım yoluyla ürün yeniliği gerçekleştirebilmek için organizasyon ortamı yeni ürün geliştirmeyi desteklemelidir. İnovasyon ve yeni ürün geliştirme süreci içinde önemli yere sahip olan tasarımın firmayı geliştirip, güçlü bir marka yaratmaya katkıda bulunması için üst yönetim tarafından doğru algılanması, firma hedeflerine yönelik olarak konumlandırılması ve etkin şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yeni ürün geliştirme sürecinin başarılı olmasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır.

Yeni ürün geliştirmenin ve tasarım sürecinin başarısı için gerekli faktörler arasında iletişim ve işbirliği öne çıkmaktadır. Firma içinde paylaşılan ortak değerler yaratmak, istenilen iletişimi ve işbirliğini sağlamak için firma çalışanları tarafından benimsenen güçlü ve etkili bir organizasyonel kültürün varlığı çok önemlidir. Organizasyonel kültür, firma içinde yönetimi, yönlendirilmesi ve karakterize edilmesi en zor faktördür.

Çeşitli araştırmacılar organizasyonel kültür ve firmaların yenilikçiliği arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yapılan araştırmalara göre, firmaların yeniliğe yönelik bir vizyona sahip olması firma yöneticisinin liderliğinde oluşturulan organizasyonel kültür ile yakından ilişkilidir (Archer ve Walczyk, 2006; Lockwood, 2004; BS:7000-1, 2008).

Organizasyonel kültür doğru yönlendirildiği zaman, tasarımı kolaylaştırmak, yeni fikirlerin ve perspektiflerin kabul edilebilirliğini sağlamak ve farklı olmak için gerekli olan organizasyonel değişimi gerçekleştirmede anahtar rol oynamaktadır (Baker, 2002).

Organizasyonel kültürün, firmaların yeni ürün tasarımı anlayışlarını ve yapılanmalarını nasıl etkilediğini anlamak için de ‘tasarım denetimi’ başlığı altında geliştirilen ilgili denetim araçları kullanılabilir.

Geleneksel olarak denetimler firmaların finansal sistemleri ve finansal kayıtları ile ilgili bilgi toplama işlemleri ile ilişkilendirilmektedir. Başta finans ve muhasebe alanını kontrol etmek için ortaya çıkmış olan denetimler, organizasyonun diğer tüm faaliyetlerinin kontrol edilmesi gerekliliğinden yola çıkılarak daha farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır. Zira firmaların eksik ve yetersiz olduğu alanları belirleyip, gerekli değişiklikleri yapmak ve firmayı geliştirebilmek için düzenli olarak denetimlerin yapılması gerekmektedir.

Tasarım denetimleri ise firma ya da kurumların o anki performansları ile arzu edilen performansları arasındaki farkı tanımlamak için yapılmakta ve performans geliştirmek için gerekli eylem planlarının geliştirilmesinde kullanılacak bilgiyi sağlamaktadırlar. Tasarım denetim araçlarının en önemli amacı firmanın kendi eksiklerini tanımlamak, sürekliliği ve ilerlemeyi sağlayabilmek için firma içinde düşünmeyi geliştirmektir.

Tez çalışmasında organizasyonel kültürün kapsadığı konulara ilişkin elde edilen, tasarım denetim araçları (design audit tools) incelenmiş, elenmiş ve yeni bir formatta derlenerek ‘denetim anket formu’ haline getirilmiştir. Organizasyonel kültür denetimlerinin kapsamı şöyledir: “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” , “Tasarım Stratejileri”, “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu”, “Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı”.

Tez çalışması kapsamında, yukarıdaki sınıflandırmaya göre hazırlanan ‘denetim anket formu’, yeni ürün tasarımı gerçekleştiren ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren, üç farklı büyüklükteki firmada uygulanmıştır ve sonuçları değerlendirilmiştir.

1.2 Bölümlerin İçeriği

Tez çalışması aşağıdaki yapıyı izlemektedir:

Bölüm 1 (*Giriş*): Tez araştırmasının arka planını, özetini ve ana fikrini anlatmaktadır.

Bölüm 2 (*Literatür Araştırması*): Yeni ürün tasarımı ile organizasyonel kültür arasındaki ilişki tanımlanmaktadır. Araştırmanın altyapısını oluşturan, endüstriyel tasarım, inovasyon ve organizasyonel kültür alanlarında kaynakların incelendiği bölümdür.

Bölüm 2.1: Endüstriyel tasarım sürecinin özelliklerini araştırmaya başlamadan önce, çoğu zaman eşanlamlı olarak kullanılan yaratıcılık, tasarım ve inovasyon (yenilik) kavramları tanımlanmakta, birbirleri ile ilişkileri ve kullanım alanları açıklanmaktadır.

Bölüm 2.2 (*Tasarım*): Tasarım kavramının farklı kaynaklardan tanımları ve sınıflandırılmaları yapılırken, bu çalışmada tasarım, yaratıcılık ve yenilik getirme kapsamında “endüstriyel tasarım” ele alınmaktadır. Ayrıca tasarımın bir rekabet faktörü olarak değerlendirilmesine ve önemine değinilmektedir.

Bölüm 2.3 (*İnovasyon/Yenilik*): İnovasyonun tanımları, sınıflandırılması ve süreç olarak aşamaları ele alınmakta ve bu çalışmada ürün yeniliği kapsamında açıklanmaktadır. Yeni ürün geliştirme/inovasyon süreci dahilinde tasarımın önemi ve bu sürecin başarısını etkileyen faktörler incelenmektedir. Bu faktörler arasından içsel ve stratejik olarak değerlendirilen organizasyonel kültür ile inovasyon başarısı arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.

Bölüm 2.4 (*Organizasyonel Kültür ve Tasarım Arasındaki İlişki*): Organizasyonel kültürün farklı kaynaklardan alınan tanımları ile başlayan bölümde, organizasyonel kültürün düzeyleri, organizasyonel kültür teorileri ve organizasyonel kültür türleri detaylı şekilde incelenmektedir. Ürün yeniliği gerçekleştirmek ve firmanın genel başarısını arttırmak için organizasyonel kültürün önemine değinilmekte ve organizasyonel kültürün, tasarımın başarısını hangi açılardan etkilediği ele alınmaktadır.

Bölüm 2.5 (*Tasarım Denetimleri / Design Audits*): Firmalarda yönetimin diğer alanlarında kullanılan denetimler günümüzde tasarım ve inovasyon alanlarında da kullanılmaktadır. Tasarım denetimlerinin amacı, firmalarda denetimin yapıldığı konuda ne düzeyde olduklarını ve eksikliklerini anlamaya yöneliktir. Bu çalışmada seçilen firmaların yeni ürün tasarımı anlayışları ve organizasyonel yapılanmaları, organizasyonel kültür açısından denetlenmekte ve ne düzeyde oldukları incelenmektedir.

Bölüm 3 (*Firmaların Tasarım ile İlgili Konularda Denetlenmesi*): Yönetim alanında ve kalite kontrol alanında yaygın olarak kullanılan denetimlerin çıkış noktası, türleri, sınıflandırılması ele alınmakta, ayrıca tasarım denetimlerinin kapsamı ve kategorileri anlatılmaktadır. Dört kategoride sınıflandırılan tasarım denetimlerinden biri olan “organizasyonel kültür” kapsamında bulunan denetim araçları orijinal hali ile çalışmada yer almaktadır.

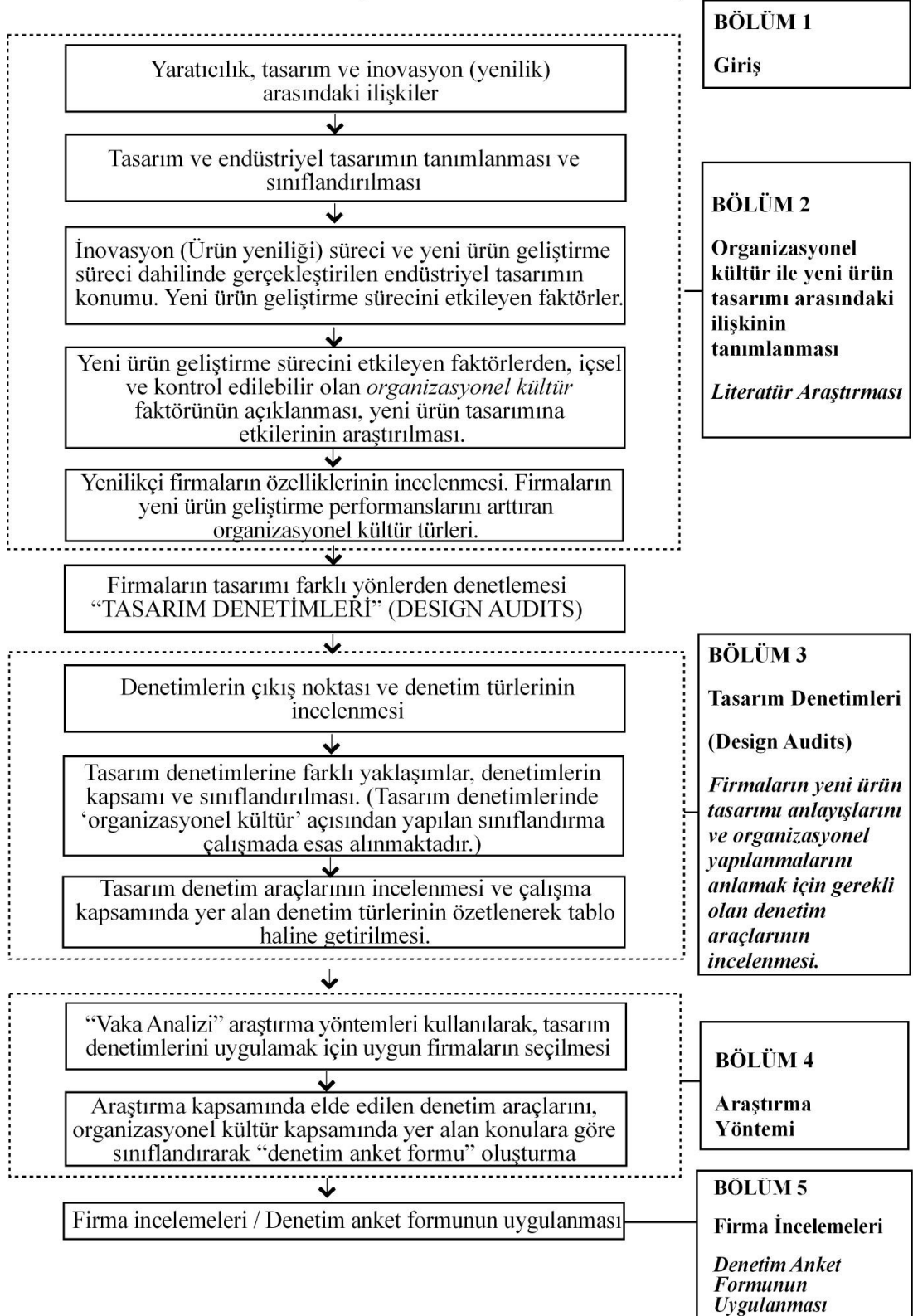
Bölüm 4 (*Araştırma Yöntemi*): Araştırma konusu ve araştırmanın amaçları belirtilmektedir. Araştırma yöntemi, “Vaka Analizi” veri toplama tekniklerinin ve tasarım denetim araçlarının birlikte kullanımı ile gerçekleştirilmektedir. “Vaka Analizi” araştırma yöntemleri kullanılarak firma seçimleri yapılmakta, araştırma ise tasarım denetimlerinin tekrar düzenlenmesi ile oluşturulan ‘denetim anket formu’ ile seçilen firmalar üzerinde gerçekleştirilmektedir.

Bölüm 5 (*Firma İncelemeleri*): Organizasyonel kültürün, araştırma yöntemi bölümünde belirlenen firmaların, yeni ürün tasarımı anlayışlarına ve yapılanmalarına etkisinin, denetim araçları kullanılarak araştırıldığı bölümdür. Araştırma diğer “Vaka Analizi” araştırma yöntemleri ile desteklenmekte ve kuvvetlendirilmektedir.

Bölüm 6 (*Sonuçlar*): Araştırma sonuçlarının analiz edildiği son bölümdür.

1.3 Araştırmanın Yapısı

ORGANİZASYONEL KÜLTÜRÜN, FİRMALARIN YENİ ÜRÜN TASARIMI ANLAYIŞLARINA VE ORGANİZASYONEL YAPILANMALARINA ETKİSİNİN TASARIM DENETİM ARAÇLARI KULLANILARAK ARAŞTIRILMASI



Şekil 1.1 Tez araştırmasının yapısı ve izlenen yol

2. YENİ ÜRÜN TASARIMI VE ORGANİZASYONEL KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde “endüstriyel tasarım”, “inovasyon (yenilik)” ve “yeni ürün geliştirme” gibi kavramlar detaylı şekilde tanımlanmaktadır. Tasarım denetim araçlarını kullanarak, firmaların yeni ürün tasarımı anlayışlarının ve organizasyonel yapılanmalarının gelişmişlik düzeyini ölçmeden önce, firmalarda bu anlayışı ve yapılanmayı oluşturan kavramları tanımlamak, birbirleri ile ilişkilerini açıklamak gerekmektedir.

2.1 Yaratıcılık, tasarım, inovasyon arasındaki ilişkiler

Tasarım sürecinin yapısını ve özelliklerini araştırmaya başlamadan önce, yaratıcılık, tasarım ve inovasyon kavramlarını doğru tanımlamak ve yerinde kullanmak bu araştırma için önemlidir.

Bruce ve Bessant (2002) bu kavramları şöyle tanımlamaktadır:

Yaratıcılık: Problemleri çözmek ve yeni fırsatlar yaratmak için fikirlerin yeni yollarla bir araya getirilmesidir.

İnovasyon: Yeni veya geliştirilen bir ürünün, hizmetin veya bir sürece dair yeni fikirlerin uygulamaya dönük anlamda geliştirilmesidir.

Tasarım: İnovasyon süreci dahilinde yaratıcılığın kullanışlı hale getirilerek uygulanmasıdır.

“Tasarım yeni teknolojilerin ürün geliştirme bölümünden çıkıp yeni ve kullanılabilir ürünlere dönüşmesini sağlar.” (Bruce ve Bessant, 2002).

Caldecotte ve OECD tanımları inovasyon ve tasarım arasındaki yakın ilişkiyi ve ne kadar iç içe olduklarını vurgulamaktadır: Caldecotte’a (1979) göre ise “tasarım inovasyonun kalbinde” dir.

Tasarım yaratıcı gücü ile veya yeni bir ürünün düşünülüp esas model (prototype) aşamasından sonuçlandırılmasına kadar inovasyon ile bütünleşmiş durumdadır (OECD, 1987).

Freeman'a (1982) göre ise, yaratıcılık alanı içinde yer alan tasarım inovasyon için çok önemlidir. Tasarımlar teknik bilgileri pazar için dönüştürebilirler, tüm teknik fikirler birçok tasarım şekilleri ve değişimleri içermektedirler.

Tasarım buluştan ve inovasyondan daha geniştir. Çünkü inovasyon ve buluş belirli bir alanda o güne kadar geliştirilmiş bilgiyi içeren teknik bir avantaja sahiptir. Tasarım ise bu bilginin değişik çeşitlerini yapmayı içerir. Tasarımların % 90'ı varolan bir inovasyonu geliştirmekle başlar ve tasarım çeşitliliği ile sona erer (Walsh ve diğ., 1992).

İngiliz Standartlarına (British Standards) göre ise inovasyon "bir fikrin endüstri içinde veya ticari olarak satılabilir bir ürüne, operasyonel sürece veya yeni bir servise dönüştürülmesidir." Başarılı bir inovasyon geliştirmek, üretilen ürünlerin pazarlamasını yapabilmek, yeni ve geliştirilmiş süreçleri ve donanımı kullanmak veya yeni bir servisi sunmak için tüm bilimsel teknolojik, ticari ve finansal adımların gerekliliğini içerir (BS7000-1, 1999). İnovasyon yeni fikirlerin başarılı bir patlaması olarak da tanımlanmaktadır (BS7000-1, 1999).

Bruce ve Bessant'a göre inovasyonun kalbinde müşteri ihtiyaçlarını anlama, teknik bilgiler ve yaratıcılık bulunmaktadır. Tasarımcıların ise çalıştıkları teknolojiye, uygulanacak ve kullanılacak bir form verme kabiliyetleri vardır. Yaratıcılık sadece tasarımcıların alanı değildir. Pazarlamacılar, mühendisler ve kimyacılar vs. da yaratıcıdır. Yeni fikirlerin üretildiği, yeni bilgi ve görüşlerin geliştirildiği tasarım süreci de yaratıcılık gerektirmektedir. Yaratıcılık doğuştan varolan bir özelliktir, fakat geliştirilebilir ve yönetilebilir. Uygun özellikteki çalışanlardan oluşan yeni ürün geliştirme takımı yaratıcılığı geliştirebilir (Bruce ve Bessant, 2002).

Utterback'e (1979) göre bir inovasyonu geliştirerek ürünleri farklılaştırmak önemli bir stratejidir. Bu farklılaştırma, standart ürünler yerine farklı pazarlar için ürünleri çeşitlendirerek, birçok tasarım değişikliği, stil, yeniden tasarım (re-design) ve tasarım yapmayı içermektedir.

Yaratıcılık, tasarım ve inovasyon olguları açısından en önemli nokta, firmanın özelliklerini ve bilgisini geliştirerek değişime nasıl cevap verdiğidir ve uyguladığıdır.

Yeni girişimler, geleneksel kuralları yıkmayı ve yeni düşünce şekillerini gerektirir. Firmalar öğrenmeyi geliştirebilir, çok yaratıcı hareket edebilir ve işin her aşamasında yenilikçi olabilir. Sonuç olarak tasarım firmanın ihtiyaçlara cevap verebilmesinde, rekabetçiliğinde ve firmadaki tüm süreçlerde çok önemli rol oynamaktadır (Design Council, 1999).

Bu araştırmada tasarım, yenilik getirme kapsamında kullanılmaktadır ve Bruce ve Bessant'ın (2002) bahsetmiş olduğu gibi tasarımcılar pazar için yeni fikirleri dönüştürerek, yenilikçi ürün ve hizmetler yaratabilirler. Ürün tasarımı sürecinde tasarımın rolünden öte, tasarım duyarlılığı tüm firmaya entegre olabilir ve etkisi genişletilebilir. Firmalar çok daha yaratıcı hareket etmeyi, gelişmeyi ve firmadaki tüm süreçlerde yenilikçi olmayı öğrenebilir.

2.2 Tasarım

2.2.1 Literatürdeki Tasarım Tanımları

Tasarım kelimesi tek başına çok geniş bir alanı kapsadığı için genel bir tanımını yapmak zordur. Tasarım literatürü değişik açılardan farklı birçok tanıma sahiptir. Ayrıca tasarım disiplinlerarası ve “çok-disiplinli” olması nedeniyle kolay tanımlanamamakta ve farklı disiplinlerce farklı yorumlanmaktadır.

Tasarım kavramı, ürün geliştirme pratiğinin temelini oluşturan inovasyonun ana kategorisi olarak da tanımlanmaktadır. Bu çalışmada tasarım, yaratıcılık ve inovasyon kapsamında "endüstriyel tasarım" kavramı olarak ele alınmaktadır.

Porter (1980) tasarımı ticari olarak ele almaktadır ve serbest rekabet stratejilerinin temel bir aracı olarak yorumlamaktadır. Başka bir deyişle Porter tasarımın pazardaki rakip ürünlerle rekabet edebilecek yüksek kaliteli sağlam kullanılabilir, ayırdedici estetik değerler taşıyan ve uygun fiyatlı ürünler üretme özelliğini vurgulamaktadır.

Archer'a (1981) göre “tasarım insan yapısı nesnelerde ve sistemlerde bir bütünü oluşturan parçaların kompozisyonun, strüktürün, amacın, değer ve anlamın vücut bulması”dır.

Walsh ve diğerleri (1992) tasarımı “bir ürünün performans, görünüm, kullanım ve üretim yöntemi gibi belirli özelliklerin kazandırılması için ürünü oluşturan malzeme ve parçaların şekillenmesi” olarak tanımlamaktadır.

OECD'in (1992) tanımı, tasarıma işlevsel bir perspektif getirmiştir. OECD'e (1992) göre tasarım "yeni ürünler ve süreçler geliştirebilmek için gerekli olan prosedürlerin, teknik ve operasyonel özelliklerini tanımlamak"dır.

Tasarım, bir eylem ya da eylem sonucunda ortaya çıkan ürün olarak da yorumlanmaktadır. İngiliz Standartları Enstitüsü, BSI (BS 7000 Part: 10, 1995) tasarımı isim olarak "bir obje ya da hizmeti üretmek için gerekli talimatlar bütünü" ya da "ürün ya da hizmetin kendisi", bir eylem olarak ise "bir ürünü ya da hizmeti gerçekleştirmek için gerekli olan bilginin oluşturulması" olarak tanımlamaktadır.

Tasarım bazı durumlarda ise Simon'un (1996) dediği gibi "mevcut bir durumu tercih edilen bir duruma getirme eylemi" dir.

Margolin ve Buchanan'a (1996) göre, "tasarım hümanist bir disiplindir ve tasarım insanlığın bireysel ve kolektif amaçlarına hizmet edecek ürünler yaratan, planlayan ve üreten insan gücüdür."

Svengren (1997) tasarımı, "düşüncenin sentezlenmesi ile oluşan problem çözme süreci" olarak ele almıştır. Svengren'e göre, "tasarım görsel ve düşünsel bir süreçtir ve bu süreç sonunda ortaya işlevsel, ergonomik, ekonomik ve görsel anlam içeren fiziksel nesneler ortaya çıkar."

Bayazit'a (1999) göre, "tasarım kavramı önce düşüncededir." Tasarım var olmayan bir şeyi bir amaca göre düşünüp hayal edip ortaya koymaktır. Tasarım bir sistem olup yaşamın her yönü ile ilgilidir.

Marzano (2000) tasarımı stratejik düzeyde tanımlayarak, uygarlığın, teknolojinin ve sosyokültürel değerlerin gelişimini körükleyen ve sürekli kılan bir rol oynadığını belirtmiştir. Marzano'ya göre tasarım iletişimi arttırarak, yeni başarıların gerçekleşmesini, değerlerin gelişmesini ve toplumun ilerlemesini sağlamaktadır.

ICSID (2004) tasarımı 'işlevsel' ve 'stratejik' olmak üzere iki ayrı perspektiften tanımlamıştır. ICSID'e (2004) göre, tasarım operasyonel olarak "ürün, süreç, hizmet ve bunların oluşturdukları sistemlerin kullanımı süresince çok yönlü değerler yaratmayı amaçlayan bir etkinliktir." ICSID'e (2004) göre tasarım stratejik olarak, "yenilikçi teknolojilerin, kültürel ve ekonomik değişimin merkezindeki ana faktör"dür. Bu yüzden tasarım teknolojinin getirmiş olduğu yeniliklerin insan hayatındaki yerini almasında, kültürel ve ekonomik alışverişte temel unsurdur.

Von Stamm (2003) ise tasarımı, “bilgiyi somut bir ürüne ya da soyut bir hizmete çevirmekte bilinçli bir karar verme süreci” olarak tanımlamıştır.

Tasarımın bir diğer tanımı da teknoloji ve bilginin insanların kullanabileceği ürünlere dönüştürüldüğü süreç olmasıdır. Bu tanım çerçevesinde de tasarım, yeniliğe ulaşmada asli araçtır (Er ve Er, 2003).

Endüstriyel tasarım sürecinin özelliklerini ortaya koymadan önce, endüstriyel tasarımın konumunu daha iyi anlayabilmek için tasarımın sınıflandırmasını yapmak ve diğer tasarım türlerini açıklamak çalışma açısından önemlidir.

2.2.2 Tasarımın Sınıflandırılması

1980'li yıllarda, endüstriyel kültürümüzde tasarımın evrimi olarak nitelendirebileceğimiz birçok olay, tasarımın gelişimini sembolize etmiştir. İngiltere için, 80'li yıllar tasarımın öneminin arttığı on yıl anlamına gelen "design decade" olarak anılmaktadır.

Özellikle İngiltere’de seksenli yılların sonundaki müşteri artışı, tasarım endüstrisinin isteklerini yüzeysel olarak yerine getirebilmiş ve sonuç olarak ekonomik gerileme ile birlikte kurban durumuna düşürmüştür (Cooper ve Press, 1995). Doksanlı yıllarda ise yeni problemler ve zorluklar ortaya çıkmıştır. Tasarım kendini sadece geçici stiller yaratan konumundan çıkarıp, büyük bir ekonomik ve kültürel kaynak olduğunu göstermek zorundadır (Cooper ve Press, 1995).

Stefano Marzano’nun bakış açısına göre, tasarım içinde yaşamakta olduğumuz dünyanın geleceğini, sosyal değerlerimizi olumlu yönde geliştirip, katkıda bulunarak yönlendirmektedir. "Tasarım politik bir etkinliktir. Ne zaman bir ürün tasarımı yapsak dünyanın geleceğini ve ilerlemesini yönlendirecek bir söz söylemiş oluruz.” (Marzano, 1993)

Tasarım kavramı birçok etkinliği birden kapsamaktadır. Bu moda tasarımı, ürün tasarımı veya grafik tasarım bile olsa, hepsi de, kavram yaratma, planlar, fikirler, skeç çalışması, modeller ve diğer tasarım sunuş teknikleri gibi daha önceden yapılmamış bir şeyi yaratmaya yönelik faaliyetleri içerir (Walsh ve diğ., 1992). Bu bağlamda tasarım farklı insanlara farklı anlamlar ifade eder ve farklı birçok tasarım tanımının ortaya çıkmasını sağlar.

Deneyisel tasarım: Esas modellerin tasarımı ve yeni bir ticari ürün veya süreç tanıtımında üretim çizimlerine yol göstermek için kılavuz hazırlanması.

Rutin tasarım mühendisliği: Varolan teknolojinin belirli bir uyarlaması (yeni bir ekipman kurulacağı zaman birçok mühendislik firması tarafından yapılan tipik tasarım çalışması)

Moda tasarımı: Tekstilden ayakkabıya, sandalyeden araba kabuğu ve binalara kadar çeşitli ürünlerin estetik tasarımlarının gerçekleştirilmesi.

Tasarım yönetimi: Yeni bir ürünü yaratmak, yapmak ve pazara sunmak için gerekli olan planlama ve düzenleme faaliyetleri (Walsh ve diğ., 1992).

Ürün tasarımı: Özel aletlerden, oyuncak ve seramiğe kadar çeşitlenen ürünlerin tasarımını kapsar.
Grafik tasarım: Kurumsal kimlikten, paketlenme, dergi ve film tasarımına kadar her şeyi kapsar.
İç tasarım: Mağazaları, binaları ve fuar alanlarını kapsar
Moda ve tekstil tasarımı: Giyimden, halıya ve mücevhere kadar çeşitlenebilir (Walsh ve diğ., 1992).

```
graph TD; TASARIM((TASARIM)) --- GRAFİKLER[GRAFİKLER]; TASARIM --- ÜRÜNLER[ÜRÜNLER]; GRAFİKLER --- Fuar[Fuar ve sergileme]; GRAFİKLER --- Promosyon[Promosyonel ve teknik literatür]; GRAFİKLER --- Firma[Firma imajı ve logo]; GRAFİKLER --- Tipografi[Tipografi ve kitaplar]; GRAFİKLER --- İçeridekiler[İçeridekiler (ofis, mağaza, Tv fimleri, geleneksel evler)]; GRAFİKLER --- Mimarlık[Mimarlık]; ÜRÜNLER --- Moda[Moda, ayakkabı, tekstil]; ÜRÜNLER --- Sanat[Sanat, zanaat ve mücevher]; ÜRÜNLER --- MühendislikSüreçleri[Mühendislik süreçleri]; ÜRÜNLER --- MühendislikYapıları[Mühendislik yapıları]; ÜRÜNLER --- Müşteri[Müşteri ürünleri ve endüstriyel ürünler]; ÜRÜNLER --- Elektrik[Elektrik, elektronik aksam]; ÜRÜNLER --- Arayüz[Arayüz ve bilgisayar destekli tasarım]; ÜRÜNLER --- Mimarlık[Mimarlık];
```

The diagram illustrates the relationship between Design (TASARIM), Graphics (GRAFİKLER), and Products (ÜRÜNLER). TASARIM is at the center, connected to GRAFİKLER above and ÜRÜNLER below. GRAFİKLER is connected to Fuar ve sergileme, Promosyonel ve teknik literatür, Firma imajı ve logo, Tipografi ve kitaplar, İçeridekiler (ofis, mağaza, Tv fimleri, geleneksel evler), and Mimarlık. ÜRÜNLER is connected to Moda, ayakkabı, tekstil, Sanat, zanaat ve mücevher, Mühendislik süreçleri, Mühendislik yapıları, Müşteri ürünleri ve endüstriyel ürünler, Elektrik, elektronik aksam, Arayüz ve bilgisayar destekli tasarım, and Mimarlık.

12

Tasarım kelimesi tek başına, grafik tasarım, mimari tasarım, moda tasarımı veya ürün tasarımı gibi konulardan herhangi biri için kullanılabilir. Bu çalışmada ele alınan tasarım, ürün tasarımı için kullanılan endüstriyel tasarımdır.

2.2.3 Endüstriyel Tasarımın Nitelikleri

Endüstriyel tasarım yoluyla ürün yeniliği gerçekleştirebilmek için organizasyon ortamı yeni ürün geliştirmeyi desteklemelidir. Bu çalışmada “endüstriyel tasarım” kavramı yeni ürün tasarımı gerçekleştirmenin yanı sıra, firmalarda yeni ürün geliştirmenin performansını etkileyen ana faktör olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde endüstriyel tasarım kavramı ve endüstriyel tasarım süreci tanımlanmakta, sürecin başarılı olması için gerekli özellikler anlatılmaktadır.

Endüstriyel tasarım, yeni ürün kavramları (concept) yaratarak ve geliştirerek, ürünün işlevsel özelliklerini mükemmelleştirerek, ürüne katma değer ve estetik katarak kullanıcıya ve üreticiye ortak yarar sağlayan profesyonel bir bilim dalıdır (IDSA, 2008).

ICSID’e göre ise (2004) tasarım, “ürünün kalite, süreç, servis ve geri dönüşüm sistemini sağlamayı amaçlayan yaratıcı bir etkinliktir.”

Endüstriyel tasarım ürün ile kullanıcı arasındaki her türlü algısal, fiziksel ve işlevsel ilişkinin kurgulanmasını kapsayan ve yaratıcılık içeren bir endüstriyel faaliyet olarak tanımlanabilir (Er ve diğ., 2003).

Daha önce de bahsedildiği gibi, ‘endüstriyel tasarım’ yeni ürün geliştirme sürecinin, makro düzeyde ise inovasyonun merkezindedir (Walsh ve diğ., 1992; Freeman, 1982; OECD, 1992). Walsh ve diğerlerine göre, tasarım “fikirlere fiziksel form verilmesi gereken bir etkinlik”tir. Başlangıçta kavramların çözümlenmesi ve sonra parça, eleman ve malzemelerin özel olarak düzenlenmesidir (Walsh ve diğ., 1992).

Tasarım, yeni teknolojileri farklı ve kullanışlı ürünlere dönüştürerek AR-GE bölümünden çıkarır ve pazara yeni ürünler olarak sunar (Bruce ve Bessant, 2002).

Er’e (2002) göre “endüstriyel tasarım en temel anlamda ürünler ve insanlar arasındaki her türlü algısal, fiziksel ve işlevsel ilişkilerin anlamlı bir şekilde kurgulanmasını amaçlar. Öte yandan bunu bir firma bağlamında ve piyasa mekanizması içinde gerçekleştirdiği için, endüstriyel tasarım firmaların üstünden kar

beklentisi ile müşterilerin aynı üründen değer (fiyat karşılığı elde edilen işlevsel ve sembolik fayda) beklentisini yaratıcılık ve yenilik yoluyla uzlaştırmayı amaçlar.”

Heskett'e göre (1980) endüstriyel tasarım, “bir yaratma, bulma ve tanımlama süreci”dir. Bu süreç değişik hatta birbiriyle çelişkili faktörlerin sentezlenmesiyle üç boyutlu şekil alan ve mekanik yollardan birçok kopyası yapılabilen maddesel gerçekliğe dönüşür.

IDSa'ya göre endüstriyel tasarım, “kullanıcı ve üreticinin karşılıklı yararını gözeterek, ürünlerin işlev, fayda ve görünümünü mükemmelleştirecek şekilde yeni ürün kavramları yaratmaya ve geliştirmeye yönelik profesyonel bir etkinlik”tir (IDSa, 2008).

Bruce ve Bessant (2002) tasarımın üretim, hizmet ya da perakende alanlarında hangi amaçla kullanılırsa kullanılsın, ticaretin ana unsuru olduğunu vurgulamaktadır. Tasarım tüketicinin arzularını ve oluşan pazar ihtiyaçlarını ürün ya da hizmet olarak karşılamaktır.

Cooper ve Press'e (1995) göre “tasarım çok disiplinli yaratıcı problem çözme ve planlama etkinliğidir.” Tasarımın doğası ekonomi ile kültür arasındaki ilişkiyi geliştirmektir. Öte yandan Kotler ve Rath (1984) tasarımı “yaratıcı tasarım unsurlarının kullanımıyla tüketicinin memnuniyeti ve üretici firma karlılığının en iyi şekilde dengelenmeye çalışıldığı bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle tasarım kavramı günümüz ekonomik ve sosyokültürel koşullarının önemli bir unsurudur.

Tasarımı, yeni ürün geliştirme sürecinin merkezinde bir etkinlik olarak ele alırsak, tasarım birçok kavramı kapsayabilir. OECD (1992) bu kavramları şöyle tanımlamıştır: “Başlangıç tasarımı”, orijinal buluşun çizimleri ve açıklamalarını kapsar. “Analitik tasarım”, varolan ürünlerin ve parçaların yeni birleşmelerinin (combination) çalışılması, süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve varolan tasarımlar üzerine yeni donanımların tasarlanmasını kapsamaktadır. Ayrıca, OECD (1992) endüstriyel tasarımın, ürün ve servis geliştirmede önemli rol oynadığını söylemektedir.

Walsh ve diğerleri (1988) ise tasarımı stratejik yönüyle ele almışlardır. Tasarım ürünü geliştirip, kalitesini arttırarak pazardaki başarıyı yükseltmektedir. Er'e (1997) göre “ pazarda konumlanan bir ürün formu, kendisi ile ilgili birçok bilgiyi ve ürün

ile ilgili ‘neden’ ve ‘nasıl’ gibi soruların cevaplarını da bünyesinde bulundurmaktadır.”

Pazarlama literatürü ise tasarımı rekabetçi stratejileri başarabilmek için önemli bir araç olarak görmektedir. Porter (1980) firma stratejilerini genel olarak ‘fiyat’, ‘hedef kitle’ ve ‘ürünü farklılaştırma’ olarak sınıflandırmaktadır. Bu bağlamda, ‘fiyat’ parametresi ile firma stratejisi sağlamak için maliyetlerin düşürülmesi, tedarikçilerin ürün geliştirme sürecine katılımı ve düşük fiyatlarla rekabetin sağlanması gerekmektedir. Müşteri taleplerine göre belirli bir ‘hedef kitle’ye yönelik ürünler üretmek ve pazarda özelleşmiş bir konuma sahip olarak da firma stratejisi oluşturulabilir. Son olarak ‘farklılaşma’yı esas alan bir firma stratejisi sağlayabilmek için, tasarım belirlenen pazar segmentinde ürünü konumlandırmak için stratejik araçtır. ‘Tasarım’ ile ürünün kalite, sağlamlık, düzgünlük, kolay kullanım, ürün çekiciliği ve fiyat gibi özelliklerini farklılaştırarak rekabetçi bir avantaj elde edilir (Porter, 1980).

Tasarım tanımı içinde yer alan "yenilikçilik" ve "yaratıcılık" kavramları, tasarımın bir rekabet gücü olarak değerlendirilebilmesini sağlamaktadır. Ancak tasarım sürecinin başarıyla sonuçlanabilmesi için, üretim ve pazarlamadaki diğer faaliyetler gibi başarılı ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Walsh ve diğ., 1992).

Tasarım, bir firmanın stratejisini belirleme ve güçlendirmede önemli rol almaktadır. Yenilikçi ürün geliştirmenin bir firmanın başarısında oldukça önemli olduğu çoğu kaynakta belirtilmektedir (Lorenz, 1990; Walsh ve diğ., 1992; Cooper 2000).

Dumas ve Mintzberg (1989) tasarımı bir organizasyonun bütün işlevleri ve bölümlerini ilgilendiren bir olgu, tasarım yönetimini de, tasarımın organizasyonun her birimine nüfuz etmesini sağlayan bir işlev olarak tanımlar. Onlara göre nüfuz etme süreci resmi değildir ve son amaç firmadaki herkesin tasarımla ilgili olmasını sağlamaktır. Yönetim sorumlulukları tasarıma bir ucundan dokunan kişiler, sürecin bir parçası olmalıdır. Bu şekilde tasarım firmada bir yaşam biçimi haline gelir.

Günümüzde tasarım yönetimi uzun dönemli firma hedeflerine entegre olarak organizasyondaki yerini almakta, gerek ürün gerekse servis geliştirerek müşterileri çekmeyi amaçlamaktadır (Brown ve diğ., 2002).

Entegre bir disiplin olarak, tasarım yönetimi pazarlama, üretim ve AR-GE gibi firma içinde bulunan diğer firma birimleri ile birbirine bağlı olarak çalışır (Borja De Mozota, 1998).

Bazı çalışmalarda tasarım süreci, ürün geliştirme süreci ile eşanlamli görülmektedir. Hart ve diğerlerine (1989) göre, çok disiplinli takım yaklaşımı kullanan firmalar, tasarım çalışmalarını ürün geliştirme çalışmalarından ayırmamaktadırlar. Bu çalışmada da tasarım, ürün geliştirme sürecinin merkezinde yer alan bir bilim dalı olduğu için birlikte açıklanmakta ve kullanılmaktadır.

2.3 İnovasyon (Yenilik)

Bu çalışmada inovasyon ürün yeniliği kapsamında ele alınmaktadır. Ürün yeniliğinin merkezinde ise endüstriyel tasarım yer almaktadır. İnovasyon kavramı ve inovasyon süreci tanımlanırken, endüstriyel tasarımın bu süreçteki önemine yer verilmektedir. Ürün yeniliği gerçekleştirilirken izlenilebilecek inovasyon süreci ve yeni ürün geliştirme süreci detaylı olarak anlatılmaktadır.

2.3.1 İnovasyon Tanımları

İnovasyon en geniş tanımıyla “yeni bir şeyi tanıtmak” etkinliği olarak açıklanmaktadır. (The American Heritage Dictionary, 2000).

Leonard ve Swap (1999) çalışmalarında inovasyonu doğrudan yaratıcılık ile ilişkilendirmektedirler. Leonard ve Swap’a (1999) göre ‘inovasyon’ yaratıcı bir etkinliğin sonucudur. Bu bağlamda ‘yaratıcılık’ kullanışlı fikirlerin geliştirildiği ve dışa vurulduğu bir süreçtir. Bu perspektifle, yaratıcılık sürecinin sonucu olarak, “inovasyon, geçerli, yeni ortaya çıkmış, değerli ürün, süreç veya servislerin bilgilerinin sentezlenerek birleştirilmesi ve somutlaştırılmasıdır” (Leonard ve Swap, 1999).

İnovasyon ile ilgili kaynaklarda çok önemli bir figür olarak karşımıza çıkan Schumpeter terminolojideki ilk inovasyon tanımlarını gerçekleştirerek büyük katkılar sağlamıştır. Schumpeter’e (1934) göre ürün yeniliklerinin kapsamı, “önceki ihtiyaçların ve güncel ihtiyaçların giderilmesi için yeni bir ürünün yaratılması” olarak tanımlanmaktadır.

Utterback ve Abernathy'e (1975) göre ürün yeniliği, “yeni bir teknolojinin veya birçok teknolojinin birleştirilerek kullanıcı ile buluşması için veya pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için ticari olarak tanıtılmasıdır.”

Freeman (1982) inovasyonu içerik açısından tanımlamaktadır: “Yeni/veya geliştirilen bir sürecin veya cihazın ilk ticari kullanımı veya yeni bir ürünün pazarlanması için gerçekleştirilen teknik, tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetler”in tümü inovasyon süreci içinde yer almaktadır (Freeman, 1982).

OECD (1992) “teknolojik yenilik” ve “ ürün yeniliği” kavramlarının ayırımını yaparak inovasyonu tanımlamaktadır. Teknolojik inovasyonlar yeni ürünleri ve süreçleri ve bu ürünlerdeki ve süreçlerdeki önemli teknolojik değişiklikleri kapsamaktadır. Bir ürün pazara sunulacaksa uygulanmış demektir (OECD, 1992).

Cooper'a (2000) göre ise inovasyon ticari bir risk taşımaktadır ve müşterinin algıladığı, ürün üzerinde yapılan tüm değişiklikler, firma ve marka için risk yaratmaktadır. Schumpeter'in (1939) belirttiği gibi yatırımcı için ticari açıdan risk taşıyan durumlarda potansiyel kar getirisi bulunmaktadır.

Leonard ve Swap (1999) ise inovasyon kavramını “şekil alma, birleştirme ve/veya yeni çıkmış bir bilginin sentezi, uygun, değerli yeni ürünler, süreçler ve servisler” olarak ele almaktadır.

Sethi ve diğerlerine (2001) göre ise, inovasyon yeni bir ürünlerdeki “anlamli eşsizlik” dir. Ayrıca ürün sağladığı “anlamli eşsizlik” faydası doğrultusunda derecelendirilmektedir.

2.3.2 İnovasyon Kategorileri

Schumpeter (1934) inovasyon sürecini iki ana kategoride tanımlamaktadır: Ürün yeniliği ve süreç yeniliği. Schumpeter (1934) organizasyonel inovasyonları süreç yeniliği olarak nitelendirmektedir. Ürün yeniliği ise önceki ihtiyaçları ve güncel ihtiyaçları karşılamak amacıyla yaratılan yeni ürünleri kapsamaktadır (Schumpeter, 1934).

OECD (1992) inovasyonu “ürün inovasyonu” ve “süreç inovasyonu” olarak ayırmakta, “teknolojik inovasyonları” ise ürün ve süreç yeniliklerini de içeren ayrı bir kategori olarak değerlendirmektedir.

Teknolojik yenilik: Ürünlerdeki ve süreçlerdeki tanımlı teknolojik değişiklikleri kapsamaktadır. Bir inovasyon eğer pazara sunulursa, yenilik tamamlanmış olur (OECD, 1992).

Ürün yeniliği: Daha önce üretilen ürünlerle karşılaştırıldığında kullanılan malzeme, bileşen veya performans, karakteristik, alışkanlık, tasarım gibi özellikler açısından farklılaşmış ve kullanıma sunulmuş ürünler olarak tanımlanmaktadır (OECD, 1992).

Artımsal ürün yeniliği (Incremental Innovation): Varolan bir ürünün geliştirilmesi veya özelliklerinin yükseltilmesi ve performansının artırılması ile ilişkilidir. Bu tip yenilik iki şekilde gerçekleşebilir. Basit bir ürün veya düşük fiyatlı bir ürün, yüksek performansa sahip araçlar ve malzemeler ile geliştirilebilir. Veya birçok teknik sistemin bileşiminden oluşan karmaşık bir ürünün bazı sistemleri değiştirilerek ürün geliştirilebilir (OECD,1992).

Süreç yeniliği: Geliştirilen yeni üretim yöntemlerinin benimsenmesidir. Bu yöntemler donanımda veya üretimin organizasyonunda veya hepsinde değişiklikler yapmayı içerebilir. Bu yöntemler, hiçbir zaman kullanılamayacak gelenekleri yerleştirmeyi veya üretim yöntemleri veya varolan ürünlerin etkinliğini arttırmaya yönelik ürünler üretmeyi destekleyebilir (OECD, 1992).

2.3.3 Yenilik Yapan Kişi (Girişimci)

Schumpeter'e göre inovasyon 'girişimsel' bir faaliyettir ve Schumpeter teorisinin merkezinde yenilikçiyi 'girişimci' olarak tanımlamaktadır (Meier ve Baldwin, 1957).

Schumpeter (1934)'e göre girişimci, "...zorlukları araştırır, değişim için değişiklik yapar, yenilikler için riske girer." Schumpeter 'girişimci' figürünü 'kapitalist'den ayırmaktadır (Meier ve Baldwin, 1957). Kapitalist yüksek bir anaparadan üretim sağlar, girişimci bu yatırımın yönetimini ve ilerlemesini gerçekleştirir. Marshall da liderlik kalitesi açısından girişimciyi ve kapitalisti ayırmaktadır. Ona göre "liderlik, sahip olmaktan çok daha yüksek önem taşır." (Marshall, 1919).

Schumpeter (1942) son çalışmalarında girişimcinin inovasyonu rutinleştirdiğinden bahsetmektedir. Ve artık yeniliklerin 'o sahadaki eğitimli uzmanlar' tarafından gerçekleştirilmeye başlandığından bahsetmektedir. Bu uzman takımların girişimcilerin yerini almasıyla, inovasyon kişisel olmaktan çıkmış ve mekanize hale gelmiştir (Schumpeter, 1942).

2.3.4 Süreç Olarak İnovasyon

İnovasyon teorisi üzerine yapılan çalışmalarda, her zaman inovasyon sürecinden bahsedilmekte, fakat bu sürecin doğası hakkında fikir birliği bulunmamaktadır (Coombs ve diğ., 1987). Coombs ve diğerleri (1987) inovasyonu “düzenli olarak birbirini izleyen adımlardan oluşan, AR-GE’de veya bir talep üzerine başlayan ve pazarda satılan bir ürün ile sona eren doğrusal bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.”

OECD’e (1992) göre innovasyon süreci “ürün geliştirme aşaması dahilinde, üretime ve ticari bir girişime izin veren, iyi tanımlanmış bir zaman sıralaması izleyen bir süreçtir. Ayrıca yeni teknolojileri geliştirme, üretim ve pazarlama faaliyetlerinin merkezindedir. Bahsedilen doğrusal model, inovasyonun merkezinde yer alan teknolojinin ilerlemesi (technology push) ve talebin artması (demand pull) ile birbirini desteklemektedir (OECD, 1992).

İnovasyon süreci yeni bir pazar fırsatı ve/veya yeni bir keşif ve pazara satılabilecek bir ürün tanımı ile başlar ise, bu süreç birçok yan süreçler içerebilir (Mutlu, 2002).

Firmalarda ürün yeniliği çoğunlukla “yeni ürün geliştirme” süreci dahilinde gerçekleştirilmektedir.

2.3.5 İnovasyon /Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Tasarımın Konumu

Standartlaşan ve yaşam ömrü kısalan ürünler nedeniyle yeni pazar koşullarında rekabet gittikçe artmaktadır. Yeni üretilen ürünlere algılanabilen artı katma değer katmak, fark edilir bir marka yaratmak ve rakipler arasından müşteriler için ürün çeşitlerinde farklılık yaratabilmede tasarım en önemli unsurdur. Endüstriyel tasarım, yeni ürün geliştirme olarak tanımlanan faaliyetin önemli bir parçasıdır.

OECD (1982) tasarımı yenilik sürecinin merkezi, yeni bir ürünün hayal edildiği, geliştirildiği ve esas model haline dönüştürüldüğü nokta olarak değerlendirmektedir (bkz. Şekil 2.2).

Üretici bir firmanın ticari başarısı pazardaki müşteri ihtiyaçlarını en kapsamlı şekilde saptama ve bu ihtiyaçlara karşılık gelecek yeni ürünleri hızla ve makul bir maliyetle geliştirme yetenekleriyle yakından ilişkilidir. Tasarım, ‘yeni ürün geliştirme’ olarak adlandırılan bu sürecin merkezi unsurudur (Er, 2001).

Walsh ve diğer araştırmacılara göre yeni ürün geliştirme “yönetim ve pazarlama alanında, teknik fikirlerin, pazar ihtiyaçlarının, pazara yeni bir ürün sunmak amacıyla dönüştürüldüğü süreç” olarak tanımlanmaktadır (Walsh ve diğ., 1992).

‘Yeni ürün geliştirme’ ve ‘teknolojik yenilik’ sıklıkla karıştırılmaktadır. Walsh ve diğerlerine göre (1992) ‘teknolojik yenilik’ ve ‘yeni ürün geliştirme’ arasındaki fark aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

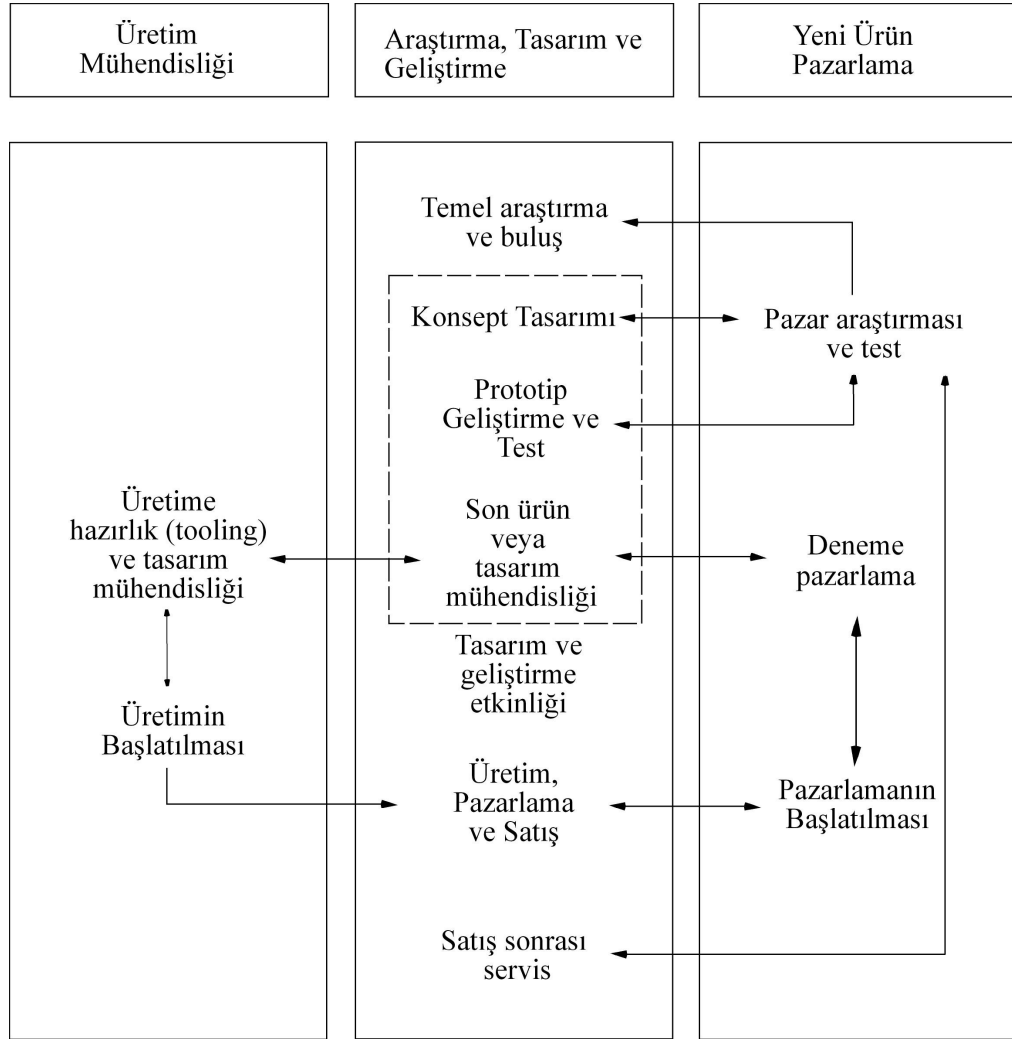
Yeni ürün geliştirme, operasyon prensipleri ve teknolojik değişikliklerden çok ürün formunda, parçalarında, malzemesinde veya sadece paketleme aşamasında yapılan değişiklikleri içerebilir. Yeni ürün geliştirme genellikle yönetim ve pazarlama çemberi içinde teknolojik fikirleri, pazarın ihtiyaçlarını ve fırsatlarını yeni bir ürüne dönüştürerek, pazara sunmayı amaçlar (Walsh ve diğ., 1992).

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynakların hesaplanabilmesi için kullanılan OECD el kitabı “Frascati Manual”, teknolojik yeniliği şöyle tanımlıyor: “Teknolojik yenilikler yeni ürünleri, süreçleri ve bu ürünlerde ve süreçlerde dikkate değer teknolojik değişimleri içerirler. Eğer bir yenilik pazara sunulmuşsa ‘ürün yeniliği’ ya da üretim sürecinde kullanılmışsa ‘süreç yeniliği’ uygulanmış olur. Dolayısıyla yenilikler bir dizi bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari etkinlik içerir” (OECD, 1981).

PDMA’ya (Product Development and Management Association) göre yeni ürün geliştirme “yeni bir ürünün stratejik, organizasyonel, kavram üretme, ürün ve pazarlama planı yaratmasını, evrimleşmesini ve ticarileşmesini kapsayan tüm süreçtir” (Rosenau, 1996). Bununla birlikte yeni ürün geliştirme “Bir firmanın ham fikirlerini tanımlı adımlar ve sıralı görev aşamaları uygulayarak satılabilir ürünlere ve servislere dönüştüren bir disiplindir.” tanımı ile bütünleşmiş bir süreçtir (Rosenau, 1996).

Caldecotte (1979) tasarımı “fikirlere bilgiye ve sürece dönüştürerek, yeni bir ürünün gerçekleştirilmesi” olarak tanımlamaktadır. Tasarım, fikirlere ve ihtiyaçlara fiziksel form verilen etkinlik, ilk kavram çözümleri ve sonrasında elemanların, malzemelerin ve parçaların özel yapılanışı (configuration) ve düzenlenmesidir. Bu nedenle, yeni bir obje düşünüldüğü ve model haline getirildiği zaman, “tasarım inovasyonun merkezindedir” (OECD, 1982).

Aşağıdaki şekil teknolojik yenilik sürecini ve bu süreçteki AR-GE ve Tasarım'ın pozisyonunu göstermektedir.



Şekil 2.2 Tasarımın ve geliştirme faaliyetlerinin konumunu gösteren, teknolojik ve endüstriyel yenilik süreci. (Roy ve Bruce, 1984).

Ürün tasarımı ve geliştirme, şekil 2.2’de görüldüğü gibi yeni ürün geliştirme ve inovasyon sürecinin merkezindedir (Walsh ve diğ., 1992).

Geliştirme ise esas modelin (prototype) test edildiği, ürünün test üretimi öncesinde gerekli değişikliklerinin yapılarak istenilen hale getirildiği aşamadır. Sonrasında üretim ve pazarlama ihtiyaçları doğrultusunda, tasarım mühendisliği veya son ürün sürecinde mükemmelleştirme yapmak gerekebilir. ‘Geliştirme’ terimi ‘araştırma’ ve ‘tasarım’ terimleri ile birlikte kullanılmaktadır (Walsh ve diğ., 1992).

Firmalarda tasarım, yeni ürün geliştirmenin yanı sıra, pazarlama ve üretim işlevlerine yaptığı katkı nedeniyle, AR-GE’den daha yaygın bir etkinliktir. AR-GE çalışması yapsın ya da yapmasın her firma tasarım yapar. Pofesyonel tasarımcılar tarafından

yerine getirilmiyor ya da herhangi bir teknolojik yenilik içermiyor olsalar da her ürün tasarlanır (Er, 2001).

Endüstriyel tasarım, bünyesinde farklı birçok disiplini bulunduran geniş bir alandır. Tasarım, yönetsel bir işlev, süreç, kültürel bir olay ve en doğru ifade ile endüstri olarak görülebilir. Hatta her ülkede farklı tanımlara sahip olabilir. Bunun sebebi, tasarım sürecinin birbiriyle ilişkili karmaşık aşamalardan oluşuyor olmasıdır (Cooper ve Press, 1995).

Bu aşamaların sayısı ve isimleri ürüne göre farklılık gösterse bile, uygulanan temel süreç aynıdır.

Ürün tasarımının ve tasarımcısının ‘yeni ürün geliştirme’ projelerindeki temel rolü sürecin en başında ürün kavramının, fikrinin oluşturulması, bu fikrin iki ve üç boyutlu olarak görselleştirilmesi (karalamalar, çizimler ve modelleme yöntemleriyle) ve sürecin bütününde ise ürün geliştirme etkinliklerinde yer alan farklı disiplinlerden ekip üyeleri arasındaki iletişimin ve entegrasyonun sağlanması olarak özetlenebilir (Er ve Er, 2000).

Yeni ürün geliştirme sürecinin aşamaları Cooper’a (1979) göre aşağıdaki gibidir:

1.Fikir aşaması (idea)

Ürün geliştirme süreci bir ürün fikrinin tanımlanmasıyla başlar. Ürün fikri pazarın talebi sonucunda ya da teknolojik gelişme sonucunda ortaya çıkabilir. Ürün fikrini tanımlama süreci, üretilen bütün fikirleri kapsamaktadır. Ortaya atılan bütün fikirler değerlendirilip, karar aşamasına geçilir. Fikir geliştirme aşaması, olabilecek bütün ürün fikirlerinin aynı anda görülebilmesini ve değerlendirilebilmesini sağlar.

2. Ön hazırlık ve bilgi toplama

Tanımlı kaynaklar ile ilk defa ürünün yapılabilirliğinin değerlendirildiği ve ürünün güzel olması için bilgi toplanılan aşamadır. Bu bilgiler, firma içi kaynakları kullanarak hızlı bir ön pazar araştırmasını ve firmanın teknolojik donanımının yeni ürün geliştirmede yeterli olup olmadığının teknik değerlendirmelerini içerir.

3. Kavram geliştirme

Ürünün tam anlamıyla ne olacağının, kimin için üretileceğinin ve pazarda nasıl konumlandırılacağına tanımlandığı aşamadır. Pazarın gerektirdikleri ve üretimin teknik olarak yapılabilirliği ile ilgili bilgiler kavram geliştirmek için aktarılır.

4. Geliştirme

Yeni ürünün fiziksel olarak geliştirildiği aşamadır ve genellikle esas model ile sonuçlanır. Ürün geliştirme süreci devam ederken, eşzamanlı olarak pazarlama planı oluşturulmuş olmalıdır.

5. Test

Esas modellerin firma içinde teknik özelliklerinin ve aksaklıklarının test edildiği aşamadır. Aynı zamanda esas model ile yapılacak bir tüketici testi, tüketicinin ürünü nasıl algıladığını ve eğer gerekiyorsa müşteri beğenisini arttırmak için değişiklikler yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

6. Deneme

Tüm üretim kabiliyetleri kullanılarak deneme üretimi yapılır. Deneme üretimi aşamasında yapılacak düzeltmeler ve değişiklikler, asıl üretimde oluşabilecek problemlerin engellenmesini sağlar. Sınırlı bir alanda ve sınırlı bir tüketici kitlesine tüm pazarlama kriterleri uygulanarak ürün satışı gerçekleştirilir ve ürünün pazarlama testi de yapılır.

7. Ürünün piyasaya sürülmesi (Lansman)

Ürün geliştirme süreci sona erer ve ürün pazara sunulur. Ürünün, üretim sürecinin ve satışlarının plana göre düzgün bir şekilde devam ettiğinden emin olunmalıdır.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz yeni ürün geliştirme sürecinin aşamaları standart olsa da, ürün çıktısı her firmada farklıdır. Ürün geliştirme literatüründeki çalışmalar çoğunlukla, bu süreci ve sürecin uygulamasını geliştirmeyi, ürünü pazara daha hızlı sunmayı ve müşteri memnuniyetini amaçlamaktadır.

Firma yönetimi alanında söz sahibi kişiler ve profesyoneller yeni ürün geliştirme sürecinin yönetilmesi en zor bölümlerden biri olduğunu fark etmişlerdir. Sürecin çıktısı kesin olmadığı için, planlamak, önceden tahmin etmek ve mükemmelleştirmek zordur. Fakat diğer yandan, başarılı bir ürün geliştirme, ürün ve süreç tasarımı gerçekleştirerek firmaya büyük kar sağlayabilir (Brown ve diğ., 2002).

AR-GE bünyesinde gerçekleştirilen birçok geliştirme işi tasarım, yapım, deneysel modellerin test edilmesi veya yeni fikirlerin malzeme ve parça yapılanışına (construction) dönüştürülmesini içermektedir (Walsh ve diğ., 1992). Tüm bunlar AR-GE işlevinin dışında inovasyon sürecinin de parçasıdır. Örneğin müşteri

gereksinimlerini tanımlama, AR-GE sürecine girmeden önce teknolojik seçenekleri değerlendirme, ambalaj tasarımı ile pazarlama yapma, firma logosu ve imajı, reklam malzemesi..vs gibi konular inovasyon süreci dahilinde yer almaktadır (Walsh ve diğ., 1992).

Tasarım, inovasyon sürecinin ihtiyaç duyduğu tüm faaliyetler ve AR-GE için çok önemli rol oynamaktadır. Tasarım, AR-GE'nin özel bir endüstri veya bir firmadaki konumuna kıyasla çok daha geniş bir alana yayılmakta ve bu bağlamda pazarlama ve üretim gibi faaliyetlerle de yakın ilişkide bulunmaktadır (Walsh ve diğ., 1992).

Frascati Manual'e göre AR-GE, "araştırma ve deneysel geliştirme bilgi stoklarını arttırmak için yaratıcı işlerin sistematik temelde kontrol altına alınmasını içermektedir ve depolanan bilginin yeni malzemeler, ürünler veya aletler için kullanılması veya zaten üretilmiş olan ürünlerin veya sistemlerin geliştirilmesi için kullanımıdır" (OECD, 1981).

Yine Frascati Manual'in tanımına göre araştırma ve geliştirme, insan, kültür ve toplum bilgisi de dahil olmak üzere bilgi birikimini artırmak ve yeni kullanım alanları geliştirmek amacıyla sistematik bir şekilde yerine getirilen yaratıcı çalışmaları içerir (OECD, 1981).

Bu tanımın da ima ettiği ve yukarıda değinilen yeniliğin gerektirdiği etkinlikler dikkate alındığında görülebileceği gibi, AR-GE, buluşa ya da inovasyona yol açmayabilir. Araştırma ve geliştirme bu etkinliklerden yalnızca biridir ve inovasyon sürecinin farklı aşamalarında, yalnızca buluş kaynağı olarak değil, aynı zamanda bir problem çözme şekli olarak da her zaman için başvurulup kullanılabilir (OECD, 1981).

Walsh ve İngiliz araştırmacılar 1992'de yazdıkları 'Winning by Design' kitabında, AR-GE'nin er ya da geç inovasyonu yönlendiren bir faaliyet olarak düşünülebileceğinden, fakat geçen yirmibeş yılda inovasyon sürecinin iki önemli özellik gösterdiğinden bahsetmektedirler. Birincisi, araştırma geliştirme inovasyonu veya buluşu yönlendiremez. İkincisi başarılı bir inovasyon araştırma geliştirmedeki bilgilere ilave olarak, daha başka birçok girdi gerektirmektedir. Bunlar AR-GE çalışanları ve diğer şirket çalışanları arasında iyi bir iletişim, etkin yönetim, etkin üretim, etkin pazarlama, yatırım ve iyi bir personeldir (Walsh ve diğ., 1992).

Bu nedenle etkin bir yönetim gerçekleşmediği takdirde, inovasyon süreci dahilinde gerçekleşen iyi bir buluş, iyi bir inovasyona dönüşmemekte veya iyi bir bilgi, pratik bir sonuç bulamamaktadır (Walsh ve diğ., 1992).

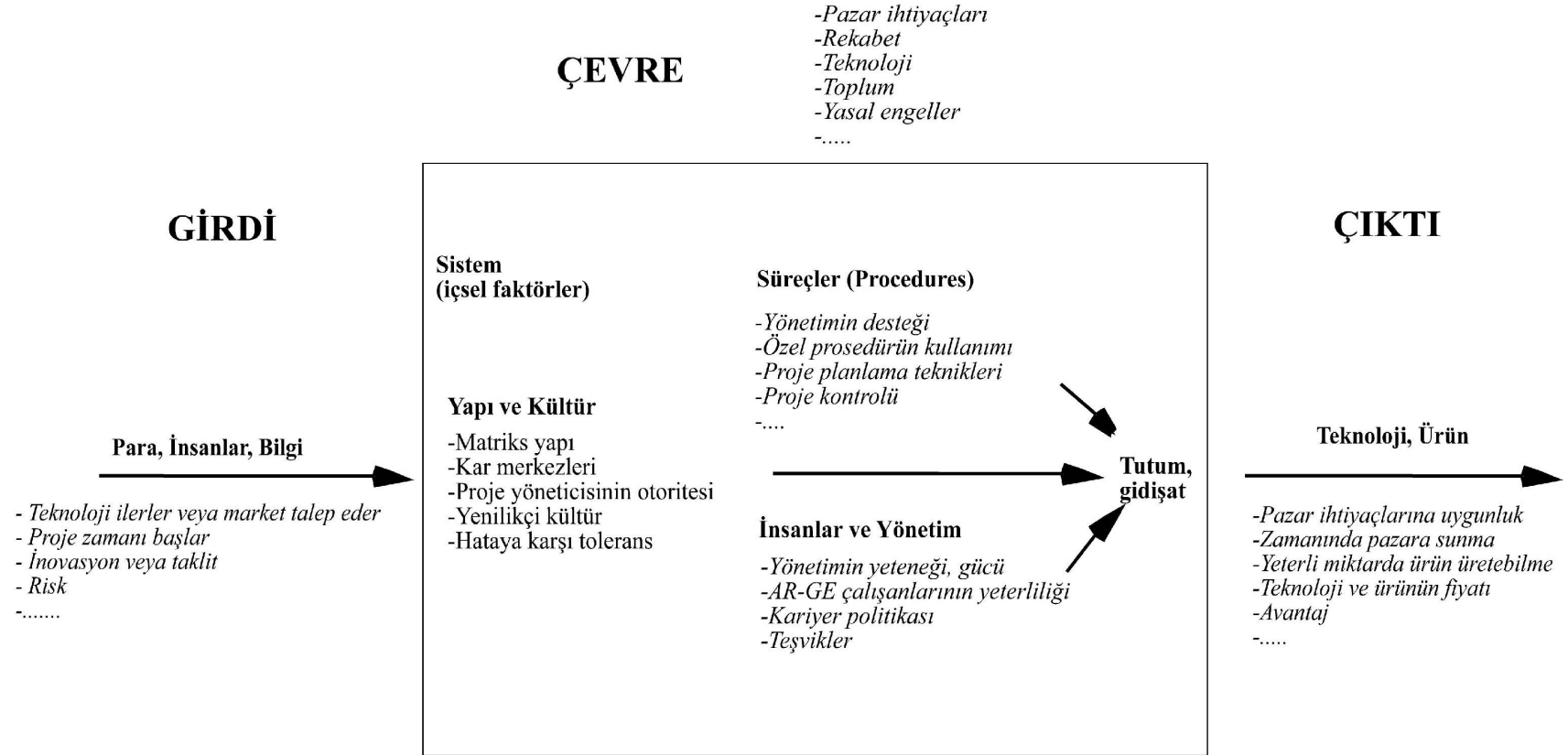
İnovasyon ve yeni ürün geliştirme süreci içinde önemli yere sahip olan tasarımın firmayı geliştirip, güçlü bir marka yaratmaya katkıda bulunması için üst yönetim tarafından doğru algılanması, firma hedeflerine yönelik olarak konumlandırılması ve etkin şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yeni ürün geliştirme sürecinin başarılı olmasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır.

2.3.6 Yeni Ürün Geliştirme Sürecini Etkileyen Faktörler

Eğitimciler ve profesyoneller fark etmişlerdir ki, yeni ürün geliştirme süreci yönetilmesi en zor firma işlevidir. Süreci planlamak, tahmin etmek ve mükemmelleştirmek zordur ve sürecin çıktısı kesin değildir. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri her zaman karlı bir ürün yeniliği ile sonuçlanmamaktadır. Bu nedenle yeni ürün geliştirme sürecinin organizasyonuna ve yönetimine dair geniş bir literatür bulunmaktadır.

Ürün geliştirme sürecinin çıktısına dair ilk ampirik çalışmalar 1950’lerde Carter ve Williams, 1957, 1958 ve Burns ve Stalker, 1961 tarafından yapılmıştır. 1972’de gerçekleştirilen SAPPHO projesi aynı koşullar altında gerçekleştirilen başarılı ve başarısız buluşları değerlendirerek bir yöntem geliştirmiştir. İstatistiksel anlamda, kişisel buluşların başarıları ve başarısızlıkları, “başarı faktörleri” ile en çok ilgili bulunan koşulların ve etkinliklerin oluşumunu karşılaştırmaktadır (Brown, ve diğ., 2002).

Yeni ürün geliştirmeye dair anlaşılabilir en önemli zorluklardan biri de başarıyı ve başarısızlığı sağlayan etkenlerin kategorilere ayrılmasındadır. Literatürde tanımlanan kategoriler birbirinden oldukça farklı ve birbirine tamamen oturmayan bir formda görülmektedir. Bir sistem yaklaşımı kullanıldığı zaman, Balachandra ve Friar (1997) bu kategorileri organizasyon içinde AR-GE’yi etkileyen ‘içsel faktörler’ ve ‘dışsal faktörler’ olarak ayırmaktadırlar (Brown, ve diğ., 2002). AR-GE’yi içerden etkileyen faktörler kontrol edilebilir faktörler olarak tanımlanmakta ve yapısal (structural), kültürel, prosedürel ve hümanistik faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıdaki Şekil 2.3’de yeni ürün geliştirme sürecinin performansını etkileyen ve başarılı olmasını sağlayan faktörler görülmektedir.



Şekil 2.3 Başarı faktörlerinin bütünsel sınıflandırması (Brown , ve diğ., 2002).

Yeni ürün geliştirme sürecinin performansını etkileyen içsel ve kontrol edilebilir faktörler şekil 2.3’de de gösterildiği gibi, yapısal, kültürel, sürece ilişkin, davranışsal ve insan faktörü olarak sıralanmaktadır (Brown, ve diğ., 2002). Organizasyon içinde yer alan kontrol edilebilir faktörlerin birbiri ile etkileşimi sonucunda firmanın iş yapma şekli, tutumu ve gidişatı oluşmaktadır.

Rothwell’e göre, yönetimin yapısı yatay ve merkezci değil ise yenilikçi kişiler daha etkin olabilir ve kendini gösterebilir (Rothwell, 1976).

Katz ve Allen’in (1982) gerçekleştirdiği çalışmalara göre, proje yöneticilerinin organizasyonel ödülleri kontrol ettiği, etkili yöneticilerin proje teknik içeriğini tanımladığı matriks yapı ile ürün geliştirmede en yüksek başarı performansı elde edilmiştir.

Yenilikçi organizasyonel kültür birçok çalışmada tasarım başarısı ile ilişkilendirilmiştir. Yenilikçi kültür birçok çalışmada başarısızlığı tolere edebilen, dürüst bir çaba göstermiş olsa bile, başarısız olan şahısları hedef göstermeyen bir yapıda anlatılmaktadır (Brown, ve diğ., 2002).

Yeni ürün geliştirme sürecini ve bu sürecin çıktılarının performanslarını etkileyen faktörler Mc Kinsey’in çalışmasında en temel şekliyle sınıflandırılmıştır (örn için bkz, Dwyer ve Mellor, 1991; John ve Snelson, 1988; Souder 1987). Bu faktörler Çizelge 2.1’de özetlenmiştir.

Çizelge 2.1 McKinsey’in 7Ss tablosu (Peters ve Waterman,1982)

Elle tutulan (hard Ss’ler) faktörler:

- Strateji (strategy): Planlanmış şekilde ilerlemek için kaynaklara ödenek ayrılması
- Firma yapısı (structure): Firmadaki organizasyonel yapının özellikleri

Elle tutulamayan (soft Ss’ler) faktörler:

- Personel (staff): İşlevsel alanlarda özelleşmiş çalışanların çeşitliliği
- Özellikler (skills): Anahtar durumdaki çalışanların, diğer elemanlardan farklı özelliklerinin bulunması
- Sistemler (systems): Doğal süreç, kontrol süreci
- Paylaşılan değerler (shared values): Organizasyon çalışanları tarafından paylaşılan başarılar
- Stil (style): Organizasyonel kültürün tarzı

Şekildeki strateji ve firma yapısı başarıyı etkileyen en güçlü faktörler olarak öne çıkmaktadır ve bu faktörleri ölçmek daha kolaydır. Personel, özellikler, sistemler, paylaşılan değerler ve stil ise elle tutulamayan faktörler olarak gösterilmektedir.

Çünkü bu faktörleri ölçmek daha zordur (Johne ve Snelson, 1990). Ölçümü zor olan faktörler arasında yer alan stil ve paylaşılan değerler objektif olarak değerlendirilmesi en zor olanlardır. Bu etkenler sıklıkla organizasyonel kültür literatüründe açıklanmaktadır.

Sonuçları yakından incelediğimiz zaman ürün geliştirmenin ve tasarım sürecinin başarısı için gerekli olan faktörler arasında iletişim ve işbirliği öne çıkmaktadır. Yoğun işbirliği ve iletişim sadece ürün geliştirme bölümü içinde değil pazarlama, üretim, tasarım, dış ortaklar ve potansiyel müşterilerin tümüyle sağlanmalıdır (Tarondeau, 1992).

AR-GE literatüründe ise Hart (1995) Çizelge 2.1’de sınıflandırılan, başarıyı etkileyen faktörleri operasyonel ve stratejik olarak ikiye ayırmıştır. Stratejik düzeyde açıklanan faktörler organizasyonun yenilikçi yaklaşımı içinde yer alan yeni ürün geliştirme ile ilişkilendirilmektedir.

Organizasyonel kültür, organizasyonel strateji, organizasyonel yapı, üst yönetimin katılımı ve eğitim, stratejik düzeydeki faktörlerdir ve yeni ürün geliştirme sürecinin performansını etkilemektedirler.

Hart’ın (1995) yapmış olduğu çalışmalar ve AR-GE literatüründeki başarıyı etkileyen faktörler incelendikten sonra araştırma bir adım daha ileriye götürülerek stratejik düzeydeki parametrelerden organizasyonel kültür ile yeni ürün tasarımı arasındaki ilişki incelenecektir.

2.4 Organizasyonel Kültür ve Yeni Ürün Tasarımı Arasındaki İlişki

2.4.1 Organizasyonel Kültür

Organizasyonel kültür kavramının temelleri 1940’lı yıllarda organizasyonları gözlemleyen insan kaynakları tarafından atılmıştır ve 1980’lerin başlarında iş hayatında popüler bir kavram haline gelmiştir. İnsan kaynakları bu çalışmaları gerçekleştirirken toplum ve gruplar üzerinde gerçekleştirilen çok daha önceki antropoloji ve sosyoloji alanında gerçekleştirilen kültür çalışmalarından ilham almışlardır (Baker, 2002).

Organizasyonel kültür üzerine yapılan çalışmalar ölçülebilen durumlara, özellikle çalışanların davranışlarına, algılamalara, çalışanların algılaması doğrultusunda

oluşturulan organizasyonel koşullara, yetkinin derecesine, statü farklılığına bağlı olan sosyal uzaklığa odaklanmaktadır (Baker, 2002).

Organizasyonel kültür çalışanların ve firma inançlarının, alışkanlıklarının, değerlerinin, ritüellerinin ve davranışlarının karışımından oluşmakta, firmanın içine işlemekte ve firmaya eşsiz kişiliğini kazandırmaktadır (Archer ve Walczyk, 2006). Organizasyonel kültür firma içinde yer alan, yönetilmesi, yönlendirilmesi ve karakterize edilmesi en zor faktördür. Firma kimliği tanımının şekliyle veya yaratmış olduğu önemli inançlarla çalışanları etrafında toplamaktadır (Archer ve Walczyk, 2006).

Goffman (1967) ve Van Maanen (1979) kültürü “insanlar iletişim kurduğu zaman gözlenen düzenli davranışlar” olarak tanımlamaktadırlar. Taiquiri ve Litwin’e (1968) göre ise kültür, “organizasyonun çalışanlarıyla veya firma dışından şahıslarla iletişim kurduğu zaman organizasyon ile ilgili iletilen his veya atmosfer” olarak tanımlanmaktadır.

Ouchi (1981) ve Pascale ve Athos (1981) kültürü, “organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine karşı politikasında rehberlik eden felsefe” olarak tanımlamaktadırlar.

Van Maanen ve Barley (1985) kültür tanımını yaparken, kültürün hep birlikte yaratıldığına ve kişisel temelde olamayacağına dikkat çekmişler ve kültürün insan davranışları üzerindeki etki ve yaptırımlarından bahsetmişlerdir.

Sathe’ye (1985) göre kültür “topluluktaki (kastedilen organizasyondur) üyelerin ortak olarak paylaştıkları bir dizi önemli ilkeler”dir. Sathe (1985) iki önemli ilkedden bahsetmektedir: İnançlar ve değerler.

Drennan (1990) organizasyonel kültürü firma içinde işlerin yapılma şekli olarak tanımlamaktadır. Organizasyonel kültür kavramı üzerine yapılan çalışmalarda en önemli faktör olan insan faktörü üzerinde durulmakta ve davranışlardan, değerlerden, ilkelerden bahsedilmektedir. Yapılan çalışmalarda davranışlar, değerler ve ilkeler organizasyonel kültürünün düzeyleri olarak açıklanmakta ve organizasyonel kültürünün temelini oluşturmaktadır.

2.4.2 Organizasyonel Kültür Düzeyleri

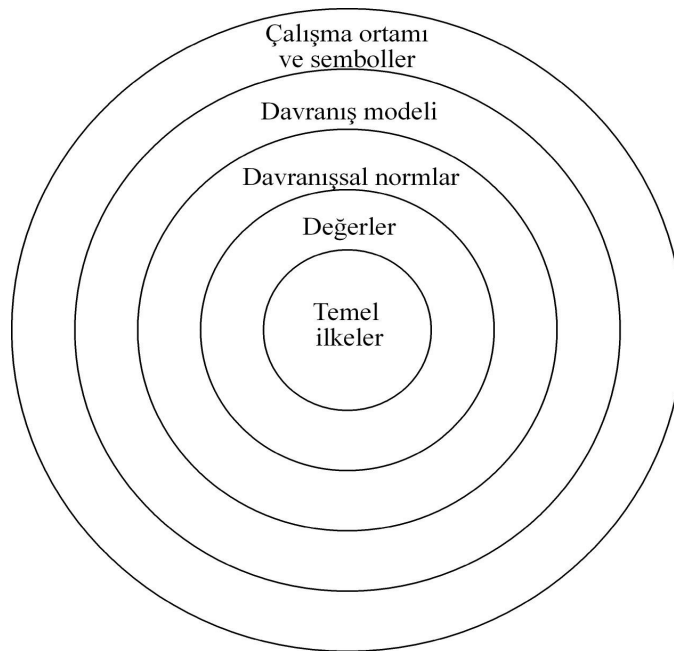
Kültür üzerine yapılan tanımlarda öncelikle bahsedilen ve algılanan bileşenler ‘ilkeler’, ‘inançlar’ ve ‘değerler’dir. Kavram genişletildiği zaman davranışlar ve

Çalışma ortamı gibi diğ er bileşenler ile birlikte organizasyonel kültürün gizli ve görülen düzeyleri arasındaki ayrım yapılmaktadır. Bu ayrım temelde atmosfer, ortam/kültür ayrımına karşılık gelmektedir (Kotter ve Heskett, 1992).

Schein’a (1990) göre organizasyonel kültür, “yeni üyelere doğru şekilde algılama, düşünme ve hissedilen problemlere doğru şekilde bakmayı öğretmek için, bir grup tarafından dışarıya ve içeriye uyum sağlamanın yeterli olması için icat edilen, keşfedilen ve geliştirilen ilkelerin modeli”dir.

Schein (1990) kültürün   düzeyinden bahsetmektedir: Çalışma ortamı (artifacts), değerler ve ilkeler. Çalışma ortamı organizasyonun fiziksel ve sosyal çevresini oluşturan kültürün en gözle görünen düzeyidir.

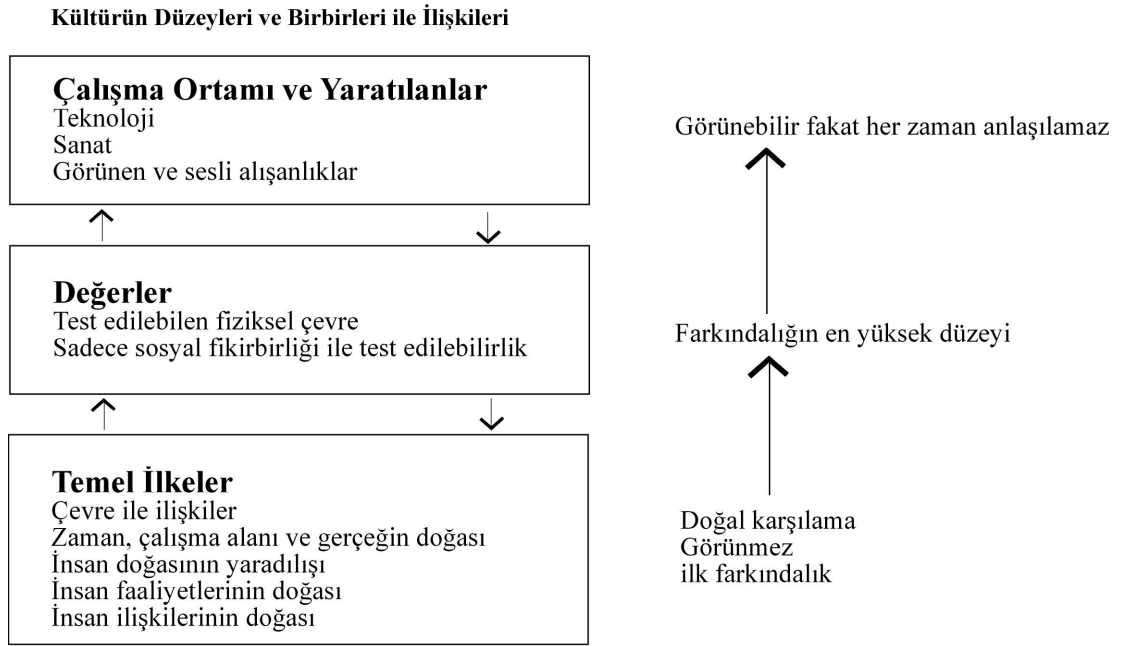
Bu düzeyde fiziksel olan, grubun teknolojik çıktısı, yazılan ve konuşulan dil, artistik üretim ve üyelerin açık olarak yaptıkları davranışlardır. Değerler varoldan farklı olarak, olması gerekeni yansıtmaktadır. Yeni bir durumla karşılaşıldığı zaman organizasyonlar değerleri temel alarak kararlar almaktadırlar. Eğer  z m işe yarsa ve grup bu başarıyı paylaşırsa, değerler gittikçe inanca dönüşen bilişsel bir sürece ve son olarak ilkeye dönüşmeye başlar. Yalnız değerlerin fiziksel ve sosyal geçerliliği hassas ve çabuk etkilenebilir niteliktedir. Takımın problem çözmede güvenilirliğinin devamı ile değerler ilkelere dönüşmektedir (Belassi, 1999).



şekil 2.4 Organizasyonel kültür düzeyleri (Schein 1980)

Sathe (1985) kültürün üç ana karakteristiği olduğunu ileri sürmektedir: Sıralamada netlik, paylaşımın genişletilmesi, et kalınlığının derecesi. Et kalınlığının derecesi ile kastedilen, paylaşılan önemli ilkelerin sayısının çokluğudur. Zayıf kültürlerde bu kalınlık azdır. Bazı kültürlerde paylaşılan değerlerden ve netlikten açıkça bahsedilmektedir. Daha zayıf kültürlerde güncel öncelikler net değildir (bkz. Şekil 2.5)

Her organizasyon kültüre sahip olmasına rağmen bazı kültürler diğerlerine kıyasla daha derinden köklüdür. Güçlü kültürler organizasyon çalışanlarının çoğu tarafından benimsenen birbiri ile uyumlu ve tutarlı, inançlar, değerler, ilkeler ve pratiklerden oluşmaktadır. Güçlü bir kültürde önemli olan inançların, değerlerin ilkelerin ve organizasyon üyelerine karşı gerçekleştirilen pratiklerin sürekliliği, derecesi ve yaygınlığıdır (Baker, 2002).



Şekil 2.5 Kültür düzeyleri ve birbiri ile ilişkileri (Schein, 1990).

Organizasyonel kültürün ilk savunucuları güçlü ve yaygın bir kültürün tüm organizasyonlar için yararlı olduğunu savunmaktadırlar. Çünkü firma içinde motivasyonu, bağlılığı, kimliği, danışmayı ve benzerliği beslemekte, uyumlu çalışmayı ve içindeki birlikteliği kolaylaştırmaktadır.

Bazı organizasyonlar için güçlü bir kültüre sahip olmak, diğerlerinden daha önemlidir. Fakat güçlü bir kültür her zaman istenilen bir özellik olmayabilir. Perrow'a (1979) göre, güçlü kültür organizasyonun uyum sağlamasını ve değişimini

engellemektedir. Ayrıca şahısların kısıtlama getirilmeden gerçekleştirdiği davranışlar, diğer bir deyişle iç kontroller ile ilgilidir. Güçlü bir kültür idare ve zorlama demektir (Perrow, 1979). Güçlü kültür ile ilgili genel düşünce organizasyonların uyum sağlama ve değişim kabiliyetlerine karşı olduğudur.

Buna rağmen, kültür denilince ilk akla gelen firma içindeki birlikteliği ve uyumlu çalışmayı sağlayan en önemli faktör olduğudur. Açık sistemle çalışan organizasyonlar fark etmişlerdir ki, kültür çevreye uyum sağlamaya aracılık etmektedir (Baker, 2002).

Kültür doğru yönlendirildiği zaman, yeni ürün tasarımlarını kolaylaştırmak, yeni fikirlerin, perspektiflerin kabul edilebilirliğini sağlamak ve farklı olmak için gerekli olan organizasyonel değişimi gerçekleştirmede anahtar rol oynamaktadır.

Schein (1992) güçlü bir organizasyonel kültürün tutucu bir güç olarak görüldüğünden bahsetmekte fakat bunun tam tersi olarak güçlü bir kültürün organizasyonun ihtiyacı olan değişim odaklı olabileceğini de eklemektedir. Geçmişteki organizasyonel kültürler öyle olmasa bile, güçlü bir kültürün içeriği değişim odaklı olabilir (Schein, 1992). Schein'e (1992) göre modern organizasyonların kültürleri güçlü fakat sınırlı, sadece geçerli (arzu edilen fakat zorunlu olmayan) olanlardan başka ana ilkeleri farklılaştırabilen özelliktedir.

Günümüzde organizasyonlar çok hızlı değişen bir çevreye, firma içinde işgücü çeşitliliğine sahip olup, güçlü bir organizasyonel kültüre ihtiyaç duymaktadırlar.

Organizasyonel kültür cuma günleri işe serbest kıyafetle gitmekten ve bowling partilerinden çok daha fazlasıdır. Perspektifinizi, düşüncelerinizi ve hareketlerinizi şekillendiren bir ruh halidir (Archer ve Walczyk, 2006). Yayınlanan kaynaklardaki ortak ana fikir, organizasyonel kültürünün firmaların performansını arttırmak ve rekabetçi avantajını geliştirmek için anahtar rol oynadığıdır (Baker, 2002).

2.4.3 Organizasyonel Kültür Teorileri

Organizasyonel kültürün işlevlerine göre farklı perspektifler bulunmaktadır. Denison (1990) organizasyonel kültürün dört farklı yönünü, dört hipotezle açıklamaktadır:

1. Tutarlılık Hipotezi: Organizasyon çalışanlarının paylaştığı inançları ve genel değerleri, içsel iletişimi, üyelerin katılımlarında kimliklerinin hissedilirliğini ve ilerlemenin anlamını geliştirmektedir.

2. Misyon Hipotezi: Birlikte hedeflenen fikirleri, yönü ve stratejiyi koordine edebilir ve organizasyon üyelerini ortak başarılar için coşturabilir.

3.Katılım Hipotezi: Katılım fikri sorumluluk hissetmeye, sahiplenmeye, organizasyonel sadakate ve bağlılığa katkıda bulunmaktadır.

4. Adapte olabilme hipotezi: Normlar ve inançlara dayalı fikirler; organizasyonun hayatta kalmak, büyümek ve gelişmek için, çevreden aldığı veriler doğrultusunda firma içindeki alışkanlıkları değiştirme kabiliyetini geliştirmektedir.

Bu hipotezler kültürün farklı yönlerine odaklanmakta olup çok büyük önem taşımaktadırlar. İlk iki hipotez, organizasyonun sağlamlığını ve kararlılığını desteklemektedir. Üçüncü ve dördüncü hipotez değişime ve uyum sağlama kolaylığına izin vermektedir. Birinci ve üçüncü hipotezler organizasyonel kültürün iç dinamiklere odaklanmasını sağlamaktadır. İkinci ve dördüncü hipotezler organizasyonun dış çevre ile olan ilişkilerine işaret etmektedir.

Çizelge 2.2 Denison (1990) organizasyonel kültürün dört farklı yönü ve dört farklı hipotez

	Tutarlılık/Kontrol	Değişim/Esneklik
İçsel	Bağlılık	Katılım
Dışsal	Misyon	Adapte Olabilme

Çizelge 2.3 Cameron ve Quinn (1999) organizasyon türlerinin sınıflandırılması

	Tutarlılık/Kontrol	Değişim/Esneklik
İçsel Odaklanma/Entegrasyon	Hiyerarşi	Grup, topluluk
Dışsal Odaklanma/Farklılaşma	Pazar	Kısa vadeli planlar

Çizelge 2.2’de yer alan organizasyonel kültür ile ilgili hipotezler, Cameron ve Quinn’in (1999) organizasyon türlerinin sınıflandırmasına karşılık gelmektedir. Handy (1995) farklı organizasyonel formlara uygun olarak, dört tip organizasyonel

kültür tanımı yapmıştır. Bunlar: Grup odaklı (clan-based), hiyerarşiye yönelik, pazar odaklı ve hedef odaklı (adhocracy-based) kültürlerdir.

Farklı türde kültürler tanımlanmasına rağmen kültürün içinde yer alan karmaşık yapıyı vurgulamaya yönelik bir eğilim gelişmektedir (Denison ve diğ., 1995). İlk yaklaşım günümüzde organizasyonlarda bahsettiğimiz kültürlerin tümünün bir yönünü gördüğümüz şeklindedir. Bu bakış açısına göre kültür dengelenmeye ve yönetime ihtiyaç duymaktadır.

Firma içinde tek bir kültür olmak zorunda değildir, birbiriyle ilişkili farklı kültürler de olabilir. Kültürel farklılık kavramı alt kültür kavramı ile benzerdir fakat aynı değildir. Alt kültürler çeşitli bilimsel disiplinle veya profesyonel disiplinle ilişkilidir; mühendisler / üretim işçileri / pazarlama; mavi yakalı / beyaz yakalı / yönetici alt kültürleridir.

Kültürel farklılıklar, ayrılıklara dayanmaktadır fakat çatışmalar olmasına gerek yoktur. Alt kültürler yukarıda bahsedilen grupların veya profesyonellerin içinde bulunduğu organizasyonun farklı yönleriyle ilişkilidir.

2.4.4 Organizasyonel Kültür Türleri

Organizasyonel kültürün ölçülebilen boyutlarına değinebilmek için bu alanda önemli sayılan Hofstede'nin çalışmalarını incelemek çalışmamız açısından yararlıdır. Hofstede (1991) ve Hofstede ve diğ., (1990) sadece kültürün boyutlarından bahsetmekle kalmamış, bu boyutların nasıl ölçülebileceğinden de bahsetmiştir. Fakat bu çalışmada sadece organizasyonel kültürün türlerine yer verilmektedir:

1. Süreç Odaklı X Sonuç Odaklı Kültürler (Process Oriented vs. Result Oriented Cultures): Süreç odaklı kültürlerde çalışanlar kendilerini risklerden kaçınır şekilde algılar ve işlerine sınırlı çaba harcarlar. Sonuç odaklı kültürlerde insanlar sıkıntılı çalışma durumlarında kendilerini rahat hissedebilirler ve işlerini bitirmek için yüksek çaba sarfederler.

2. Çalışan Odaklı X İş Odaklı Kültürler (Employee Oriented vs. Job Oriented Cultures): Çalışan odaklı kültürlerde elemanlar kişisel problemlerinin göz önüne alındığını hissederler. Organizasyon da çalışanların refahından sorumludur ve önemli kararlar gruplar ve komiteler tarafından alınır. İş odaklı kültürlerde çalışanlar işi bitirmek için güçlü baskı hissederler. Organizasyonun sadece iş ile ilgilendiğini,

Çalışanların kişisel ve ailevi refahını önemsemediğini ve önemli kararların şahıslar tarafından alındığını dşnrlr.

3. Yerel X Profesyonel Kltrlr (Parochial vs. Professional Cultures): Yerel kltrlrde işin tarzına göre kimliklendirilen çalışanlar organizasyonun normlarının işte ve evde davranışlarını kapladığını hissederek. Diğr taraftan, profesyonel kültürün çalışanları, organizasyonun onları sadece yeterliliklerine göre işe aldığını farkındadır.

4. Açık Sistem X Kapalı Sistem Kltrlr (Open Systems vs. Closed System Cultures): Açık sistem organizasyonlarda çalışanlar yeni gelenlere ve dışarıdakilere karşı açık davranır. Çoğunlukla herhangi biri organizasyona uygun olabilir ve yeni gelenler çevresinde rahat olabilmek için sadece birkaç güne ihtiyaç duyarlar. Kapalı sistem organizasyonlarda, insanlar kapalı ve sır saklayan bir ortam hissederek. Sadece birkaç kişi organizasyona uygundur ve yeni çalışanların kendini evinde hissetmesi için çok zamana ihtiyaç vardır.

5. Gevşek Kontrollü X Katı Kontrollü Kltrlr (Loose Control vs. Tight Control Cultures): Bu bölüm organizasyonun içsel yapısı ile ilgilidir. Kontrolün kaybolduğu kltrlrde çalışanlar maliyetleri düşünmez, toplantı zamanlarının yaklaşık olduğunu düşünür ve sıklıkla firma hakkında espriler yapılır. Diğr taraftan sıkı kontrol edilen kltrlrde maliyet bilinci bulunur, toplantı zamanları dakiktir ve firma hakkında nadiren espriler yapılır.

6. Normatif X Pragmatik Kltrlr (Normative vs. Pragmatic Cultures): Pragmatik kltrlri pazar yönlendirir, diğr taraftan normatif kltrlr görevlerini ihlal edilemez kuralların uygulaması olarak algılar. Normatif kltrlr organizasyonun süreçlerini izlemeye odaklanır, onlar için bu sonuçtan daha önemlidir. Pragmatik kltrlrde öncelik müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Sonuç süreçten daha önemlidir.

Kültür olgusunu ulusal düzeyde de inceleyen Hofstede (1980) dört faklı yaklaşımdan daha bahsetmektedir:

1. G Uzaklığı: Çalışanların patrona bağımlılık derecesini yansıtır. Hofstede (1980; 1991) bu bağımlılığın gücünü ölçmek için g uzaklığı indeksini (PDI, power distance index) ortaya koymuştur. Düşük PDI'ya sahip organizasyonlarda çalışanların patrona bağımlılığı sınırlıdır, aralarında danışma ve dayanışma

mevcuttur. Yüksek güç uzaklığına sahip firmalarda patrona yüksek derecede bağımlılık vardır.

2. Belirsizlikten Kaçınma: Çalışanların kendilerini tehdit eden yeni durumlarla karşılaştıklarında nasıl hissettiklerini derecelendirir. Belirsizlikten kaçış, zayıftan güçlüye doğru derecelendirmiştir. Hofstede belirsizlikten kaçış indeksini (UAI, uncertainty avoidance index) organizasyondaki zayıf/güçlü dengesini tanımlamak için kullanılmaktadır.

3. Kolektiflik X Bireysellik: Bireylerin birbirine bağlı, güçlü gruplara entegre olduğu durumlar ile bireylerin kendi başlarına çalıştıkları durumların derecesini belirler. Hofstede bireysellik indeksini (IDV, individualism index) kolektif çalışma ile bireysel çalışmanın derecesini ölçmek için ortaya koymuştur.

4. Dişilik X Erkeklik: Sosyal cinsiyet rollerindeki net farklılıklar referans alınır. Hofstede erkeklik indeksini (MAS, masculinity index) dişilik/erkeklik derecesini ölçmek için kullanılmaktadır. Sonuçlara göre dişilik kültürünün baskın olduğu durumlar, erkeklik kültürünün baskın olduğu durumlara göre daha azdır (Hofstede, 1991 ve Hofstede ve diğ.,1990).

2.4.5 Organizasyonel Kültürün Önemi

Schein'e (1992) göre organizasyonel kültür günümüzde geçmişte olduğundan çok daha fazla önem kazanmıştır. Artan rekabet, küreselleşme, birleşmeler, devralmalar, anlaşmalar ve çeşitli işgücü gelişmeleri firmalar için aşağıdaki ihtiyaçları yaratmaktadır:

- Koordinasyon ve Entegrasyon: Organizasyon içinde etkinliği, kaliteyi geliştirmek ve tasarımı, üretimi ve ürün/servis teslimatını hızlandırmak için önemlidir.
- Ürün yeniliği gerçekleştirmek.
- İnovasyon stratejisi belirlemek.
- Süreç yeniliği ve bilgi teknolojileri gibi yeni teknolojilerin başarılı tanıtımını yapmak.
- Dağınık çalışma birimleri ve artan işgücü farklılıklarının etkin yönetimi sağlamak.
- Uluslararası ortaklarla ve/veya küresel işletmelerdeki birbiri ile kesişen kültürlerin yönetimini gerçekleştirmek.
- Farklı organizasyonlardan alınan farklı kültürlerden, daha ortalama veya hibrid kültürlerin oluşturulması
- Takım çalışmasını desteklemek ve kolaylaştırmak.

Firma içindeki ve dışındaki değişimlere uyum sağlamada büyük ihtiyaç hissedilen organizasyonel kültür gün geçtikçe daha önemli duruma gelmektedir.

Mevcut çalışanların entelektüelliklerini destekleyen bir kültür ile firma içi değerler arttırılabilir. Organizasyonel kültür çalışanların entelektüel yönde katılımlarını sağlar, ayrıca kişisel ve organizasyonel öğrenmeyi, bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşma isteğini, yeni bilgiler yaratmayı ve uygulamayı kolaylaştırır.

Kültür günümüzde: Bilgi yönetiminin, yaratıcılığın, katılımcı yönetimin, liderliğin, ilerlemesini desteklemekte anahtar rol oynamaktadır (Baker, 2002).

Firma bünyesinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde organizasyonel kültür davranışları, alışkanlıkları, ilişkileri ve işin işleyiş tarzını yönlendiren ve etkileyen önemli bir çerçeve görevi yapmaktadır.

Firmanın genel başarısı ve yeni ürün tasarımının başarısı için organizasyonel kültürü firmanın yeni ürün geliştirme performansını arttıracak şekilde geliştirmek gerekmektedir. Organizasyon çalışanları arasında ortak bakış açısı yaratarak, iletişimi geliştirerek, tasarım organizasyonu başarılı şekilde gerçekleştirilebilir.

2.4.6 Organizasyonel Kültürün Etkileri

Lider firmalar güçlü bir kültürü destekleyen, benzersiz stratejileri teşvik eden ve bu stratejileri fark etmeye yardımcı olan liderlere sahiptir.

Kotler ve Heskett (1992) yapmış oldukları sistemli ve amprik çalışmalarda başarılı olan firmaların başarısız firmalardan farklı olarak gerçekleştirdikleri anahtar faktörleri araştırmışlar ve tanımlamışlardır. 75 analizcinin gerçekleştirmiş olduğu çalışmalarda firmaların başarılı olması için, “organizasyonel kültür anahtar faktördür” sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilaveten Denison (1990) kültürü katılım ve paylaşım yönü ile ele alarak gerçekleştirdiği amprik çalışmalar ile “yüksek düzeyde çalışanın katılımının sağlanmasının başarılı firma performansı ile doğrudan ilişkisi vardır” sonucuna ulaşmıştır.

Güçlü bir organizasyonel kültür firma işe ilk başladığı zamanlarda çok yararlı olabilir, fakat organizasyon olgunlaştığında değişim ve öğrenmeye yönelmek için farklılaşmaya gereksinim duyabilir. Uzun vadeli firma başarısı için önemli olan belirli bir organizasyonel kültür olmayabilir. Etkin yönetim ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre ayarlamalar yapılan ve değiştirilebilen bir kültür sürekli başarıyı getirebilir. Bu anlayışla dikkat çekilmek istenilen kültür anlayışının daha dinamik

olması gerektiğidir. Firma liderlerinin kültürün, firmanın güncel ve gelecekteki başarılarına katkıda bulunduğundan emin olması gerekmektedir (Baker, 2002).

Schein'a (1992) göre günümüzde liderlik, kültürün yaratılması, yönetimi, değiştirilmesi ve yapılandırılması için esastır. Liderliğin kültür açısından önemini "liderleri önemli yapan kültürleri yaratmaları ve yönetmeleridir" sözleriyle vurgulamaktadır (Schein, 1992). Liderler mutlaka kültürün nasıl görev yaptığını, ne zaman ve nasıl değiştirilmesi gerektiğini değerlendirmelidir (Schein, 1992). Kültürel değişimler gerekli olduğu zaman, bu değerlendirmeyi ve geliştirmeyi yapmak çok kritiktir. Farklı kültürleri yönetmek ve bu kültürler arasında birliktelik yaratmak kritik bir liderlik becerisidir. Büyük stratejiler gerçekleştirileceği zaman kültürün etkin yönetildiğinden emin olmak gerekir. Temel olarak kültür yönetimi liderlik ve yönetim yetkinliği için anahtar rol oynamaktadır (Schein, 1992).

Etkin kültür yönetimi sadece büyük ve karizmatik liderlere bağlı değildir. Bazı krizleri atlatmak için başkalarını etkileme yeteneği avantaj olabilir, fakat normalde liderliğin somut araçları kullanılmaktadır. Kültürü yönetmede ve değiştirmede etkili mekanizmaların içeriği aşağıdaki gibidir (Collins ve Porras, 1994):

- Stratejik planlama ve ihtiyaç duyulan kültürel gerekliliklerin tanımlanması.
- Misyon, başarılar, stratejiler, organizasyonel yapı ve süreçlerin tutarlılığından emin olma.
- Organizasyonel felsefe ve değerlerin resmi olarak belgelenmesi.
- Tutarlı ödüllerin, fark etme sistemlerinin ve performans ölçümlerinin kurulması.
- Uygun hata yakalama ve muhasebe sistemlerini kurmak (Schein, 1999).
- Yetiştirme, yeni gelenlere klavuzluk etme, resmi ve resmi olmayan eğitimler ve rol modellerinin tanımlanması (Schein, 1999).
- Uygun sembollerin, faaliyetlerin ve anlatıların benimsenmesi (Schein, 1999).
- Yetişen alt kültürlerin avantaj haline getirilmesi (Schein, 1999).
- Güçlü toplulukların pratiklerinin yönetilmesi ve desteklenmesi (Wenger ve Snyder, 2000).

Başarılı bir yeni ürün geliştirme süreci gerçekleştirmek için gerekli olan birçok faktör organizasyonel kültürünün görevleri arasında anlatılmaktadır. Schein (1992) organizasyonel başarı için organizasyonel kültürde dikkate alınması gerekenleri şöyle sıralamıştır:

- Organizasyon insiyatifi ele almalı (proactive), tepkisel olmamalıdır (not reactive).
- Organizasyon çevreyi düzenlemeli sadece uyumlu olmamalıdır.
- Organizasyon şartlara göre davranmalı, idealist olmamalıdır.
- Organizasyon gelecek odaklı olmalı, bugüne ve geçmişe takılmamalıdır.
- Organizasyon farklılıkları kabul etmeli, aynı olmayı desteklememelidir.
- Organizasyon ilişki odaklı olmalı, sadece görev odaklı olmamalıdır.
- Organizasyon içsel birlikteliği desteklediği kadar dışsal iletişimi de içermelidir.

Yukarıda anlatılan firmaların gelecekteki başarıları için gerekli olan temel ilkeler engelleri yok etmede anahtar görevi yapmaktadır. Fakat yine de yeterli değildir. Bu ilkeler değerleri, davranışsal normları, çalışma ortamını ve sembolleri belirli bir misyon ve strateji doğrultusunda beslemelidir. Modern organizasyonlar için diğer ilkeler:

- Takım odaklı (Sherriton ve Stern, 1997),
- Bilgi ve öğrenme odaklı,
- Birleşme ve ortaklık odaklı,
- Kültürel yenilik ve bakımın nasıl dengeleneceği ve nasıl üzerinde durulması gerektiğini bilme şeklinde özetlenebilir (Collins ve Porras, 1994).

Yöneticiler organizasyonel kültürü güncel zamanda ve gelecekte geçerli kılmak için aktif olarak çalışmalıdır.

2.4.7 Yenilikçi Firmaların Özellikleri

Yaratıcı faaliyetler tek başına ürün yeniliği ile sonuçlanmamaktadır. Yeni ürün tasarımları gerçekleştirmek için organizasyon ortamının yeni ürün geliştirme faaliyetlerini desteklemesi gerekmektedir. Yeni ürün geliştirme sürecinin başarı ile sonuçlanması için önemli faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Cooper ve Press, 1995):

Organizasyonel yapı: Firmada takımların ve matriks organizasyonların varlığı ve işleyişi tasarım açısından önemlidir.

Sağduyu veya tasarımı desteklemek için özgür zaman bırakılması ve ortam yaratılması.

Liderlik: Liderlik çok dikkat edilmesi gereken bir etkidir. Araştırmacılar başarı için tek tip bir stil benimseyememişlerdir fakat katılımcılığı ve işbirliğini sağlayan bir liderin önemi konusunda hemfikir olmuşlardır.

Geri bildirim: Çalışanların yaratıcılığını arttırmak için onları tanımak ve sosyal bir ortam oluşturmak gerekmektedir.

Fikir şampiyonları ve değişen aktörler: Yeni fikirler alt üst ilişkileri ile yürüyen bir firmada kendini gösteremez. Bouwen ve Fry'ın yapmış olduğu çalışmalara göre yeni fikirler için kişisel fikir şampiyonlarının ekstra çaba sarfetmesi gerekmektedir.

Steffle'e (1985) göre yenilikçi organizasyonların rekabetçi bir ortam sağlamak için birlikte karar verme, istikrarlı yönetim gibi karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Steffle'e göre kararların birlikte alınması çok etkili ve başarılı bir yöntemdir.

Souder (1987) ise yenilikçi organizasyonların farklı beş karakteristik özelliğinden bahsetmektedir: “Yenilikçi organizasyonlar, değişimi kabullenmeye istekli, net olmayan durumlarda kendini rahat hissedebilen, iletişime açık, çevresel tehditlere karşı uyanık, fırsatçı ve fikirlerin gelişmesi süresince sabırlıdırlar.”

Iwamura ve Jog (1991) yenilikçi organizasyonları büyük, iyi tanımlanmış stratejileri ve iletişim kanalları olan ve riskleri tolere edebilen organizasyonlar olarak tanımlamaktadırlar. Yenilikçi olan ve yenilikçi olmayan firmalar arasındaki en önemli fark fikir üretme sürecinin yönetimindedir.

Thwaties (1992) yenilikçi organizasyonların oniki karakteristik özelliğinden bahsetmektedir. Yenilikçi organizasyonlar yeni teknolojilere sahip olur, eleman geliştirme felsefesi vardır, pazarı bilir ve firma misyonu bulunur. Ürün geliştirme faaliyetlerini eşzamanlı olarak uygulayabilmekte, risk almaya istekli ve fikir üretmeyi desteklemektedirler. Ayrıca yönetim tarzları, organizasyonel yapıları, üst yönetimin yeni fikirleri destekleyen vizyonu bulunmaktadır ve ürün geliştirme projelerinin uygulanmasında proje şampiyonlarını gösterme eğilimindedirler.

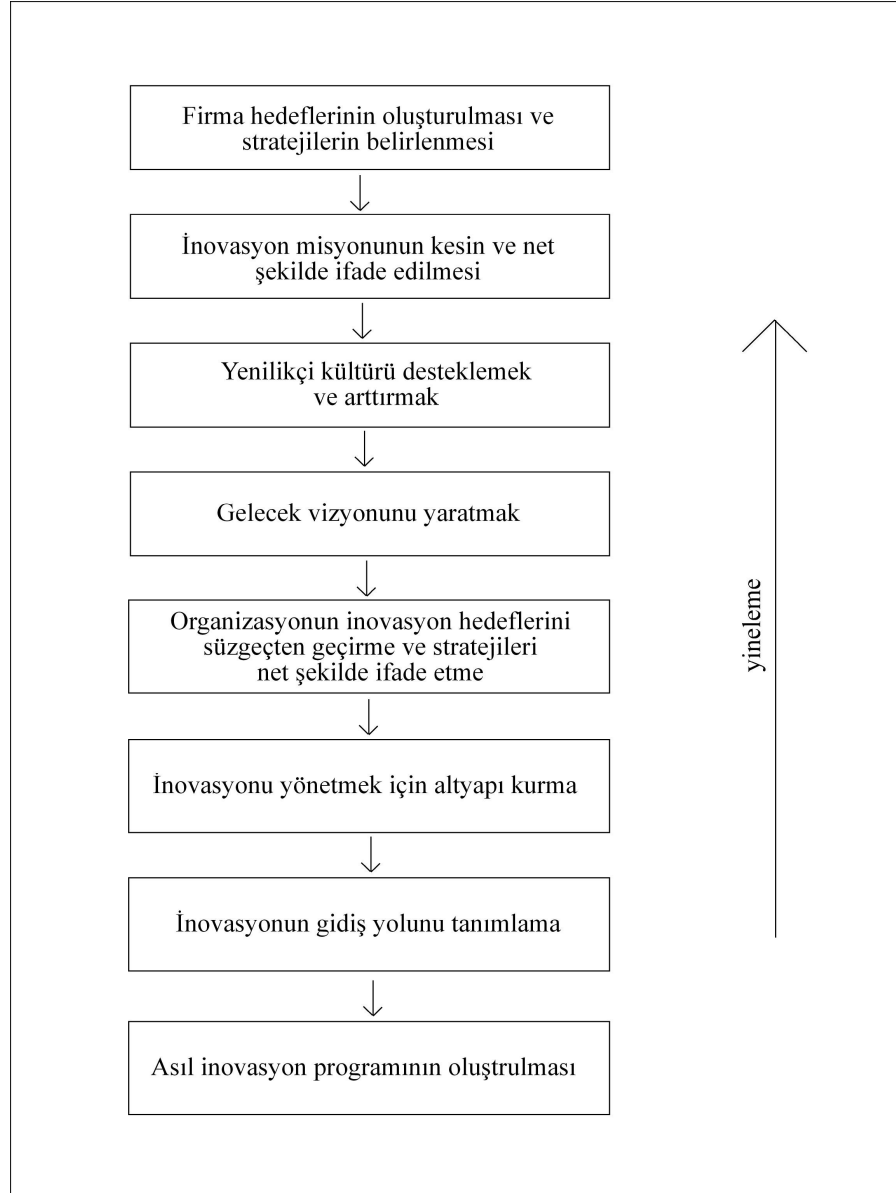
Thwanties (1992) yukarıda bahsetmiş olduğumuz yenilikçi firma özelliklerini üç ana kategoride tanımlamıştır: İletişim, insanlar ve misyon. Yapılan araştırmalara göre bu üç grubun ürün geliştirme üzerinde % 72.9 oranında bir etkisi bulunmaktadır. Bunun % 55'i ise iletişim olarak açıklanmaktadır.

Bahsetmiş olduğumuz karakteristik özellikleri oluşturabilmek, doğru yönetebilmek ve sağlıklı bir iletişim sağlayabilmek için güçlü bir organizasyonel kültüre sahip olmak gerekmektedir. Organizasyonel kültürünün firmaların yeni ürün geliştirme performansına etkisini anlayabilmek için Zien ve Buckler (1997) ABD’de, Avrupa ve Japonya’da bulunan oniki gelişmiş firma üzerinde araştırma yapmışlar ve bu firmaların organizasyonel niteliklerini tanımlamışlardır. Bu firmaların ulusu, coğrafyası ve işe yaklaşımları farklı olmasına rağmen yedi ortak özelliğini saptamışlardır. Yenilikçi firmalar:

- İnançta süreklilik sağlamada başarılı,
- Yenilikçi bir firma olarak önemli bir kimliğe sahip,
- Gerçekten deneysel; denemeyi ve yanılmayı destekleyen,
- Pazarlama ve teknik çalışanlar arasında yüksek derecede iletişim sağlayan,
- Müşteri samimiyeti ve işbirlikçi bir atmosfer sağlayan,
- Özellikle karmaşık bir dünyada yaşayan ve geleneksel olmayan insanların ihtiyaçlarını hiçbir zaman unutmayan,
- Sıradan inovasyon prensibini destekleyen, maksatlı ve güçlü hikayeler söyleyen firmalardır (Zien ve Buckler,1997).

2.4.7.1 Yenilikçi Firma Hedefleri, Stratejileri ve Misyonu

Firma içinde gerçekleştirilen tasarım yatırımı ve etkinlikleri diğer disiplinlerdeki faaliyetlerle yakından ilişkilidir. Firma hedeflerini başarıyla gerçekleştirmek için gerekli tüm kaynakların önceden planlanarak hazırlanmış olması gerekmektedir. Organizasyonun dikkatlice hazırlanan ve beyan edilen misyonu, güçlü bir motivasyon sağlayabilir.



Şekil 2.6 İnovasyon programının firma hedeflerine göre analizi, British Standarts (BS 7000-1, 1999).

İngiliz Standartları 7000 (BS 7000) yenilikçi ve rekabetçi ürünler üreterek müşteri memnuniyetini sağlamak ve inovasyon sürecinin yönetiminin başarılı olmasına rehberlik etmek amacıyla oluşturulmuş ve yayınlanmıştır. Firmanın inovasyon

programının firma hedeflerine göre analizi BS7000'da (British Standarts) şekil 2.6'daki gibi formüle edilmektedir (BS 7000-1, 1999).

Firma hedefleri, firmaların inovasyon dahil etkinlik gösterdiği her alanda çalışanlar arasında sağladığı motivasyon açısından önemlidir. İnovasyon hedefleri oluşturulurken temel prensipler ve ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır.

Firma stratejileri oluşturulurken ise, kararlaştırılan firma stratejilerini başarmak ve net anlatabilmek için kaynakların nasıl ayrıldığını ve ele alındığını anlatan şemalar çizerek anlatılmalı ve talimatlar verilmelidir (BS 7000-1, 1999).

Firmanın genel hedefleri ve önemli planları belirlenirken inovasyon göz önüne alınmalıdır. Oluşturulan tüm hedefleri ve stratejileri çalışanları bilgilendirmek ve motive etmek amacıyla dokümanite edip yayınlamak, bu hedeflere ulaşabilmek için önemlidir.

Gelecek vizyonu yaratılırken organizasyonun kapasitesi, güncel ve gelişen teknolojiler, pratikler geniş çapta gözden geçirilmelidir. Bu incelemenin içeriği: Organizasyon ve ürünlerle müşteri tecrübesinin analizi, senaryo planlama, gelecek pazarları ve faaliyetleri tasarlamak, kanunlardaki değişiklikleri takip etmek, eğilim ve rakip analizidir (BS 7000-1, 1999).

2.4.8 Tasarımı Destekleyen Organizasyonel Kültür

Yeni ürün tasarlama faaliyetlerinde bulunan firmaların, başarının sürekliliğini sağlayabilmeleri için, tasarımı destekleyen bir organizasyonel kültürü firmanın her alanında yaygınlaştırması ve geliştirmesi gerekmektedir.

Tasarım firmada değişime izin vermektedir. Tasarımı destekleyen organizasyonel kültür bir gerekliliktir. Tasarım odaklı organizasyonel kültüre sahip firmalar profesyonel olarak yönetilmektedirler. Firma, başarısının doğrudan tasarımıyla ilgili olduğunun farkına vardığı andan itibaren bu tarz bir yaklaşım oluşmaya başlar (Lockwood, 2004).

Tasarımı bir kaynak olarak kullanan firmaların güçlü ve tasarımı destekleyen bir kültürü vardır. Firmalar etkin tasarım üretmek ve başarılı sonuçlar elde etmek için kendi tasarım kültürlerini, tasarım liderliğini ve etkin tasarım yönetimi pratiğini uygulayarak gerçekleştirebilirler (Lockwood, 2004).

Firma bünyesinde gerçekleştirilen tasarım sürecini kim yönetiyorsa, firmaya fiziksel, operasyonel, eleman nitelikleri ve değerleri gibi özellikleriyle organizasyonun eşsiz kişiliğini oluşturan firma kimliği ve kültürünü de aynı kişi yönetmelidir (BS:7000-1, 2008).

Tasarımı gerçekleştirilen ürünlerin, firmanın kimliği, tasarım yönetimi süreçleri ve organizasyonel kültür ile uyum içinde olduğundan emin olunmalıdır (BS:7000-1,1999).

Organizasyonun kimliğini tasarım için geliştirmek ve yenilikçi performansı artırarak organizasyonel kültürü geliştirmek esastır. Bu tip kültürler aşağıdaki gibi nitelendirilmektedir (BS:7000-1, 2008):

a) Temel

- Geleceği planlayan ve etkileyen temel inançlar uzun vadede değerlidir.
- Net bir gelecek vizyonu ve bu vizyon içinde organizasyonun rolü ve onun ürünleri bulunmaktadır.
- Güncel durumdan huzursuz olur ve gelişim, operasyonlar ve ürünler için sürekli gayret eder.
- Farklı çözümlerle müşteri tecrübesini zenginleştirmek için, problemlere yeni yaklaşımlar ve ihtiyaçlar için farklı yorumlar geliştirir.
- Herhangi bir kaynaktan gelen tüm fikirlere açık olur.
- Ürünlere ve fırsatlara bütünsel bir bakış açısı vardır.
- İleriye yönelik hedefleri başarmak için dayanıklılık ve kuvvete sahiptir.
- Her ne kadar bilgiye dayalı da olsa belirsizliğe karşı yüksek tolerans ve büyük riskler almak için isteklidirler.
- Tüm girişimler başarılı olmayıp, çalışanlar gergin olduğu zaman yüksek düzeyde tecrübeye sahip olmakta ve durumu kabullenmektedir.

b) Üst Yönetimin Yönlendirmesi

- Organizasyon içinde inovasyonun yüksek bir profile ve özelliğe sahip olması.
- İmtiyazsız, ısrarla yüksek standartlarda yönetilen ve inovasyonu yürüten prensipleri vardır.
- Çalışanların gerektiği zamanlarda inisiyatif ele almasını destekler ve bilgi verme sorumluluğu bulunur. Çünkü inovasyon firmada ilerlemeyi ve gelişmeyi sağlar.
- Yenilikçi başarıları ve kazanımları kutlar ve onaylar.

c) Elemanların katılımı sağlanır.

- Tüm çalışanlar becerileri neticesinde elde edebilecekleri paydaşlara yönelik faydalar net olduğu için organizasyona odaklanmıştır ve değişime katkıda bulunabileceklerine inanmaktadırlar.
- Çalışanlar varolan ürünleri geliştirmek için yeni fikirler üzerinde çalışmaya zaman harcarlar ve geleceğin tekliflerini yaratırlar.
- Çalışanların bilgiyi, özellikleri ve tecrübeleri daha iyi kullanmak için firma arayüzüne doğrudan erişimleri vardır.
- Uygun takım çalışmasına ve iletişime önem verirler.

d) Bilgi verme sistemleri ve özenli uygulamaları vardır.

- Yenilikçi fikirleri paylaşabilmek ve problemleri hızlı çözmek için bilgi verme sistemleri vardır.
- Tecrübeler arttırılmaya çalışılır.
- Özellikle başarısızlıklardan, firma içinden veya herhangi bir yerden tecrübe edinme tutkusu bulunur.
- Yenilikçi performansı arttırmak için eğitimler yapılmaktadır.

Firmalar, organizasyonel açıdan yenilikçi bir performansa sahip olabilmek için yukarıda açıklanan konularda kabiliyetlerini sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdırlar. Yenilikçi firmalar gerçekleştirdikleri tasarımın türüne bağlı olarak farklı stratejiler benimsemektedirler. Sonraki bölümde firmaların pazarda konumunu belirleyen bu stratejilere değinilmektedir.

2.4.9 Tasarım Odaklı Firma Stratejileri

Teknolojik fırsatlar ile birlikte ürün geliştirme uzmanlığının ve yönetsel uzmanlığın düzeyi, elverişli veya elverişli olmayan pazar fırsatları aynı sektör içindeki firmaların farklı stratejilere sahip olmasına katkıda bulunabilir (Freeman, 1982). Firma stratejilerini Freeman, “öncü (offensive)”, “takipçi(defensive)”, “taklitçi (imitative)”, “bağımlı (dependent)”, “geleneksel (traditional)” ve “fırsatçı (opportunistic)” olarak açıklamaktadır. Bu stratejiler ürün geliştirmenin karakterine, firma içindeki gücüne, üretime, pazar kabiliyetlerine, ürün dönüşümüne ve diğer faktörlere göre ayrılmaktadır. Freeman tasarım stratejilerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

Öncü (offensive): Amacı teknik açıdan pazarın lideri olmaktır. Pazara yeni ürünler sunarak rakiplerinin önüne geçer.

Takipçi (defensive): Öncü firma pazarı açtıktan kısa bir süre sonra onun hatalarından kar etmek için pazara ürün sunar. Fakat öncü firmanın teknolojik olarak gerisinde değildir.

Taklitçi (imitative): Teknolojik liderlerin oldukça arkasındadır, belki onlardan lisans alır. Fiyat avantajına, sınırlı pazara veya coğrafi avantaja sahiptir.

Bağımlı (dependent): Diğer firmaların uydusudur. Teknik veya tasarım özellikleri için veya müşteriye bağlı olarak çalışır. Sıklıkla taşeron olurlar.

Geleneksel (traditional): Teknik olarak çok az değişiklik yaparak bir ürünü üretir. Sıklıkla zanaat özellikli temele dayanır. Tasarımla görsel olarak değişiklik yapabilir fakat değişiklikler teknik değildir.

Fırsatçı (opportunistic): Pazarın değişmesini fark edip yeni fırsatlar yaratır. Karmaşık tasarım girdisi ve firma içindeki ürün geliştirmeyi temel almaz, fakat önemli bir niş pazar bulur, daha önce kimsenin düşünmediği bir şey sağlar.

Öncü ve takipçi strateji izleyen firmalar, ürün geliştirmedeki mühendislik tasarımında oldukça güçlü olmalılardır. Taklitçi bir strateji izleyen firmalar ise öncü ve takipçi firmalarla rekabet edebilmek için o pazardaki diğerk avantajlara örn., ucuz malzemelere, ucuz enerjiye, ucuz işgücüne sahip güçlü firmalar olmak zorundadırlar (Walsh ve diğ., 1992).

Geleneksel ve fırsatçı firmalar da tasarım mühendisliğinden ziyade ürün, grafik ve moda alanlarında tasarım gücüne ihtiyaç duyarlar. Bu firmalardan gelen başarılı pazarlama ürünleri ağırlıkla ambalaj tasarımına dayanmaktadır (Walsh ve diğ., 1992).

Firmaların bu stratejilerden birini benimsemesi AR-GE, üretim, pazarlama, tasarım ve teknolojik fırsatların sonucu olabilir. Fiyat, politik ve pazar avantajları nedeniyle de bu stratejilerden birine yönelme olabilir. Stratejiler çok kolay tanımlanamayan bir şeyin sonucunda ortaya çıkarlar. Keyre (1936) bunu “animal spirits (hayvansal ruh)” olarak tanımlamaktadır. Bu kolay tanımlanamayan, kurulumdan itibaren ürünün etkisi ve onun felsefesi, işe karşı tutumu, risk almaya karşı hep birlikte iyimserliği, kar etmenin geçim aracı olmasını içeren duruma, organizasyon kültürü denilmektedir (Walsh ve diğ., 1992).

Endüstriyel sosyolojistler (örn. Knights ve Willmott, 1987) organizasyondaki kültür kavramının farklı uzantıları üzerine çalışmışlardır. Ölçülebilir durağan yapıların analizi yerine organizasyonları nitel (qualitative) olarak incelemişler ve süreçleri göz önünde bulundurarak izah etmişlerdir (Walsh ve diğ., 1992).

Firmada tasarımın rolü, firmanın kültürüyle büyük oranda ilişkilidir. Firma bünyesinde tasarım bilincine sahip bir tutumun benimsenmesi sadece tasarım etkinliği için kaynakların ayrılmasından sorumlu olmak değildir. Bu tasarımın işin her yönünde vurgulandığı, firmanın tasarımdan sorumlu olduğu fikrini yeni üyelerin de benimsediğı bir kültür olarak kendini göstermelidir (Walsh ve diğ., 1992).

Ayrıca organizasyonel kültür, müşterek iyimserliğin ve risk almak için eğilimin kendini göstermesidir (Walsh ve diğ., 1992).

Fairhead (1987), Ulusal Ekonomi Geliştirme Konseyi (National Economic Development Council) için yayınladığı önemli raporunda başarılı firmaları şöyle tanımlamaktadır:

“Başarılı firmalar, tasarım ve yenilik odaklı bir kültürüne sahip olmakta fakat aynı zamanda ürün geliştirme sürecini daha etkin yönetmek için prosedürlerin dışına çıkabilmektedirler.”

2.5 Tasarım Denetimleri (Design Audits)

Firmalar karşılaştıkları küçük veya büyük problemler karşısında durumu her açıdan inceleyebilmek için veya denetimin yapılacağı alanda ne durumda olduğunu anlamak için denetim araçlarını kullanmaktadırlar. Ayrıca organizasyondaki işleyişin, firma ihtiyaçlarına uygun ve doğru ilerlemesini sağlayabilmek için düzenli aralıklarla denetim yapılarak kontrol edilmesi gerekmektedir.

Günümüzde denetimler firma içinde ve dışında gerçekleşen, tasarım, tasarım yönetimi gibi farklı alanlar hakkında da sorular ve araştırma yöntemleri içermeye başlamıştır.

Tasarımın denetlenmesi kaynaklarda yeni bir kavramdır. Cooper ve Press’e (1995) göre tasarımın denetlenmesinden nadiren bahsedilmekte, stratejik denetimler literatüründe tasarım denetimlerine çok az yer verilmektedir. Fakat günümüzde yönetimin diğer alanları olan pazarlama ve inovasyon konularında denetimler yaygınlaşmaya başlamıştır.

Farklı kaynaklar tarafından yayınlanmış olan tasarım denetim aşamalarının her biri firmalar açısından oldukça önemlidir. Ancak bu çalışmada organizasyonel kültür açısından bir denetim gerçekleştirilecektir. Daha önceki bölümlerde organizasyonel kültürün firmanın genel başarısı açısından öneminden bahsedilmiştir.

Yaratıcı etkinlikler tek başına yeni ürün tasarımları ile sonuçlanmamaktadır. Ürün yeniliği gerçekleştirmek için organizasyon ortamının yeni ürün geliştirmeyi destekleyecek şekilde düzenlemesi gerekmektedir. Archer ve Walczyk’a göre, tasarım endüstrisi güçlü organizasyonel kültüre sahip firmalar tarafından yürütülmektedir. Yaratıcılık ve inovasyonun firmanın geçinme aracı olduğunu da göz önüne alırsak, kültürün firmaya doğrudan etkisi bulunmaktadır (Archer ve Walczyk, 2006).

3. Bölüm’de “Tasarım Denetimlerinin Kapsamı ve Sınıflandırılması” bölümünde yer alan Cooper ve Press’in (1995) gerçekleştirdiği tasarım denetimi sınıflandırması, bu çalışma için en uygun sınıflandırma şekline sahiptir. Cooper ve Press’e (1995) göre

tasarım denetimleri dört ana gruba ayrılmaktadır. Bunlardan biri de organizasyonel kültürdür.

Bu araştırmada tasarım denetim araçlarının kapsamlı bir araştırması yapılmaktadır. Elde edilen denetim araçları organizasyonel kültürün kapsamında yer alan konulara göre tekrar sınıflandırılmakta ve ‘denetim anket formu’ haline getirilmektedir. 3. Bölüm denetimlerin kısaca tarihçesini, denetimlerin sınıflandırılmasını ve tasarım denetimleri ile ilgili geniş bir kaynakçayı içermektedir.

3. FİRMALARIN TASARIM İLE İLGİLİ KONULARDA DENETLENMESİ (DESIGN AUDITS)

3.1 Giriş

Bir firmayı ele aldığımızda, üretilen görsel malzemenin çokluğu, üretim süreçleri, üretimin gerçekleşmesi için çalışan elemanların çeşitliliği, organize olma şekilleri ve tüm bu çalışmaların firma kimliğine ve kültürüne uygunluğu gibi birbirinden bağımsız fakat ilişkili birçok parametre bulunmaktadır. Firma içindeki işleyişin firma ihtiyaçlarına uygun ve doğru ilerlemesini sağlayabilmek için düzenli aralıklarla denetimler yapılması gerekmektedir. Denetimler için literatürde birbirinden farklı birçok tanıma, türe ve uygulamaya rastlamak mümkündür. Bu bölümde öncelikle firma içi denetimlerin genel tanımı ve çıkış noktası ele alınmakta ve özel olarak tasarım denetimleri incelenmektedir.

Cooper ve Press'e göre (1995) denetim süreci, diğer araştırma yöntemleri gibi temel olarak bir araştırma etkinliğidir. Sorular içerir, cevaplarını araştırır ve yeni bir bilgi elde etmek ve ilerleyebilmek için bu cevapların güvenilirliğini test eder. Araştırmanın yapılacağı etkinliğe özel bir yaklaşım geliştirebilmek için birçok yöntem diğer disiplinlerden ödünç alınmıştır (Cooper ve Press, 1995).

Bu bölümde tasarım denetim araçlarının kapsamlı bir araştırması yapılmaktadır. 2.Bölüm'de 'yeni ürün tasarımı' ile 'organizasyonel kültür' arasındaki yakın ilişki ortaya konulmakta, firmaların yeni ürün tasarımları gerçekleştirebilmek için organizasyonun yeni ürün geliştirmeyi destekleyen bir kültüre sahip olmasının gerekliliği açıklanmaktadır. Cooper ve Press'e (1995) göre tasarım denetimleri dört farklı düzeyde ele alınmaktadır. Bunlar, çevresel faktörler, organizasyonel kültür, tasarımın fiziksel olarak ortaya çıktığı alanlar ve tasarımın yönetim düzeyinde yapılan incelemelerdir.

"Organizasyonel kültür" denetimlerinin kapsadığı konular şöyledir: 'Firma tasarım stratejileri', 'Tasarım farkındalığı, anlayışı', 'Tasarım başarıları', 'Tasarımın diğer

işlevlerle entegrasyonu' ve 'Tasarım etkinlikleri ve çalışma ortamı'dır.

Araştırma kapsamında elde edilen tasarım denetimleri yukarıdaki organizasyonel kültür konularına göre sınıflandırılmakta ve 'denetim anket formu' haline getirilmektedir. Oluşturulan 'denetim anket formu', firmalarla yapılan görüşmelerde firmayı denetlemek ve bilgi elde etmek için kullanılmaktadır. Araştırma kapsamında, firmaları tasarım ve inovasyon açısından denetlemeyi amaçlayan konulardaki denetim araçları araştırılmakta ve elde edilen denetim araçlarına yer verilmektedir.

3.2 Denetim (audit) nedir ve nasıl ortaya çıkmıştır?

Geleneksel olarak denetimler firmaların finansal sistemleri ve finansal kayıtları ile ilgili bilgi toplama ile ilişkilendirilir. Denetim standartları ve rehberi'ne göre, "denetim, bir firmanın finansal beyannamesinin kanuni zorunluluklara uygunluğunun incelenmesi ve firma hakkında izlenim edinmedir." Bu denetimler, atanan bir denetçi tarafından takip edilir ve firmanın kanuni zorunluluklara uygunluğu araştırılır (Cooper ve Press, 1995).

Muhasebe alanında denetimleri kontrol altına alabilmek için net prosedürler oluşturulmuştur. Limited şirketlerin muhasebe ve bilgi işlem bölümlerinin içerden ve dışarıdan denetlenmesi için kanuni olarak bir gereklilik bulunmaktadır. Finansal beyanların ve bilgilerin sunumunun hazırlanmasının sorumluluğu firmanın üst yönetimi ile denetçilere aittir. Denetçi finansal beyanların yönetim tarafından sunulması için raporları hazırlar (Cooper ve Press, 1995).

Günümüzde 'denetim terimi' her tip incelemeyi kapsadığı için iş dünyasında oldukça popüler olmuştur. Toplam kalite gibi diğer yönetimle ilişkili incelemelerde de kullanılmaktadır. Chisa (1996) ve diğerlerine göre denetimler ölçüm ile ilgilidir, "denetimler o anki performans ile arzu edilen performans arasındaki farkı tanımlamak için yapılmaktadır ve performansı geliştirmek için oluşturulan eylem planlarının geliştirilmesinde kullanılan bilgiyi sağlamaktadırlar."

Avrupa Toplam Kalite Kurumu'na (EFQM, 1995) göre kendi kendini denetleme "organizasyon etkinliklerinin kapsamlı, sistemli ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir." Bu işlem organizasyonun kendi gücünü, hangi geliştirmelerin yapılması gerektiğini fark etmesini ve sonuçlandırılmış geliştirme çalışmalarının da devamlılığının takip edilmesini sağlar. Ayrıca denetim süreci organizasyonun öğrenmesi için de bir fırsattır.

Başta finans ve muhasebe alanını kontrol etmek için ortaya çıkmış olan denetimler, organizasyonun diğer tüm faaliyetlerinin kontrol edilmesi gerekliliğinden yola çıkılarak daha farklı alanlarda kullanılmaya başlanmıştır. Zira firmaların eksik ve yetersiz olduğu kısımlarının belirlenip, gerekli değişiklikleri yapmak ve firmayı geliştirebilmek için düzenli olarak denetimlerin yapılması gerekmektedir. Farklı denetim türleri aşağıdaki bölümde incelenmektedir.

3.3 Denetim Türleri

‘Kalite Denetimi (Kontrol)’ ve ‘Finansal Denetimler’ müşterileri korumak için Uluslararası Standartlar’dan veya İngiliz Standartları’ndan veya kanunlardan geliştirilmişlerdir (Cooper ve Press, 1995).

İşletme içi denetimler finansal denetimler, operasyonel denetimler, yönetim denetimleri, uygunluk (compliance) denetimi, bilgi teknolojileri (IT) denetimi, inceleme (investigation) denetimleri olarak sıralanmaktadır (Url-1). Bunlara sosyal denetimler ve tasarım denetimleri de ilave edilebilir.

3.3.1 Kalite Denetimi (Kontrol)

Kalite denetimi, katılımcıların gerekli prosedürü izlediğinden emin olmak için uygulanan sürece ilişkin denetimdir. Özellikle kalite kontrol ISO-9001 gibi kalite standartları, konulan kurallar ile kaliteyi arttırmaya yöneliktir. Bu standartlar kendileri kalite yaratmazlar (Url-2). Kalite denetiminin prensibine göre her organizasyon, her süreç için kontrol edilebilir prosedürler yaratır. Kalite denetimi sadece sürecin tanımlandığından, kontrol edildiğinden, iletildiğinden ve kullanıldığından emin olmalıdır (Url-2).

ISO sistemi Avrupa’da iş yapan firmaları, BS5750 veya ISO 9000 kalite belgelerinden birini alabilmeleri için düzenler ve dokümante eder. Dışardan gelen bir denetçi sadece dokümanları değil sistemi ve prosedürleri de dokümante ederek firma içindeki kalite denetim prosedürünün planlanan kalite etkinlikleri doğrultusunda uyum içinde işlediğini tasdik eder (Jackson, 1992).

Firma içinde gerçekleştirilen kalite denetimi ile potansiyel tehlikeleri açığa çıkartmak, israfları engellemek ve doğru çalışmaların yapıldığından emin olmak amaçlanmaktadır (Cooper ve Press, 1995).

Kalite denetimi (kontrol) standart olarak kalite güvencesi sağlamayı amaçlar. Müşteri kalite ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla organizasyonlarda oluşturulan kalite standartları ‘toplam kalite’ kaynaklıdır (Cooper ve Press, 1995).

3.3.2 Finansal Denetimler (Financial Audits)

1800’lerin sonunda ortaya çıkan finansal denetimler bir firmanın finansal beyanlarının tam olarak incelenmesidir. Bu incelemeler firma içinde çalışan elemanlar tarafından gerçekleştirilebilir. Fakat kanunlar gereği denetimler profesyonel denetleme firmaları tarafından yapılmaktadır (Url-3). Finansal denetimler organizasyon içindeki muhasebeyi kontrol ederek finansın doğru yönetilmesini sağlar. Bu kontroller firmanın karlılığını denetim raporları ile belgelediği için firma adına önemlidir (Url-3).

Finansal denetimler organizasyonların ihtiyaç duyduğu finansal faktörleri etkilemektedir. ABD’de yaygın olarak kullanılan finansal denetimlerde, denetçilere finansal kanunları ihlal edenleri de denetlemeleri tavsiye edilmektedir (Cooper ve Press, 1995).

Cornall ve Apostolou (1991) denetçilere şöyle tavsiyelerde bulunmuşlardır:

“Finansal kurallara uymayan fiyatların finansal beyanlara etkisi göz önüne alındığında denetçi müşteri firmaların denetlemelerini şu konularda yeniden tasarlar: Yönetim ile yapılan görüşmeler, dokümantasyonu inceleme, yazılı yönetim sunumlarını elde etme ve vekil mektuplarını göndermeyi içeren prosedür.”

Cooper ve Press’e (1995) göre finansal denetimler aşağıdaki konuları içermektedir:

- Firma başarıları ve firma felsefesi.
- Denetimin türü, araçları ve raporlama yöntemleri.
- Denetimi gerçekleştirecek olan takımın seçilmesi.
- Ön denetim hazırlığı ve denetlemenin uygulanması.

Denetim araçları: Denetim bildiri formu, bir el kitabı, bir kontrol listesi ve bir rapor formundan oluşur (Cooper ve Press, 1995).

3.3.3 Yönetim Denetimleri (Management audits)

‘Yönetim denetimi’ kaynakların etkin kullanımı ve programın başarılı olarak yürütülmesi için organizasyonun detaylı olarak incelenmesidir. Finansal denetim gibi, yönetim denetimi de incelenen bölümlerin standartlara ne kadar uyumlu olduğunu anlamak için pratiklerin yakından incelenmesini içerir (Buttram ve diğ., 1986).

Denetimler organizasyon yapısı, müfredat, finans veya genel yönetim gibi konuları inceleyebilir (Klauke, 1988). ‘Yönetim denetimleri’ terimi ABD’de ve Avrupa’da sıklıkla kullanılmaktadır. Bu kontroller kapsamında gerçekleştirilen denetimler genellikle yönetim pratiğinin işleyişi ile ilgili değişiklikleri ve üretim maliyetlerini önemli derecede azaltmayı öngörmektedir (Cooper ve Press, 1995).

“Yönetim denetimi” ABD’deki kullanımı ile firma için önemli olan belirlenmiş bir alanın analizini gerçekleştirmek için listelenmiş soruları tanımlamaktır. Bu alanlar sosyal denetimler, geleceği tahmin etmeye yönelik denetimler, teknolojik denetimler, insan kaynakları denetimi gibi konuları içermektedir (Cooper ve Press, 1995).

Thomas Wheelen ve David Hunger’ın (1990) ABD’de ‘yönetim denetimi’ üzerine 31 firma üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre firmalar ajansların çalıştırmış olduğu yönetim denetçileri tarafından denetlenmektedir.

Wheelen ve Hunger’a (1990) göre denetimler nadiren bu alanların ötesine geçmektedir. Fakat bir organizasyonun gelişebilmesi ve ilerlemesi için anahtar olan ‘stratejik denetim’i sağlayabilmek için organizasyonlar kendi sorularını geliştirmelidir.

İngiltere’de ise Gerry Johnson ve Kevin Scholes (1989) da denetimleri firma stratejisi ile ilişkilendirerek çalışmalarda bulunmuşlardır. Yerel otoritelerin sorular sorarak organizasyonların içindeki birçok faktöre ulaşabilmesi için Denetleme Komisyonu’nun 1983’de yayınladığı rapordan örnek olarak bahsetmektedirler. Bu sorular vizyon, strateji, organizasyon yapısı, sistemler, stil, özellikler ve personel gibi alanları kapsamaktadır. Johnson ve Scholes ise iki tür denetim üzerinde durmuşlardır:

1. Çevresel denetim (environmental audit) : Çevresel denetimler organizasyonların ihtiyaç duyduğu çevresel faktörleri etkilemektedir. Bu faktörler, ekonomik çevre, pazarlar, sosyo-kültürel faktörler, teknoloji, girilecek pazarlar, rakipler, hükümet, ekoloji ve tedarikçiler gibi geniş bir alanı kapsamaktadır.

2. Kaynakların denetimi (resource audit): Organizasyonun kendi içinde yapabileceklerini denetlemektedir.

Fiziksel Kaynaklar: Üretim kapasitesi, makine yapısı gibi fiziksel kaynakların yaşı, konumu, çalışabilirliği ve performansı ile ilgili sorular içerir.

İnsan kaynakları: Çalışanların sayısı ve özellikleri bir organizasyon için kesinlikle

önemlidir. Fakat çalışanların uyumu gibi diğer faktörler de göz ardı edilmemelidir.

Finansal kaynaklar: Paranın ve kaynakların değer zinciri içinde kullanımının analizini gerçekleştirir. Sermayeyi elde etme, nakit yönetimi, borçluların kontrolü, krediler ve tedarikçilerle olan mali işlerin yönetimi gibi konuları içermektedir.

Manevi değerler (intangibles): Özellikle servis alanında çalışan avukatlar, perakende mağazaları, yemek endüstrisi gibi alanlarda firmaların manevi değerleri firma için büyük önem taşır. Bu manevi değerler iyi ilişkiler, marka, firma imajı ve diğer firma kaynakları olarak özetlenebilir.

3.3.4 Sosyal Denetimler

Sosyal denetimler organizasyonun ekonomik sınırlarına ulaşabilen bir süreçtir. Organizasyonun hedefleri ve paylaşılan değerlerinin ölçülmesinin ve denetlenmesinin bir yoludur (Boyd, 1998).

Sosyal denetimlerde firmanın bütün paydaşları gereklidir. Bunlar, çalışanlar, müşteriler, kurucular ve tedarikçiler olabilir. Paydaşlar firma içindeki kaynaklara yatırım yapan kişi veya organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır (Boyd, 1998).

Sosyal denetimler; çevresel denetimler ve hatta çalışma koşulları, çalışılan çevrenin kalitesi, fırsat eşitliği gibi alanlarla birlikte daha geniş bir alana yayılmaktadır. Sosyal denetimler genellikle Kuzey Amerika ve Batı Avrupa gibi yüksek endüstrileşmiş ekonomilerde kullanılmaktadırlar (Cooper ve Press, 1995).

Özet olarak denetim gerçekleştirme üzerine yapılan çalışmalar firmaların o anki pozisyonlarını değerlendirmelerini ve eksiklerinin farkına varmalarını sağlamaktadır. Denetimin büyüklüğü ve karmaşıklığı firmaya ve onun hedeflerine bağlıdır (Cooper ve Press, 1995).

3.3.5 Tasarım Denetimleri

3.3.5.1 Tasarım ve Firma Başarısı Arasındaki İlişki

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, başarılı bir tasarım sürecinin firma performansı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Bu alanda söz sahibi kişiler tarafından tasarım ve firma performansı arasındaki ilişki çeşitli şekillerde yorumlanmıştır.

Tasarım sadece etkin yönetildiği zaman firma performansını olumlu yönde etkiler. (Walsh ve diğ., 1992; Hart 1989).

Bruce ve Bessant (2002), yeni ürün geliştirme, inovasyon ve firma kimliği işlevlerinin içinde yer alan tasarım etkinliğinin, üretim veya servis sektöründe yer alan organizasyonlar için çok önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Etkin ürün tasarımı firmaların ve ulusal ekonominin başarılı olması için esastır. Yüksek kaliteli ürün tasarımı firmaya pazarda farklılık getirebilir, olgun pazarlarda ürünleri canlandırabilir ve müşteri değerleri ile iletişim kurabilir (Mynott, 2000; Sentence ve Clarke, 1997).

Kotler ve Rath'a (1984) göre, tasarımın ana elemanlarının uyumlu olarak kullanılmasıyla oluşturulan iyi tasarlanmış ürünler, müşteri hedef kitlesi üzerinde yüksek düzeyde memnuniyet sağlamaktadır.

İyi tasarımın rekabetçilik üzerindeki olumlu etkileri birçok çalışmada ele alınmıştır. Black ve Baker'ın (1987) 60 firma üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre, güçlü tasarım, firmaları hızlı büyümeye yönlendirmiştir. Walsh ve diğerleri de (1992) tasarım bilinci ve firma başarısı arasında pozitif bir ilişki ortaya koymuşlardır.

Platt ve Brown'un (2001) 5 sene boyunca 51 firma üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre, başarılı ürün tasarımı gerçekleştiren organizasyonlar, firma performansını değerlendiren tüm ölçümlerde daha güçlü olmuşlardır.

Yapılan tüm araştırmalar gösteriyor ki, firma başarısını sağlamak ve kalıcı kılmak için tasarımın farkına varmak ve tasarıma yönelmek çok önemlidir.

Fakat her nasılsa çoğunlukla küçük firmalar bu avantajı kullanmakta başarısız olmaktadır (bkz., Bruce, ve diğ., 1999; Dickson ve diğ., 1995). Walsh'a (1985) göre yeni ürün tasarımı çok önemlidir, fakat özellikle küçük ölçekli firmalarda sıklıkla ihmal edilen ve yanlış anlaşılan bir etkinlik olmaktadır.

Mynott (2000) İngiltere'de yapmış olduğu araştırmanın sonucunda şaşırtıcı bir şekilde firma yöneticilerinin iyi tasarımın öneminin pek de farkında olmadıklarını ortaya koymuştur.

Donegal Tasarım Denetimi (2006) başlığı altında 30 firma üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, küçük firmaların tasarım kullanmasını engelleyen sebepler şöyle sıralanmıştır:

- Anlayış, farkındalık ve tasarım deneyimi eksikliği,
- Tasarım sürecinin sonunda çıkacak olan ürüne inanma ve kendine güvenme eksikliği,
- Küçük firmaların risk almak istememesi,
- Firma kültürü: Küçük firmalar genelde kısa vadeli düşünür ve öncelikleri teknolojik olarak ürünün üretilebilir ve maliyetin düşük olması,
- Firma üzerinde zaman faktörü gibi baskı yaratan birçok faktör bulunması,
- Nereden yardım istenilmesi gerektiğinin bilinmemesidir.

Genel olarak tasarımın kullanımının önündeki en büyük engel firmanın tutumu, anlayışı ve davranış biçimi ile ilgilidir. Tasarımı firmalarda geliştirebilmek için tasarımın firmaya nasıl bir değer kazandıracağı net bir şekilde anlatılmalıdır.

3.3.5.2 Tasarım Denetimlerine Farklı Yaklaşımlar

Tasarım denetimlerine karşı farklı birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların bazıları denetimin yapısını göz önüne alarak yapılandırılmış ve yapılandırılmamış denetimler olarak sınıflandırılmakta, bazıları ise denetimin konusunu göz önüne alarak iletişim denetimleri, kurumsal kimlik denetimi, tasarım yönetimi denetimi ve tasarım denetimi olarak sınıflandırılmaktadır.

Olins (1985) eski bir çalışma arkadaşının seyahatini, birçok tasarımcının yapılandırılmamış bir tasarım denetimi olarak görebileceği bir süreç olarak açıklamaktadır:

“Michael Wolffs’a göre bir firmayı değerlendirmeye o firma ile iletişim kurduğumuz anda başlarız. İlk iletişim bir telefon konuşması ile başlarsa, telefona ne kadar süre sonra cevap verildiği, ne tarzda konuşulduğu, konuşmanın netliği ve kibarlığı edineceğimiz ilk izlenim açısından önem taşır. İkinci adım ise görüşmedir. Görüşmenin yapılacağı yerin konumu, şehrin hangi bölümünde olduğu, nasıl bir binada bulunduğu, misafir kabul bölümü, ortamın temizliği ve konforu dikkat edilen ve değerlendirilen ikinci aşamadır (Cooper ve Press, 1995)”.

Herhangi bir firma ile görüşmeye giden her tasarımcı kafasında bu değerlendirmeyi yapmaktadır.

Tasarım denetimlerine sıklıkla firma kimliği ile ilişkilendirilen “iletişim denetimleri” (communication audit) alanında yer verilmektedir (Cooper ve Press, 1995).

Cooper ve Press (1995) firma kimliği üzerine çalışan tasarımcıların bir firmayı anlamak için çeşitli düzeylerde düşünmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Onlara göre:

- Öncelikle firmanın felsefesi ve stratejisi anlaşılmalıdır.
- Firmanın nasıl işlediği ve çalıştığı incelenmelidir.
- Firmanın kimlerle ve nasıl iletişim kurduğu anlaşılmalıdır.

İletişim denetimleri genelde bu üç düzeyi değerlendirmeye çalışmaktadır.

Tasarım denetimlerini grafik tasarım temelinde ele alan Tortorella (2002) ise denetim olgusuna farklı bir tanım ve yaklaşım getirmiştir: “Görsel stil ve müşterilere verilen mesaj marka kimliğinin büyük bölümünü oluşturmaktadır. Tasarım denetimi bir şirketin halk ile iletişim kurduğu bütün görsel elemanlarının gözden geçirilmesidir. Bu denetimler, görsel stilin ve verilen mesajın tutarlılığı ile ilgilidir.” Elbette başarılı firmalar bu ilişkiyi iyi kurmaktadır. Firma kimliği ve firma kimliğine katkıda bulunan bütün elemanların değerlendirmesini ve tutarlılığını yapılan düzenli denetimler sayesinde sağlamaktadırlar.

Tasarım denetimleri de diğer denetim türleri gibi birtakım ölçütler, kısıtlamalar bulundurmakta, denetimin nasıl ve kim tarafından yapılacağı gibi önceden belirlenmesi gereken sorular içermektedir.

Tasarım literatüründeki çeşitli kaynaklarda denetimler aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

Tasarımın Denetimi (BS, 1995):

- a) Organizasyon içindeki planlanan ve etkin şekilde uygulanan faaliyetlerin düzenlenmesi,
- b) Organizasyon içindeki bütün etkinliklerin düzenlenmesi,
- c) Tasarım çıktılarının ihtiyaç duyulan özelliklere uygun olması için sistemli ve bağımsız bir incelemenin oluşturulmasıdır.

Tasarım Yönetiminin Denetimi’nde (BS, 1995) organizasyondaki tasarım etkinliklerinin, firma ve proje düzeyindeki tasarım yönetimi pratiklerinin detaylı incelenmesi aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

- a) Firma performansı ve karlılığına nasıl katkıda bulunuyorlar?
- b) Faaliyetler ve uygulamalar, firma tasarım ihtiyaçlarına uygun ve etkin midir?
- c) Faaliyet ve uygulamalar, firma politikası, standartları ve tüzüklerine ne kadar uygundur?

Tasarım denetim araçlarının amaçlarından biri firmanın kendi eksiklerini belirleyip görmesini sağlamak, sürekliliği ve ilerlemeyi sağlayabilmek için firma içinde düşünmeyi geliştirmektir. Bu şekilde uygulandığı zaman denetim kavramı hayatın her bölümünde yerini almaya başlayacaktır.

Tasarımın denetimi ile ilgili farklı kaynaklarda farklı tanımlar ve yorumlar bulunmaktadır. Bu çalışmalar temel olarak aşağıdaki gibi ayrılmıştır:

BS 7000 (İngiliz Standartları, 1999) ‘Tasarım Yönetimi Sistemleri’: Denetim soruları vermek yerine, bir organizasyonun tasarım ve inovasyon faaliyetlerini göz önünde bulundurarak, yapılması gereken denetimlerin temelini yayınlamaktadır. Yayımlanan

BS kaynağı ‘araçlar ve teknikler’e dayanarak denetimleri ‘firma düzeyinde’ ve ‘proje düzeyinde’ ele almaktadır.

İngiliz Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (The British Department of Trade and Industry) Başarılı Ürün Geliştirme Denetimi (DTI, 1995): Firmanın kendi kendisini denetleyebilmesini sağlayan bu kaynak, firmanın ürün geliştirme stratejisi, ürün geliştirme süreci, takım çalışması, araçlar ve teknikler, paralel çalışma ve proje yönetimi konularında kendi ürün geliştirme faaliyetlerini denetlemesine rehberlik etmektedir. Firma yukarıda bahsedilen alanlarda hazırlanmış olan soruları cevaplayarak, sıfırdan dörde kadar derecelenen cevaplar ışığında kendi kapasitesini belirleyebilmektedir.

DTI İnovasyon Denetimi (DTI, 1996): Bir işletmedeki teknolojik yenilik sürecini inceleyen kendi kendini denetleme çalışması London Business School tarafından geliştirilmiştir. Bu denetim çalışması özellikle altını çizmektedir ki, “inovasyon sürecinin başarılı olması yönetim süreci dahilinde yapılan başarılı uygulamalar ile ilgilidir.” Oluşturulan model dört ana süreçten oluşmaktadır: Kavram oluşturma, ürün geliştirme, süreç inovasyonu ve teknolojik kazanım (Chiesa ve diğ., 1996).

Kimliklendirme İçin Yeni Rehber (Olins, 1995): Olins, bir işletmenin kimliğini geliştirebilmesindeki sürece detaylı olarak rehberlik etmektedir. Bu süreç dahilinde iletişim, alışkanlık ve Olins’in geliştirdiği ‘tasarım veya görsel denetim’ denetlemeleri tanımlanmıştır.

3.3.5.3 Tasarım Denetimlerinin Kapsamı ve Sınıflandırılması

Tasarım birçok farklı anlamda kullanılan ve firma içindeki bütün faaliyetlerle ilişkilendirilen bir işlevidir. Bu bağlamda tasarım denetimi nerede başlamalıdır, nerede bitmelidir ve hangi konuları kapsamalıdır?

Topalian’ın denetimlere karşı oldukça anlaşılır bir yaklaşımı bulunmaktadır. Ona göre tasarım denetimleri, endüstriyel ve ticari organizasyonlardaki tasarım işleyişinin resmi ve anlaşılır bir şekilde gösterilmesidir (Topalian, 1983).

Topalian’ın (1983) hazırlamış olduğu denetim listesiyle firmaların tasarım yaklaşımlarına bir rehber ve tasarım yönetimine bir yaklaşım getirmek amaçlanmaktadır. Topalian’ın (1983) yapmış olduğu çalışmayla tasarımın denetlenebileceği alanlar aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır:

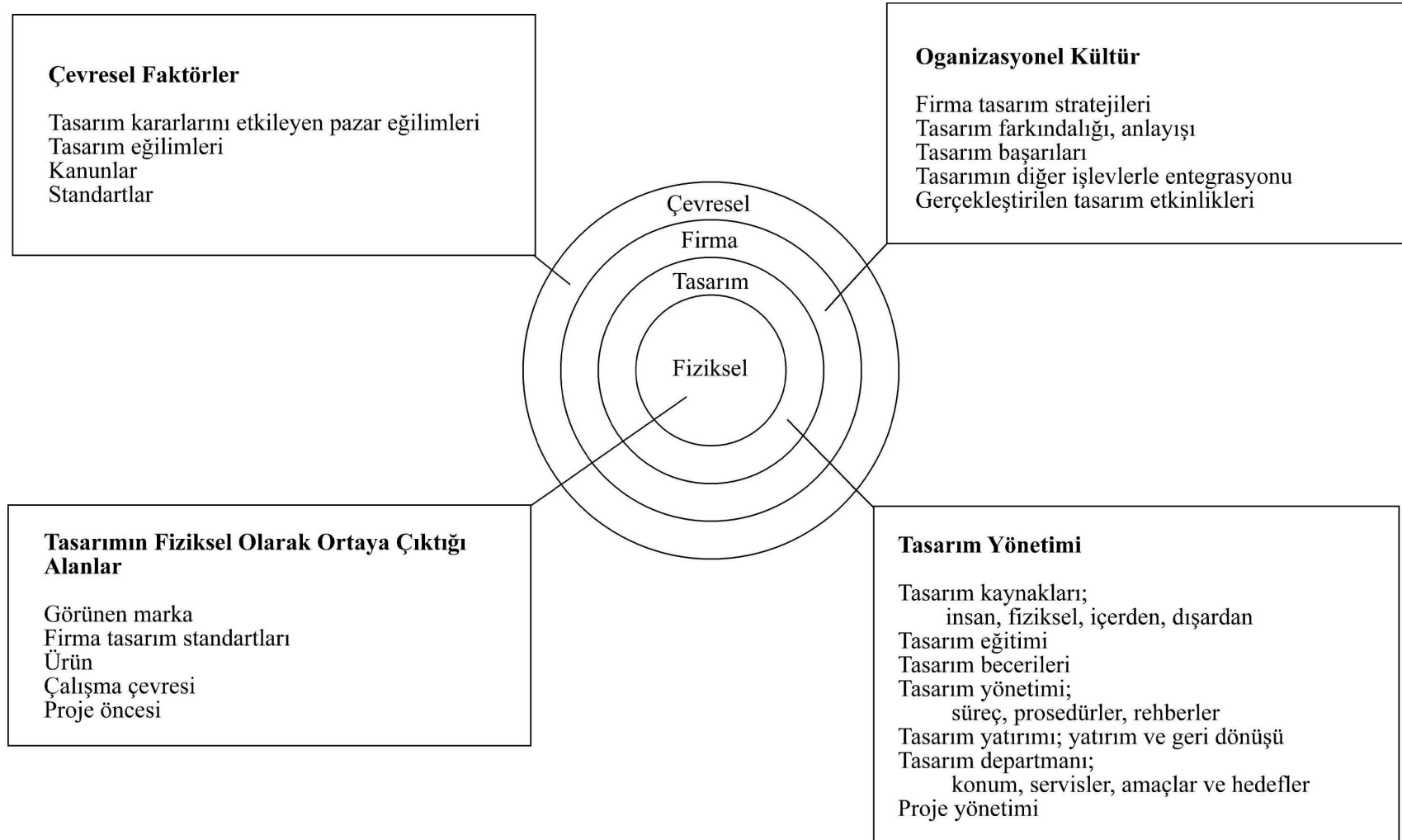
- Tasarım politikasının denetimi: Firma tasarım hedeflerinin incelenmesi, firma planları dahilindeki stratejilerin ve hedeflerin incelenmesiyle başlar. Tasarımın firma içindeki konumunun ve tanımının anlaşılması, ayrıca kendi alanındaki güçlü ve zayıf olduğu kısımların birlikte denetlenmesidir.
- Tasarım etkinliğinin denetimi: Firma tarafından listelenen tasarım etkinliklerinin, faaliyet alanındaki durumun, tasarımın firma açısından öneminin, kim tarafından ve nasıl yönetildiğinin denetlenmesidir.
- Görsel kimlik denetimi: Firma kimliğini oluşturan sembol, logo, firma renklerinin, tüm bunların uygulama alanlarının denetlenmesidir.
- Tasarım servislerinin denetimi.
- Tasarım işlevinin hedef kitlesinin denetimi.
- Tasarım faaliyetlerinde yer alan personelin denetimi.
- Tasarım işletmelerinin denetimi.
- Çalışma ortamının denetimi.
- Tasarım yönetimi sisteminin denetimi.
- Tasarım prosedürü ve sürecin denetimi.
- Firma tasarım standartlarının denetimi.
- Tasarıma yapılan yatırımının denetimi.
- Tasarım bölümünün denetimi.

İngiliz Standartlarına göre denetimlerin kapsamındaki konular (BS 7000, 1997):

- Ürünler ve ürünlerle ilişkili diğer çıktılar (örneğin paketlenme, promosyon literatürü ve kullanma kılavuzu),
- Tesisler (işyerinin içeride ve dışarıda bulunan alanları, sergi salonları, ofisler, depolar),
- Donanım ve diğer tasarım araçları,
- Rakiplerin, diğer anahtar müşterilerin ve tedarikçilerin tasarım ve tasarım yönetimi süreçleri,
- Tasarım ve tasarım yönetimi özelliklerinin çeşitliliği: Firma içindeki veya dışarıdan alınan bilgi ve tecrübe; işe alım ve seçimler; eğitimler; dışarıdan alınan tavsiyelerin kaynağı,
- Rakiplerin ürünleri, ilişkili çıktılar ve servisler,
- Varolan ve ortaya çıkan teknolojiler (yeni eğilimlerin ve gelişmelerin takip edilmesi),
- Standartlar (içerde oluşturulan veya dışarıdan alınan; uyumu sağlayan uygulamalar,
- Organizasyon kaynaklarının etkin kullanımı olarak sıralanmaktadır.

Cooper ve Press'e (1995) göre tasarım denetimleri dört farklı düzeyde incelenmektedir:

1. Çevresel faktörler: İş kanunları, pazar eğilimleri ve rakiplerin yönelimleri gibi tasarım stratejisini ve firma stratejisini etkileyen faktörlerdir.
2. Organizasyonel kültür: Firmanın değerlerini ve vizyonunu, tasarım stratejilerini ve gerçekleştirilen tasarımları içeren tasarım farkındalık düzeyi denetimidir.
3. Tasarım yönetimi: Tasarımın, tasarım projesinin, tasarım sürecinin ve tasarım özelliklerinin denetiminin yapıldığı "yönetim" düzeyinde yapılan incelemedir.
4. Tasarımın fiziksel olarak ortaya çıktığı alanlar: Ürün/servis, konum ve iletişim gibi tüm organizasyon etkinliklerini içermektedir.



Şekil 3.1 Cooper ve Press'e (1995) göre tasarım denetimlerinin dört düzeyi

Yapılacak olan denetimde firma için öncelikli olanın ne olduğu ve kaynakların denetim programını desteklemeye yeterli olup olmadığı önemlidir. Şekil 3.1’de Cooper ve Press’e (1995) göre dört farklı düzeyde incelenen tasarım denetimi sınıflandırması görülmektedir. Bu çalışmada Cooper ve Press’in gerçekleştirmiş olduğu sınıflandırma göz önüne alınmaktadır.

1999’da İngiltere’de Tasarım Konseyi (DC) Design Atlas isimli tasarım denetim araçlarını yayınlamıştır (Bruce ve Bessant, 2002). Design Atlas’ın sunmuş olduğu çalışmada, tasarım denetimleri beş gruba ayrılmakta, her biri ise dört alt başlıkla detaylandırılmaktadır:

1. ‘Tasarım için planlama’ kabiliyetini geliştiren araçlar, senaryo planlama, inovasyon derecesi, portfolyo denetimi, firmanın müşteri tarafından nasıl algılandığının incelenmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır.
2. ‘Tasarım için süreçler’in geliştirilmesini sağlayan araçlar, tasarımı gerçekleştirmek için önceden ihtiyaçların incelenmesi, esas model planlama, hatalı modellerin değerlendirilip tasarımda gerçekleşebilecek hataları önlemek için yapılan denetim, belirlenen kriterlere göre tasarım çıktısının denetlenmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır.
3. ‘Tasarım için kaynaklar’ın geliştirilmesini sağlayan araçlar, finansal analizler, ürün yaşam ömrü, yeni bir ürün için uygun fiyat belirleme, müşterinin algıladığı değerlerin analiz edilmesi gibi aşamalardan oluşmaktadır.
4. ‘Tasarım için insan kaynakları’nın geliştirilmesini sağlayan araçlar, müşterilerin sesini tasarım ihtiyaçlarına dönüştüren araç (QFD), süreç haritası, farklı karakterlerdeki kişiliklerin güçlü ve zayıf oldukları yönlerinin incelenmesi (psychometric tests), tasarım kavram seçimi gibi bölümlerden oluşmaktadır.
5. ‘Tasarım için kültür’ ün geliştirilmesini sağlayan araçlar:

Beyin fırtınası: Çalışanların bir araya gelerek, yaratıcı olmak için ilham aldıkları ve tasarım süreci için fikir ürettikleri aşamadır. İnsanlar tasarım çözümlerinin geliştirilmesine ve firmada uygulanmasına ortaya koydukları fikirleriyle katkıda bulunurlar. Açık olmak, gelişim için istekli olmak ve fikirleri tartışabilmek organizasyonel kültür için önemli bir adımdır (Bruce ve Bessant, 2002).

Görsel konu panoları: Müşteri yaşam kalitesinin gösterildiği, benzer ürünlerin ve esinlenilen görsel kaynakların bir arada incelendiği aşamadır. Tasarımı destekleyen bir kültür geliştirebilmek için görsel elemanların hepsini bir arada incelemek gerekir. Resimli formlarla oynayarak oluşturulan haritalar, firmada görsel diyalogun oluşması için önemlidir (Bruce ve Bessant, 2002).

Farklı düşünce şekilleri: Sistemli analizler yaparak, farklı düşünce yollarıyla problemlere değişik açılardan yaklaşabilmeyi sağlayan araçtır. Bu düşünce biçimiyle fikirlerle ilgili kararlar daha objektif ve hızlı alınabilir (Bruce ve Bessant, 2002).

Totemler: Görsel imajlar üzerine yapılan görüşmelerde ortak bir anlayış geliştirmeyi sağlayan araçtır. Görsel imajın gücünü anlamaya ve firma çalışanlarının görsel bir sözlük geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ortak görsel anlayışın gelişmesi firmanın tasarım tecrübesiyle doğru orantılıdır (Bruce ve Bessant, 2002).

Farklı kaynaklar tarafından yayınlanmış olan tasarım denetim sınıflandırmalarının her biri firmalar açısından oldukça önemlidir. Ancak bu çalışmada organizasyonel kültür açısından bir denetim gerçekleştirilecektir. Cooper ve Preess'in (1995) yukarıda açıklamış olduğu tasarım denetim sınıflandırmasında yer alan organizasyonel kültür bu çalışmada gerçekleştirilecek denetime en uygun yapıya sahiptir. Organizasyonel kültürün tasarım ve yeni ürün geliştirmeyi ne ölçüde desteklediği, nasıl yönlendirdiği, firmanın farkındalık düzeyi, tasarımın diğer işlevlerle entegrasyonu ve firma tasarım stratejilerinin denetlenmesi bu çalışmanın konuları arasında yer almaktadır.

3.3.5.4 Tasarım Denetimi Nasıl ve Kim Tarafından Yapılır?

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki “denetim” terimi bir organizasyonun her durumunu, konumunu içeren çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenle denetim yapılabilmesi için bir yöntem belirlemek gerekir (Cooper ve Press, 1995).

Yönetim ve kalite denetimi hakkında söz sahibi olan Philip Crosby (1979), kalite denetimini bir işlevin planlı bir şekilde incelenmesi, süreç içindeki prosedürleri tanımlamak veya bir ürünün veya bir servisin kritik bir analizinin yapılması olarak tanımlamıştır. Crosby'nin kalite denetimi alanında ortaya koymuş olduğu denetim kriterleri, tasarım denetimlerinin de başarıya ulaşabilmesi açısından önemlidir. Crosby başarılı bir denetim yapabilmek için bazı temel kurallar ortaya koymuştur:

- Denetlenecek konuda ve denetimi bitirecek kriterlerde net olunmalıdır.
- Firma geliri ile doğrudan ilgisi olmayan şahıslarla denetim yapılmalıdır.
- Denetim takıma dikkatlice anlatılmalı ve düzgün bir rapor hazırlayabilmeleri için onlara zaman verilmelidir.
- Denetim sonucunda nasıl bir cevap beklendiği belli edilmemelidir.

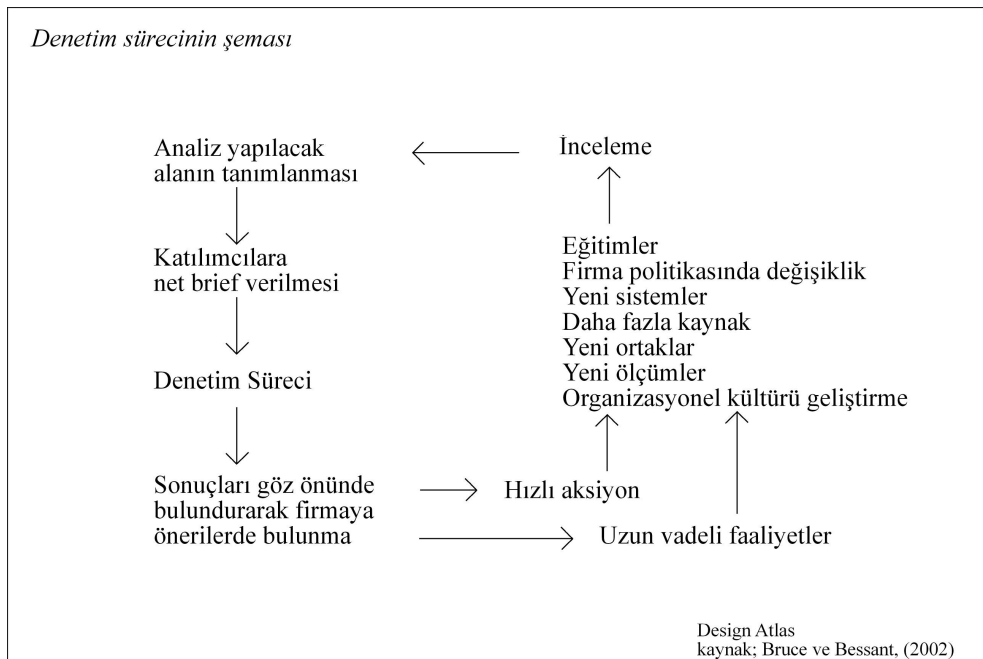
Bulunanların sadece aranılanın ön yüzü olduğu göz önünde bulundurulmalı ve gerçeklerin bulunanların arkasında durduğu unutulmamalıdır (Cooper ve Press, 1995).

DTI “90’lı Yıllarda Yönetim” (Managing into the 1990s) isimli programında bir firmanın kendini inovasyon açısından denetleyebileceği bir rehber ve çalışma kitabı ortaya koymuştur. Buna göre, firma kendini denetlerken altı aşamalı bir süreçten geçmelidir (Cooper ve Press, 1995):

1. Takım formülasyonu, düzenlemesi,
2. Başlangıç denetimi,
3. Odaklanılacak alanın belirlenmesi,
4. Seçilen alanın derin olarak denetimi,
5. Kıyaslama,
6. Faaliyete geçme, boşlukların giderilmesidir.

Bu altı aşamalı denetimin amacı firmaların işlerini geliştirirken, inovasyonu geliştirerek rekabetçiliklerini arttırmaktır. Firmalar bu şekilde kendi bünyelerindeki inovasyon sürecini ve performansını takip edebilmektedir.

Yukarıda açıklanan altı aşamalı denetim sürecinin, aşağıda Design Atlas (Bruce ve Bessant, 2002) tarafından oluşturulan şema ile gösterimi bulunmaktadır.



Şekil 3.2 Denetim Süreci (Bruce ve Bessant, 2002.)

Bir denetimin nasıl yapılacağına karar verebilmek için öncelikle denetim yapılacak alanın belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin ürün tasarımının yönetimi konusunda yapılacak bir inceleme için BS 7000'in uygulanması doğru olabilir. Eğer ürün ile ilgili bir inceleme gerçekleştirilmek isteniyorsa 'Üretim için Tasarım' (Design for Manufacture) ve 'Değer Analizi' (Value Analysis) yapmak uygun olabilir (Cooper ve Press, 1995). Bu denetimlerin çalışma konusu için fazla kuralcı olduğu düşünülüyorsa uygun bir yöntem belirlenmelidir. Yöntemler aşağıdaki gibi bir denetim listesi içerebilir. Sorular sorulabilir, soru listesi gönderilebilir veya bir görüşme gerçekleştirilebilir (yapılandırılmış ve yapılandırılmamış).

Örnek:

Firma Kimliği	Şimdiki durum	Rakibin durumu		
1. Uygulama düzeyi		1	2	3
2. Uygulamanın devamlılık düzeyi				
3. Firma felsefesiyle iletişim kurabilme				

Sonuç; (5, çok iyi), (4, iyi), (3, yeterli), (2,zayıf), (1, yetersiz)

BS denetimler konusunda net bir süreç belirlemekte ve nasıl ele alınması gerektiğini detaylı şekilde anlatmaktadır. Yüksek kıdemli yöneticiler, organizasyonları tarafından tasarım işinin kalitesinin denetlenmesinden sorumludur. Farklı bölümler, bayiler, ajanslar tarafından üretilen çıktıların düzgün denetiminin yapılması gerekmektedir. Standartlar doğrultusunda yapılan düzenli denetimler yaratıcı fikirlerin oluşmasına izin vermekte ve üreticilerin yaptıklarını da değerlendirmektedir (BS 7000: Part 2, 1997).

Denetimler, tasarım ve tasarım yönetimi prosedürü çerçevesinde gözden geçirilmekte ve bunun bir uzantısı olarak ele alınmaktadır. Aynı uygulamalar yer-konum, çalışma ortamı ve donanım gibi konularda da yapılabilir. Normalde denetimler için firma proje zamanlamaları uzun ise bu dönemde proje değişiklikleri az olacağı için, yılda bir kere yapılması uygundur. Eğer proje bitirme süresi kısa ve proje üzerinde birçok değişiklik meydana geliyor ise, denetimlerin altı ayda bir veya üç ayda bir yapılması daha büyük bir kontrol sağlar (BS 7000: Part 2, 1997).

Bu denetimler firmanın tasarım programına dahil olabilir ve tasarım projesinde çalışan elemanlar da bu çalışmalara katılabilirler. Denetimlerin sonuçları resmi

olarak belgelenmeli, özellikle performansı geliştirmede rol oynayan bölümleri firma içinde çalışanlara dağıtılmalıdır (BS 7000: Part 2, 1997).

Firma tasarım program sürecini belgeleyen ve denetim sürecinde izlenebilen resmi bir süreç bulunmalıdır. Bu listede kıdemli yöneticilerin bilgi vermek ve üzerinde tartışmak için sunmuş olduğu denetim sonuçlarının raporları bulunmalıdır (BS 7000: Part 2, 1997).

3.Bölüm’de firmaların kendilerini tasarım açısından denetleyebilecekleri araçlar ve farklı birçok denetim yaklaşımı ele alınmıştır. Organizasyonel kültür, tasarım denetimleri arasında yer alan önemli konulardan biridir. Sonraki çalışmalarda organizasyonel kültür denetimlerinin konusu olan denetim araçları araştırılmakta ve bir araya getirilmektedir. Firma incelemeleri bölümünde denetimler yapılırken bu bölümde anlatılan denetim süreci aşamaları dikkate alınmaktadır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1 Araştırma Konu Başlığı

Organizasyonel kültürün, firmaların yeni ürün tasarımı anlayışlarına ve yapılanmalarına etkisinin, tasarım denetim araçları kullanılarak araştırılması.

4.2 Araştırmanın Amaçları

1. Organizasyonel kültür ve yeni ürün tasarımı arasındaki ilişkinin literatür araştırması yoluyla ortaya konulması;
2. Organizasyonel kültür kavramı çerçevesinde tanımlanan, farklı organizasyonel kültür türlerinin firmaların yeni ürün geliştirme performanslarına nasıl etki yaptığının ortaya konulması;
3. Firmaların kendilerini tasarımla ilgili konularda denetleyebilecekleri araçların araştırılması, bunların organizasyonel kültürün etkisini denetlemeye yönelik olanlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi. Bu değerlendirme sonucunda organizasyonel kültürün firmaların tasarım anlayışları ve yapılanmalarına etkisinin denetlemesi için özelleşmiş bir anket formunun oluşturulması;
4. Oluşturulan tasarım ‘denetim anket formu’ ile "vaka analizi" araştırma teknikleri çerçevesinde belirlenen firmaları organizasyonel kültürün tasarım anlayışlarına ve yapılanmalarına etkisi yönünden denetlemek; Farklı ülke bağlamlarında hazırlanmış olan tasarım denetim araçlarının Türkiye bağlamında geçerli sonuçlar verip vermediğini test etmek.

4.3 Literatür Araştırması

Bir konu için en anlamlı soruları belirlemek ve bu soruları çözümlerken doğruluk kazanmak için hazırlık gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yollarından biri o konudaki literatürü incelemektir. Bu çalışma disiplinlerarası bir yapıya sahip olduğu için literatür araştırması farklı disiplinlerdeki bilgi birikimlerini dikkate alacak şekilde yürütülmektedir.

‘Literatür araştırması’ araştırmanın gerçekleştirildiği alanlardaki literatürün gözden geçirilmesinin yanı sıra, disiplinlerarası araştırma stratejilerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Er, 1994).

Blaxter ve diğerlerine (1996) göre literatür araştırması “verilen alandaki, varolan dokümanların bilgi ve anlayış ile şekillendirilmesinden oluşan sınıflandırmanın kritik olarak özetlenmesi ve değerlendirilmesidir.”

Bu tez çalışmasının disiplinlerarası yapısı nedeniyle literatür araştırması, çalışmanın en temel safhası haline gelmektedir. Araştırmamızdaki disiplinlerarası konulardaki kavramlardan bazıları “tasarım”, “inovasyon/ürün yeniliği”, “yeni ürün geliştirme”, “organizasyonel kültür”, tasarımı farklı yönlerden denetleyebilmek için “tasarım denetimleri” olarak sıralanabilir. Bu tez çalışması için önemli olan yukarıdaki temel konular farklı bakış açılarıyla “tasarım yönetimi (design management)”, “işletme” ve “pazarlama” literatürleri kapsamında araştırılmaktadır.

4.4 Araştırma Yöntemi

Tez çalışmasının ilk bölümünde organizasyonel kültür ve yeni ürün tasarımı başarısının arasındaki yakın ilişki, gerçekleştirilen literatür araştırması ile ortaya konulmakta ve yenilikçi organizasyonların özelliklerinden bahsedilmektedir.

İkinci bölümde ise, firmaların kendilerini belirli yönlerden denetleyebilecekleri ‘denetim araçları’na yer verilmektedir. Denetimler, diğer inceleme çalışmaları gibi temel olarak bir araştırma yöntemidir. Sorular sorar, cevaplarını araştırır ve cevapların güvenilirliğini test eder.

Firmalar tasarım kapsamında yer alan konularda da denetim araçlarını kullanarak o alandaki güncel durumlarını ve eksikliklerini görebilmektedirler. Bu çalışmada firma incelemeleri, organizasyonel kültür konularını içeren denetimlerin kullanılması ile

gerçekleştirilmektedir. Cooper ve Press'in (1995) gerçekleştirmiş olduğu organizasyonel kültür sınıflandırmasına dahil olan konular kapsamında elde edilen tüm denetim araçlarına yer verilmekte, sınıflandırılmakta ve 'denetim anket formu' oluşturulmaktadır.

Bu çalışmada firmaların yeni ürün geliştirme performanslarına etkisi bulunan organizasyonel kültür türleri anlatılırken çoğunlukla Belassi'nin (1999) gerçekleştirmiş olduğu doktora çalışmasından yararlanılmaktadır. Belassi çalışmasında organizasyonel kültür türlerini ve bu kültürlerin yeni ürün geliştirmeye olan etkilerini incelemiştir. Bu araştırmayı ABD'de üretim gerçekleştiren 100 firma üzerinde yapmış ve araştırma sonucunda organizasyonel kültür türleri ile yeni ürün geliştirme arasındaki ilişkiyi açıklayan çeşitli tanımlamalar ortaya koymuştur. Bu tanımlamaları oluştururken firmalardan almış olduğu cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan istatistiksel verilerden yararlanmıştır.

Firmaları, organizasyonel kültürün yeni ürün tasarım anlayışlarına ve yapılanmalarına etkisini denetim araçlarını kullanarak denetlemek ve aynı zamanda daha önce yurt dışında uygulanan denetim araçlarının Türk firmalarında doğru sonuçlar verip vermeyeceğini ortaya çıkarmak bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Denetim araçlarının uygulanacağı firmalar seçilirken "vaka analizi" araştırma yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Çoklu "vaka analizi" araştırma yöntemi tercih edilmekte ve farklı sonuçlar öngören, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı büyüklükte firmalar seçilmektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren ve başarılı yeni ürün tasarımı faaliyetlerinde bulunan firmalardan seçilenler bu araştırmada denetim araçları kullanılarak değerlendirilmektedirler. Araştırmada denetlenecek firmaları seçebilmek için 2005 yılından itibaren ETMK'nın (Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu) düzenlemiş olduğu sergi ve fuar katalogları incelenmekte ve bu fuarlardan iki ve daha fazla fuara katılmış firmalar belirlenmektedir. Fuarlara katılım sayısı fazla olan firmaların yeni ürün tasarımı etkinliklerinde daha istikrarlı olacağı düşünülerek böyle bir yaklaşım geliştirilmiştir. Denetim araçları kullanılarak firma incelemeleri gerçekleştirilirken, "vaka analizi" çalışma yöntemlerinin bilgi toplama teknikleri kullanılarak araştırma desteklenmektedir.

Bu çalışmada “vaka analizi” çalışma yöntemleri ve tasarım denetim araçları birlikte kullanılarak firma incelemeleri gerçekleştirilmektedir. Firmaların hangi yöntemlere ve kriterlere göre belirlendiği “vaka analizi” araştırma yöntemleri bölümünde anlatılmaktadır.

4.4.1 “Vaka Analizi” Araştırma Yöntemleri

“Vaka analizi” araştırma yöntemleri, araştırma konularının ampirik olarak incelenmesi için kullanılmaktadır. Yin’e (1989) göre “vaka analizi” araştırması bilgi birikimine organizasyonel, sosyal ve politik yönden katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle “vaka analizi” araştırması psikoloji, sosyoloji, politik bilimler ve planlamada sık kullanılan bir araştırma stratejisidir.

“Vaka analizi” araştırma yöntemi sadece ulaşılan araştırma bulgularının geçerliliğini doğrulamayı sağlar görünse de, araştırma bulgularının geçerli ve anlamlı olmasını sağlayarak, araştırma çalışmasının ana bölümünü oluşturur. Yin’e (1989) göre literatür araştırması safhasında ortaya konulan bilgiler çoğunlukla araştırma çalışmasının sonucunda algılanmaktadır. Bu nedenle Yin’e (1989) göre araştırma konusunda yapılan literatür incelemesi ‘keskin ve anlamlı soruların’ yapılandırıldığı esas yöntemdir.

Leedy’e (1997) göre ise “vaka analizi” araştırma yöntemi şöyle tanımlanmaktadır: Her ‘vaka analizi’ kendi doğal çevresi içinde derin olarak araştırılmakta ve katılımcıların bakış açısını da içermektedir.”

Bu bağlamda “vaka analizi” araştırması özel bir takım yöntemleri izleyen, önceden tanımlı bir dizi araştırma sorularından oluşan ampirik bir araştırmadır (Mutlu, 2002).

Yin’e (1989) göre ise “vaka analizi araştırması gerçek hayatta meydana gelen bütünsel ve anlamlı olayları ortaya çıkarmak için araştırmaya izin veren yöntem” olarak tanımlanmaktadır.

Ayrıca Yin (1989) “vaka analizi” yöntemini ampirik bir araştırma olarak aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

- “Vaka analizi” özellikle durum ve içerik arasındaki sınırlar çok belirgin olmadığı zaman,
- Kanıt için birçok kaynak kullanıldığı zaman,
- Günümüze ait olayların kendi yaşam çevrelerinde incelenmesi gerektiği zaman kullanılan bir yöntemdir.

Sonuç olarak söyleyebiliriz ki “vaka analizi” araştırma yöntemi, belirlenen araştırma konularını kendi yaşam çevrelerinde incelemek için kullanılmaktadır.

Hakim’e (1987) göre, “vaka analizi çalışma yöntemi, organizasyonlar, enstitüler, özel veya kamu sektörlerinde, firma çalışmaları, çalışma alanları, okullar, ticari birleşmeler, broşürler, ‘en iyi pratik’ çalışmalar, politika geliştirme ve uygulamaları, endüstriyel ilişkiler, yönetim ve organizasyon konuları, organizasyonel kültürler, süreç değişikliği ve uyumu, devletlerin, çok uluslu devletlerin ve hükümetlerin kıyaslanması gibi alanlar için kullanışlı bir araştırma yöntemidir.”

Bu çalışmada tasarım denetim araçları kullanılarak, firma incelemeleri gerçekleştirilirken araştırma bulgularının güvenilirliğini desteklemek için “vaka analizi” araştırma yöntemlerinin veri toplama tekniklerinden yararlanılmaktadır. Ayrıca incelenecek firmalar “vaka analizi” araştırma yöntemleri kullanılarak belirlenmektedir.

Sonraki bölümde “vaka analizi” araştırmasının tasarımı ve denetim araçları kullanılarak incelenecek firmalarının nasıl seçildiği anlatılmaktadır.

4.4.1.1 “Vaka Analizi” Araştırmasının Tasarımı

“Vaka analizi” araştırma yönteminin çalışma için uygun olduğuna karar verdikten sonraki aşama araştırma çalışmasının tasarlanmasıdır (Yin, 1989). Bu bölümde gerçekleştirilecek “vaka analizi” araştırmasının türü ve denetim araçlarını kullanarak incelenecek firmaların nasıl seçildiği anlatılmaktadır. Tez çalışmasında çoklu (multiple) “vaka analizi” araştırması yapılmaktadır. Bu noktada çoklu “vaka analizi” araştırma yöntemlerinin prensiplerinden bahsetmek gerekmektedir.

Yin’e (1989) göre çoklu “vaka analizi” araştırma yöntemlerinin altında yatan mantık genellikle aynıdır ve iki türü bulunmaktadır. Ayrıca her bir ‘vaka’ dikkatlice seçilmelidir:

- a) Benzer sonuçlar öngören ‘vaka’ (a literal replication)
- b) Önceden tahmin edilebilir sebeplerden dolayı farklı sonuçlar üreten ‘vaka’ (a therotical replication)

Çoklu “vaka analizi” araştırma yöntemi kullanılmaya karar verildikten sonra firma sayısı belirlenmelidir. Yin’e (1989) göre “benzer sonuçlar öngören firma incelemesi gerçekleştirileceği zaman, rakip teoriler kabaca birbirinden farklı ise ve eldeki konu

aşırı derecede kesin sonuçlar talep etmiyorsa, iki veya üç firma üzerinde araştırma yapılabilir.” Bu nedenle benzer sonuçlar öngören 2 adet büyük ölçekli firma seçilmiştir. Orta ölçekli bir promosyon ürünleri üreticisi firma da zıt sonuçlar öngörebileceği için çalışmaya dahil edilmiş ve çalışmada toplam 3 firma incelenmiştir.

Bu araştırmada ‘benzer’ sonuçlar öngören “vaka analizi” ve ‘farklı’ sonuçlar öngören “vaka analizi” yöntemi birarada kullanılmaktadır. Firmaların yeni ürün tasarımı anlayışlarını ve organizasyonel yapılanmalarını ölçmeyi amaçlayan ‘denetim anket formu’nun, yeni ürün tasarımları gerçekleştirerek düzenli olarak tasarım fuarlarına katılan olan firmalara uygulanması sonucunda, benzerlikler öngörülmektedir. Farklı sonuçlar öngören “vaka analizi” gerçekleştirmek için ise bünyesinde tasarımcı bulundurmayan, ürün tasarımı için tasarım danışmanlık firmalarından destek alan ve fuarlara katılmamış bir firma seçilmiştir.

Çoklu “vaka analizi” araştırmasından kanıt elde etmek genellikle zorlayıcı olarak düşünülür ve tüm çalışmaya çok güçlü olduğu gözü ile bakılır. Çoklu “vaka analizi” araştırmasını idare edebilmek için tek bir öğrencinin veya bağımsız bir araştırmacının ötesinde kapsamlı kaynaklar ve zaman gerekmektedir (Yin, 1989). (bkz. Şekil 4.1)

Çoklu “vaka analizi” araştırmasında kullanılan yenilenmeli (‘replikasyon’, bu çalışmadaki ‘literal replication method’) yöntem Şekil 4.1’de görülmektedir. Çalışmayı tasarlariken şekilde görüldüğü gibi başlangıç adımı olarak mutlaka teori geliştirme bulunmalıdır. İkinci adımda firma seçimi ve veri toplama süreci yer almaktadır. Veri toplama süreci ve tüm çalışma her bir “vaka analizi” için yapılmakta, kanıtlar olayları ve sonuçları dikkate alarak oluşturulmaktadır. Her bir “vaka analizi”nin raporu hazırlanır, birbiri ile karşılaştırılır ve sonuç raporu yazılır.

Yin’e (1989) göre “vaka analizi”nin ve çalışmak istenilen organizasyon tipinin tanımlanması (unit of analysis) hazırlanan literatür araştırmasının rolüne bağlıdır. Literatür araştırması, “vaka analizi”nin ve organizasyon tipinin belirlenmesi ve tanımlanması için rehberlik etmektedir.

Tez çalışmasında, literatür araştırması ile yenilikçi (innovative) firmaların özellikleri açıklanmakta, endüstriyel tasarımın başarısı ile organizasyonel kültür arasındaki yakın ilişki ortaya konulmaktadır. “Vaka analizi” araştırma yöntemleri kullanılarak,

FİRMA KARŞILAŞTIRMA ANALİZİ

TASARIM | **ANALİZ**

TEK FİRMADAN VERİ TOPLAMA VE ANALİZ

Teori geliştirme

Firma seçimi

Veri toplama protokolünün tasarımı

1. "vaka analizi"

2. "vaka analizi"

diğer "vaka analiz"leri

Kişisel inceleme raporunun yazılması

Kişisel inceleme raporunun yazılması

Kişisel inceleme raporunun yazılması

“vaka analizi” sonuçlarının karşılaştırmalı raporu

teori değişikliği

politi ka uygulamaları geliştirme

karşılaştırmalı inceleme raporunun yazılması

*** görüşme**

*** gözlem**

*** dokümanlar**

*** görüşme**

*** gözlem**

*** dokümanlar**

*** görüşme**

*** gözlem**

*** dokümanlar**

*** vs.**

*** önceki teori ile ilişkilendirme**

*** operasyonel süreç tanımlama**

*** süreç çıktıların tanımlama**

*** resmi veri toplama tekniklerinin kullanımı**

73

Bir firmanın tasarıma yaklaşımını, tasarım anlayışını ve organizasyonel kültürün yeni ürün tasarımı ile olan ilişkisini anlayabilmek için, öncelikle seçilen firmanın yeni ürün tasarımı etkinliklerinde bulunuyor olması ve yenilikçi ürünlere sahip olması gerekmektedir. Bu noktadan yola çıkarak Türkiye’de tasarım etkinliklerinde bulunan firmaları belirleyebilmek için 2005 yılından itibaren ETMK’nın (Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu) düzenlemiş olduğu fuar ve segilere katılan tüm firmalar incelenmektedir.

4.4.1.2 Tasarım Denetimlerini Uygulamak İçin Uygun Firmaların Seçilmesi

Firma seçimini gerçekleştirmeden önce Türkiye’de endüstriyel tasarım etkinliklerinde bulunan ve yeni ürünleri ile fuarlara katılan tüm üretici firmalar yıllara göre ve katılım sayılarına göre sınıflandırılmaktadır.

Çizelge 4.1 Marketingist 2005’e katılan firmalar

4 defa fuara katılan firma	3 defa fuara katılan firma	2 defa fuara katılan firma
marketingist 2005 / 2000’li Yıllarda Tasarımla Fark Yaratıcılar (Özel sergisi) ETMK		
Arçelik	Arzum	Ay Tasarım
Beko	Bilsar	Birim Mobilya
Çelik Dizayn	Derin Design	Elda Ticaret
Fy Mobilya	Hakan Metal	Hisar
Koleksiyon	Kütahya Porselen	İçten Spor Ayakkabı
Mey İçki	Numarine	Nurus
Roca Kale	T Design	Tariş
Vestel Beyaz Eşya	Vestel Teknoloji	Viko

Çizelge 4.2 Tasarımla Kazananlar ETMK 2006’ya katılan firmalar

Tasarımla Kazananlar ETMK 2006			
Scrikks	Zula	Alarko Carrier	Arzum
Karel Elektronik	Oya Design	İçten Spor Ayakkabıları	PSL/ SWEDA
Oya Design	GAIA GINO	Tepe Home A.Ş.	Demirdöküm A.Ş.
Somoro Jewellery	Arçelik A.Ş.	Karel Elektronik	CAMEKS
Doğanlar Kapı Kolları	FY	Vestel Beyaz Eşya	Canan Kozmetik
Koleksiyon	DerinGaleri Tasarım	Çelik Dizayn	Zula
A4 Tasarım Stüdyosu	İstanbul Kalem Sanayi	Galeri Tasarım	Adnan Serbest Mobilya
Moroso	Seba Licht Aydınlatma	Çanakkale Seramik	Mak Tasarım
Derishow Mimarca	Nurus	Anadolu Cam	Günalp Deri
Güngör Güner	BT Design	Banat	Cameks
Vestel Elektronik	PSL / SWEDA	İTAMEKS	Viko Elektrik A.Ş.
Cihangir Mobilyacısı			

Çizelge 4.3 Tasarımla Kazananlar ETMK 2007'ye katılan firmalar

Tasarımla Kazananlar ETMK 2007			
Tümosan	Çelik Dizayn	Demircan Mobilya	Adnan Serbest Mobilya
Oya Design	TR90 Şehir Mobilyaları	Form IST Atelier	Serter Mobilya
Vestel Elektronik A.Ş.	Çebi Kilit ve Mobilya	Murat Ozer	Aparda
Alpsan Matbaacılık	COX Design	Scrikss A.Ş.	Benito
Monofis Showroom	AHK Interiors	Dupont Corian	Eczacıbaşı İpek Kağıt
İston İstanbul Beton	Cameks	Galeri Tasarım	Doğanlar Kapı Kolları
Ali Bakova Design	Altınbaş Mücevherat	Tibet Kozmetik	Lil Dizayn
TR 90 Şehir Mobilyaları	İtameks A.Ş.	İstanbul Promosyon	Pepsi
Derin	Demircan Mobilya	M- Design	Koleksiyon Tasarım
Nason Moretti			

Çizelge 4.4 Design Turkey 2008'e katılan firmalar

Design Turkey 2008			
Algida	Cascade	Arçelik	VitrA
CANAKKALE SERAMİK	Casio Elektronik A.Ş.	Ford Otomotiv	ERNAMAŞ A.Ş.
GOVSA KOMPOZİT	AIRFEL	ECE BANYO A.Ş.	MONOFİS
CMS A.Ş.	KBB Özel Sağlık Hizmetler	ADELL ARMATÜR	Vestel Beyaz Eşya
Verifone	ECE BANYO GER. AŞ	ECZACIBAŞI YAPI	Arkad Tasarım
CAMEKS	ALPARDA MOBİLYA	Üzümcü A.Ş.	Adnan Serbest
Grundig Elektronik A.Ş.	GAZAL YATÇILIK	Arlight	Hisar AŞ.
Kalevit Roca S.Seramik	OKTO design	TERMOSAN	İNCİ AKÜ
m design	BÜROSİT	DemirDöküm Fab. A.Ş.	CARİSA
Ela C./Nazan P. Mücevher	Axanor	Moonlight Aydınlatma	Evyap Sabun
Yağmur Mobilya	Danca Mobilya	ASK TASARIM	Casa Mobilya Ltd.Şti.
d'ose	TEMSA GLOBAL A.Ş.	Akın Nalça	Funose A.Ş

Fuarlardan iki veya daha fazla katılımında bulunan firmalar işaretlenmiş, istikrarlı olarak yeni ürün tasarımı etkinliklerinde bulunan firmaları belirleyebilmek için böyle bir yöntem uygulanmıştır. İşaretlenen firmalar aşağıda farklı özelliklerine göre tekrar sınıflandırılmaktadır.

1.En az iki tane fuara katılan firmalar: Hisar, Roca Kale, Cameks, Viko Elektrik, Çanakkale Seramik, Banat

2.Tasarımcı Firmaları: Adnan Serbest Mobilya, Nazan Pak-Ela Cindoruk Mücevher, Oya Design, Derin Design, Çelik Design, Koleksiyon

3.Fuara üç veya dört defa katılan firmalar: Vestel, Arçelik, Beko, Arzum, VitrA, Nurus

Tez çalışmasında, firmaların yeni ürün tasarımı anlayışları araştırılmakta ve organizasyonel kültürün etkisine bakılmaktadır. Yukarıdaki sınıflandırmaya göre ikinci grupta tasarımcı firmaları yer almaktadır. Kurucusu tasarımcı olan firmaların, tasarım farkındalığının yüksek olduğu düşünülebilir. Bu grupta yer alan Koleksiyon yenilikçi ürünleri ile sık sık adından söz ettiren, tasarım fuarlarına 2005’den bu yana 3 defa katılımda bulunan ve ev-ofis mobilyaları ve aksesuarları üreterek sektöründe lider konumda bulunan bir firmadır. Bu nedenle Koleksiyon çalışmada incelemek için seçilen firmalardan biridir. Koleksiyon, firma bünyesinde tasarım ve AR-GE faaliyetlerinde bulunmakta, ayrıca serbest çalışan, dünya çapında isim yapmış tasarımcılarla birlikte projeler gerçekleştirmektedir. Organizasyonun her alanında tasarım etkinlikleri yer aldığı için, Koleksiyon’un incelenmesi çalışmamızdaki organizasyonel kültür ve yeni ürün tasarımı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak açısından önemlidir.

Üçüncü grupta yer alan firmalar tasarım fuarlarına üç veya dört defa yeni ürünleri ile katılımda bulunan, genellikle endüstriyel olarak büyük çapta üretim gerçekleştiren kurumsal firmalardır. Bu firmalardan Koç Holding bünyesinde yer alan Grundig Elektronik firmasının TV markası Beko kendi AR-GE ve Endüstriyel Tasarım Yöneticiliği’ne sahip olan büyük bir TV ve beyaz eşya üreticisidir. 1988-93 arasında gerçekleştirilen büyük modernizasyon projesi sayesinde "flexible manufacturing - esnek üretim olanağı" sağlanmış ve üretilen televizyon modeli sayısı 200’ü bulmuştur. Böylece ihracat pazarları için gerekli her tip ve modelde televizyon üretilmesi sağlanmıştır. Günümüzde televizyon da diğer mobilya eşyaları gibi evlerin salonunda yer alan, görüntü ve ses kalitesi gibi özelliklerinin yanı sıra görsel kimliği ile ön planda olan bir cihazdır. Grundig Elektronik firması tasarım ve üretim kabiliyetlerinin yanı sıra, tez çalışmasını gerçekleştiren tasarımcının firma yöneticileri ile kurmuş olduğu rahat iletişim nedeniyle de tercih edilmiştir.

Bu çalışmada incelemesi yapılan firmaların ikisi de başarılı yeni ürün tasarlama faaliyetlerinde bulunan, kendi bünyelerinde tasarım ve AR-GE çalışmaları gerçekleştiren, tasarım fuarlarına yoğun ilgi gösteren firmalardır. Koleksiyon ev, ofis mobilyaları ve aksesuarları tasarlamakta ve üretmekte, Grundig Elektronik firmasının markası olan Beko ise televizyon ve beyaz eşya üretip ihraç etmektedir. Koleksiyon ve Beko benzer sonuçlar öngören “vaka analizi” olarak seçilmişlerdir.

Koleksiyon ve Beko'nun yanı sıra, 1992 yılından itibaren plastik ürün ve kalıp imalatı alanlarında faaliyet göstererek promosyon kalemleri üreten Step-pen A.Ş. de yeni ürün tasarım anlayışı ve organizasyonel yapılanması açısından denetlenmektedir. Step-pen, firma bünyesinde tasarım gerçekleştirmeyen fakat bağımsız çalışan tasarım danışmanlık firmaları ile başarılı ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunan orta ölçekli bir firmadır. Step-pen, ETMK'nın düzenlemiş olduğu tasarım fuarlarına katılmamış olup, farklı sonuçlar öngören bir "vaka analizi" olabileceği için seçilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüşülen firmalar ile ilgili bilgiler özetlenmektedir.

Çizelge 4.5 İncelemek için seçilen firmalar ve görüşme bilgileri

	<u>Sektör</u>	<u>Firma Ölçeği</u>	<u>Kiminle Görüşüldü</u>	<u>Hangi Tarihte Görüşüldü</u>	<u>Görüşme Süresi</u>
<u>Grundig Elektronik A.Ş. (Beko)</u>	Elektronik (TV , Beyaz Eşya)	Büyük 2000 çalışan	Endüstriyel Tasarım Yöneticisi	18.02.2009	Saat 10:00'dan 11:30'a kadar 1,5 saat
<u>Koleksiyon Mobilya A.Ş.</u>	Mobilya ve Aksesuar	Büyük 500 çalışan	Tasarım ve İletişim Direktörü	1. görüşme 09.02.2009 2. görüşme 24.02.2009	16:20'den 17:30'a kadar 50 dk 11:41'den 13:00'a kadar 1 saat 20 dk
<u>Step-pen L.T.D. Ş.T.İ.</u>	Promosyon (Kalem, masa üstü setler)	Orta 60 çalışan	Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü	01.04.2009	saat 17:55'den 19:05'e kadar 1 saat

KOSGEB'in tanımına göre 1-49 arasında kişi çalıştıran işyerleri küçük, 50-199 arasında kişi çalıştıran işyerleri orta, 200 ve üstü kişi çalıştıran işyerleri ise büyük ölçekli olarak değerlendirilmektedir (Url-7).

Çalışmada ortaya konulan 'denetim anket formu'nun test edilmesi açısından üç farklı yapıdaki, sektördeki ve stratejideki firma ile denetim yapılması önemlidir.

4.4.1.3 “Vaka Analizi” Araştırması Veri Toplama Teknikleri

Yin’e (1989) göre “vaka analizi” çalışması çok çeşitli araştırma yöntemlerini içerdiği için ve çalışmayı kuvvetlendirdiği için önemlidir. Firma araştırması için geniş sayıda kaynak olmasına rağmen Yin (1989) önemli kaynakları altı kategoride “dokümantasyon, arşiv kayıtları, görüşmeler, doğrudan gözlem, katılımcı gözlemi ve fiziksel eserler” olarak açıklamaktadır.

Hakim (1987) firma incelemelerinde en sık kullanılan veri toplama yöntemlerini şöyle sıralamaktadır: Yönetim kayıtları, diğer dokümanlar, incelemeler, görüşmeler, katılımcılı ve katılımcısız gözlemlerdir.

Bu çalışmada firmalar ile ilgili temel bilgileri toplamak için ‘denetim anket formu’ kullanılmaktadır. Firmaların yeni ürün tasarım anlayışlarını ölçmek ve firmayı denetlemek için hazırlanan soruları ETMK’nın düzenlemiş olduğu fuarlara katılımı bulunan tüm firmalara e-mail yoluyla göndermek yerine gözlem yapmaya ve doküman toplamaya da olanak sağlayan bire bir görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Soruları posta yoluyla göndermek soru sorma fırsatlarını ve sağlıklı cevaplar almayı sınırlandırmakta, araştırmayı zorlaştırmakta ve firmalardan geri dönüşü azaltmaktadır (Tuckman, 1972).

Nachmias ve Nachmias’a (1982) göre kişisel görüşmenin cevaplandırılma oranı %95 iken, sorular gönderildiği zaman bu oran %20 ila % 40 arasındadır.

Bu nedenle çalışmada incelenecek olan firmalar görüşme yöntemi ile araştırılmakta, çalışmayı desteklemesi için doğrudan gözlem ve doküman incelemesi yöntemlerinden de yararlanılmaktadır.

Bir araştırma gerçekleştirileceği zaman kullanılan tüm yöntemler iki ana grupta sınıflandırılmıştır: Nitel yöntemler (qualitative methods) ve nicel yöntemler (quantitative methods).

“Nitel yöntemler daha çok anlamlar, kavramlar, tanımlar, karakterler veya açıklamalarla ilişkilidir. Nitel yöntemler, nicel yöntemlere kıyasla daha öznel (subjective). Nitel veri toplama yöntemleri: Davranışsal cevaplar, vaka analizi (case study), yapılandırılmış veya yarı-yapılandırılmış görüşmeler, doğrudan gözlemler ve odaklanmış (focus) grup olarak sıralanmaktadır (The University of Southern Mississippi, 2008).

Nicel yöntemlerin sonuçları ise ‘istatistiksel değer’ veya ‘değer ölçümü’ ile ilişkilidir. Nicel veri toplama yöntemleri: Likert ölçümü (Likert scale), sayılar, ölçüler ve görev zamanları olarak sıralanmaktadır (The University of Southern Mississippi, 2008).

Strauss ve Corbin’e (1990) göre arkasında ne bulunduğu dair az bilinen konuları açığa çıkarmak ve anlamak için nitel yöntemler kullanılabilir. Ayrıca Hakim (1987) nitel araştırma yöntemlerinin incelemeci ve araştırmacı karakterine büyük önem vermektedir.

Filstead (1970) nitel araştırma yöntemlerini detaylı olarak açıklamakta ve araştırmaya sağladığı faydaları şöyle anlatmaktadır: “Nitel araştırma yöntemleri: Gözlem, görüşme ve “vaka analizi” çalışmasının yöntemleri sayesinde araştırmacının verilere daha yakın olmasına izin vermekte, böylece kalıplaşmış yapılar yerine kavramlar, sınıflandırmalar ve analitik araçlar geliştirerek açıklamalar yapmasına izin vermektedir.”

Daha önce belirtildiği gibi bu çalışmada görüşme, gözlem ve dokümantasyon gibi çoğunlukla nitel görüşme yöntemleri kullanılmaktadır. Fakat görüşme esnasında kullanılan ‘denetim anket formu’nun soruları yarı-yapılandırılmış ve tam yapılandırılmış türde olduğu için nicel araştırma yöntemlerinden de faydalanılmaktadır. Tam yapılandırılmış sorular ‘likert ölçümü’ türünde olup nicel araştırma yöntemlerine girmektedir. Böylelikle tez çalışmasında firma incelemesi gerçekleştirilirken, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin ikisi birlikte kullanılmaktadır.

Hakim (1987) ve diğerlerine göre, “nitel ve nicel araştırma yöntemleri aynı araştırma projesinde etkin şekilde kullanılabilir (Hakim, 1987; Strauss ve Cobin, 1990).”

Dokümantasyon: Yin’e (1989) göre dokümantasyon firma incelemesinde veri sağlamak için araştırmanın her safhasında kullanılabilir. Doküman bilgileri firmanın veya şahısların kişisel dokümanlarını, mektuplarını, ajandalarını, etkinlik raporlarını, idari dokümanlarını, ilerleme raporlarını içerebilir (Yin, 1989). Bu çalışmadaki doküman kanıtları ürün kataloglarını, firma kitapçıklarını, gazete kopyalarını ve basında yer alan diğer makaleleri içermektedir.

Yin’e (1989) göre doküman bilgilerinin en önemli tarafı diğer kaynaklardan elde edilen bilgilerin onaylanması ve genişletilmesidir.

Bu çalışmada da firmalar ile ilgili elde edilen dokümanlar, yapılan denetimlerin doğruluğu desteklemek için kullanılmaktadır.

Doğrudan Gözlem (Direct Observation): Doğrudan gözlem yöntemi araştırmacıya gerçekleştirdiği çalışmada ilave bilgiler sağlamakta ve diğer yöntemlerle elde ettiği bilgilerin doğruluğunu desteklemektedir.

Doğrudan gözlem tekniğinin uygulanması firma incelemesinin ‘konumunun’ gözlemci veya birçok gözlemci tarafından incelenmesini gerektirmektedir (Yin, 1989). Yin (1989) doğrudan gözlem yönteminin araştırmacı tarafından ne şekilde gerçekleştirilebileceğine dair detaylı bilgileri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

“Doğrudan gözlem: Görüşme gibi veri toplamayı içeren diğer yöntemler sırasında incelenecek mekanın ziyaret edilmesi esnasında gerçekleştirilebilir. Örneğin binanın veya çalışma alanının koşulları organizasyonun ortamı veya firmanın ekonomik olarak gerilemesini gösterebilir. Bununla beraber mekan veya soruları cevaplayan kişinin ofisinin mobilyaları, bu kişinin organizasyondaki konumunu gösterebilir.”

Bu tez çalışmasında doğrudan gözlem tekniği firma ziyaretleri sırasında göz önüne alınmakta, görüşme sorucunda elde edilen verileri destekleyici bir kanıt olarak kullanılmaktadır. Gözlemsel kanıtlar özellikle endüstriyel tasarımın firmanın yönetsel yapısındaki konumunu anlamak için önemlidir.

Görüşme (Interview): Firma incelemesi gerçekleştirileceği zaman delil olarak gösterilen tüm önemli kaynaklar görüşme sayesinde elde edilmektedir (Yin, 1989).

Yin’in (1989) bahsetmiş olduğu üç önemli görüşme tipi ‘açık uçlu’ (open-ended), ‘odaklanmış’ (focused) ve ‘yapılandırılmış’ (structured) olarak sıralanmaktadır. Açık uçlu görüşme tipi soruyu cevaplayan kişiye, soruya istediği gibi cevap verebilme özgürlüğü tanımaktadır. Evet, hayır gibi cevapları veya numaralandırılmış cevapları seçmezler.

Yin’in (1989) ‘odaklanmış’ görüşme olarak tanımladığı görüşme türü ‘yarı-yapılandırılmış’ görüşme olarak da adlandırılmaktadır. Bu tip görüşmelerde, görüşmeyi yapan kişi konuya göre hazırlanmış bir dizi soruyu izleyerek görüşmeyi gerçekleştirmektedir. ‘Açık uçlu’ ve ‘yarı-yapılandırılmış’ görüşmeler nitel araştırma yöntemlerine girmektedir.

Üçüncü tip görüşme ise tamamen ‘yapılandırılmış’ bir dizi soru içermekte ve resmi bir ‘değerlendirme’ şeklinde incelenmektedir (Yin, 1989).

Yin'e (1989) göre tüm görüşme tiplerinde, görüşme esnasında elde edilen delillerin doğruluğunu arttırmak için kayıt cihazı kullanılmalıdır.

Bu tez çalışmasında firma incelemesi yapılırken gerçekleştirilecek görüşmelerde 'odaklanmış' ve 'yapılandırılmış' türde sorular kullanılmaktadır. Zira tasarım denetimi yapılırken soruların ve değerlendirilecek konunun net olması gerekmektedir.

Yönetim ve kalite denetimi hakkında söz sahibi olan Philip Crosby'nin (1979), kalite denetimi alanında ortaya koymuş olduğu denetim kriterleri tasarım denetimleri açısından da önemlidir. Philip Crosby'e (1979) göre denetlenilecek konuda ve denetimi bitirecek kriterlerde net olunmalıdır ve denetim sonucunda nasıl bir cevap beklenildiği belli edilmemelidir, bulunanların sadece aranılanın ön yüzü olduğu göz önünde bulundurulmalı ve gerçeklerin bulunanların arkasında durduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle görüşme sırasında sadece denetim soruları değil, gözlem ve dokümatasyon gibi "vaka analizi" araştırma yöntemleri de kullanılmaktadır.

Görüşmelerin yapılacağı kişiler de belirli bir sürece göre belirlenmektedir. Bu süreç firmanın organizasyonel yapısındaki düzeylere göre ayarlanmaktadır. Tasarım yönetimi literatüründeki araştırmacılardan Chung'a (1992) göre firma bünyesinde tasarım yönetimi üç düzeyde ele alınmaktadır: "Stratejik, taktiksel ve operasyonel."

Bu çalışmada ise görüşmeler firmaların tasarım yöneticileri ile gerçekleştirilmektedir. Firmaların tasarım yöneticileri firma üst yönetimi ile yakın olarak çalıştıkları için firma stratejisine ve taktiklerine hakimdirler. Firma tasarımcıları ise tasarım yöneticisine bağlı olarak çalıştıkları için operasyonel anlamda da tasarım etkinliklerine hakimdirler. Bu noktadan yola çıkarak Beko'nun 'Endüstriyel Tasarım Yöneticisi' ile, Koleksiyon firmasının 'Tasarım ve İletişim Direktörü' ile iletişime geçilerek görüşmeler sağlanmıştır. Firmaların endüstriyel tasarım yöneticileri ile birlikte 'denetim anket formu'nda yer alan sorular cevaplanmıştır.

Steppen firmasında, AR-GE faaliyetlerinden sorumlu 'Tasarım ve Ürün Geliştirme Yöneticisi' ile görüşülmüştür.

4.4.2 Tasarım Denetim Araçları

Denetimler geliştirilirken tasarım pratiği, firmaların uyguladığı başarılı pratikler ve genel kontrol listeleri temel alınmaktadır (Cooper ve Press, 1995). Örneğin Design and Performance: “A Chief Executives Handbook” adı altında DTI tarafından yayınlanan el kitabı “Doğru Organizasyonu Yaratma” başlığı altında aşağıdaki denetim listesini yayınlamıştır:

- Doğru özellikler bulundurulduğundan emin olunmalı,
- Doğru takım yapısı seçilmeli,
- Ürün tasarımının talep edilen tüm alanlardaki yeni teknolojileri hızlı geliştirebilen uzmanlara sahip olduğu kontrol edilmeli,
- Firma içinde veya dışında çalışan proje takımının üyelerinin hepsinin varlığı sağlanmalı,
- Çalışanların kendi alanlarında iyi eğitilmiş olması sağlanmalı,
- Etkin bilgi yönetiminden ve tüm bilgi akışının düzgün yönetildiğinden emin olunmalı,
- Etkin işbirliği, ortak yorumlama, kültür ve dil problemlerinin çözümleri için çalışanlar cesaretlendirilmelidir.

Yukarıdaki talimatları basit birer soruya çevirmek ve cevap için 1’den 5’e kadar derecelendirme yapmak mümkündür. Böylelikle basit bir denetim aracının temeli oluşturulabilir (Cooper ve Press, 1995).

Örneğin: Doğru tasarım özelliklerine sahip misiniz?

Hayır 1 , 2 , 3 , 4 , 5 Evet

Bu yaklaşım Kotler ve Rath (1990) tarafından pazarlamacıların firma tasarım hassasiyeti ve etkin tasarım yönetimi denetimi gerçekleştirebilmeleri için önerilmiştir.

Oakley’e (1990) göre ise çeşitli açılardan tasarım denetimleri, finansal denetimler ile aynı amaca hizmet etmektedir. Denetim, “temel olarak insan kaynakları başarılarının firmaya dönüşünün incelenmesi, kaynakların görevler için yeterli olduğunun kontrol edilmesi, o andaki başarıların ve başarısızlıkların ortaya çıkarılmasıdır.”

Denetim oluşturma temel prensiplerine yer verildikten sonra araştırma kapsamında yer alan denetim araçları ve bu araçların nasıl sınıflandırıldığı anlatılmaktadır.

4.4.2.1 Araştırmada Yer Alan Tasarım Denetim Araçları (Design Audit Tools)

Bu çalışmada organizasyonel kültürün firmaların yeni ürün tasarımı anlayışlarına ve yapılanmalarına etkisini ölçmek için denetimler gerçekleştirilmiştir. Araştırma

kapsamında elde edilen tasarım denetim araçları, daha önce “3.5.3 Tasarım Denetimlerinin Kapsamı ve Sınıflandırılması” bölümünde detaylı şekilde açıklanan Cooper ve Press’in (1995) gerçekleştirmiş olduğu sınıflandırmaya göre yeniden düzenlenmektedir. Cooper ve Press’e (1995) göre tasarım denetimleri dört farklı düzeyde incelenmektedir: Çevresel faktörler, organizasyonel kültür, tasarım yönetimi ve tasarımın fiziksel olarak ortaya çıktığı alanlar (bkz. Şekil 3.1).

Cooper ve Press’e (1995) göre organizasyonel kültür düzeyinde bir tasarım denetimi gerçekleştirileceği zaman, firma “tasarım farkındalığı, anlayışı”, “firma tasarım stratejileri”, “tasarım başarıları”, “tasarımın diğer işlevlerle entegrasyonu” ve “gerçekleştirilen tasarım etkinlikleri” konularını kapsamaktadır. Bu konuların kapsamındaki tasarım denetim araçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Bu denetim araçları organizasyonel kültür kapsamında yer alan konulara göre tekrar sınıflandırılmakta, aynı sorular çıkarılmakta ve çalışmanın firma incelemeleri bölümünde kullanılacak olan ‘denetim anket formu’ oluşturulmaktadır. Oluşturulan ‘denetim anket formu’ görüşmenin gerçekleşeceği firmalarda veri toplamak ve organizasyonel kültürün firmaların yeni ürün tasarımı anlayışlarına ve yapılanmalarına etkisini ölçmek için ana kaynak olarak kullanılmaktadır.

‘Denetim anket formu’nun türünü, konusunu, kapsamını daha iyi anlayabilmek için bu çalışmada yer verilen tasarım denetim araçları Çizelge 4.6’da görülmektedir.

Çizelge 4.6 Araştırma kapsamında yer alan ‘Tasarım Denetim Araçları’

DENETİMLER	İÇERİK	DENETİMİN TÜRÜ	SORU ADETİ
TASARIM HASSASİYETİ DENETİMİ Design Sensitivity Audit Ahntı: Cooper, Rachel and Press, Mike, (1994). <i>A Guide to Successful Design Management</i> . Kaynak: Kotler, P. and Rath, G.A. (1990). <i>A powerful but neglected strategic tool</i> , <i>Journal of Business Strategy</i> ; 5(2).	Firmanın tasarıma bakış açısını anlamayı sağlamaktadır.	SORU-CEVAP açıklamalı cevapların belirli puanı var, firmanın aldığı toplampuana göre değerlendirme yapılmaktadır.	5 soru, cevap 3 açıklamalı şıktan oluşmaktadır.
TASARIM YÖNETİMİ ETKİNLİĞİNİN DENETLENMESİ Design Management Effectiveness Audit Ahntı: Cooper, Rachel and Press, Mike, (1994). <i>A Guide to Successful Design Management</i> . Kaynak: Kotler, P. and Rath, G.A. (1990). <i>A powerful but neglected strategic tool</i> , <i>Journal of Business Strategy</i> ; 5(2).	Tasarım bölümünün etkin yönetilip yönetilmediğini araştırır.	SORU-CEVAP açıklamalı cevapların belirli puanı var, firmanın aldığı toplampuana göre değerlendirme yapılmaktadır.	5 soru, cevap 3 açıklamalı şıktan oluşmaktadır.
MAJORO KALİTE DENETİMİ Majaro’s Quality Audit Ahntı: Cooper, Rachel and Press, Mike, (1994). <i>A Guide to Successful Design Management</i> . Kaynak: Reproduced with kind permission of Butterword-Heinemann Ltd. from <i>The Creative Marketer</i> 1991.	Firmanın yaratıcılık düzeyini belirlemeyi amaçlar.	LIKERT ÖLÇÜMÜ	7 soru, cevap 5 dereceli
BRITISH STANDARTS BS7000-1: 1999 Design Management Systems Innovation self-assessment: questionnaire 1- The Organization questionnaire 2- Products and Services	2. Firmanın organizasyon açısından yeniliğini ölçmek için yayınlanan denetim soruları.	SORU-CEVAP cevap yorum şeklinde anlatılmaktadır.	16 soru, cevap yorumu var
	2. Firmanın ürünler,süreçler, servisler ve projeler açısından yeniliğini ölçmek için yayınlanan denetim soruları.	SORU-CEVAP cevap yorum şeklinde anlatılmaktadır.	2 soru, cevap yorumu var
BRITISH STANDARTS BS7000 : 2008 Innovation self-assessment: questionnaire 1- The Organization questionnaire 2- Products and Services Not: ürün ile kastedilen servisler, süreçler ve iş modelleridir.	2. Firmanın organizasyon açısından yeniliğini ölçmek için yayınlanan denetim soruları.	LIKERT ÖLÇÜMÜ	24 soru, cevap 5 dereceli
	2. Firmanın ürünler,süreçler, servisler ve projeler açısından yeniliğini ölçmek için yayınlanan denetim soruları.	LIKERT ÖLÇÜMÜ	12 soru, cevap 5 dereceli
WALID BELASSI’ NİN DOKTORA ARAŞTIRMASINDAKİ DENETİM SORULARI Kaynak: Belassi, Walid., 1999. <i>Analysis of the Effects of Organizational Culture on New Product Development Projects</i> , Doctor of Business Administration at the Cleveland State University, May, 1999.	Denetim soruları “çalışma ortamı”, “teknoloji ve rekabet ortamı” ve “ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımı” gibi üç bölümden oluşmaktadır.	LIKERT ÖLÇÜMÜ	36 soru, cevap 7 dereceli
DESIGN ATLAS DENETİM ARACI Design Atlas Audit Tool Bruce, Margaret ve Bessant, John. 2002. <i>Design In Business; Strategic Innovation Through Design</i>	Tasarım denetim araçları firmanın tasarım kabiliyetini geliştirmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Denetim “tasarım için planlama”, “tasarım için süreçler”, “tasarım için kaynaklar”, “tasarım için insanlar”, “tasarım için kültür” gibi beş bölümden oluşmaktadır.	SORU-CEVAP açıklamalı cevapların belirli puanı var, firmanın aldığı toplampuana göre değerlendirme yapılmaktadır.	15 soru, cevap 4 açıklamalı şıktan oluşmaktadır.

Tasarım Hassasiyeti Denetimi

1. Firmada içinde yer alan pazarlama departmanı karar verme sürecinde tasarıma ne rol vermektedir?

- (0) Pazarlama aracı olarak tasarım çoğunlukla ihmal edilmektedir.
- (1) Tasarım ufak bir taktik aracı olarak görülmekte ve kullanılmaktadır.
- (2) Tasarım pazarlama için büyük bir stratejik araç olarak kullanılmaktadır.

2. Ürün geliştirme işinde tasarım fikirlerinden yararlanmak ne kadar yaygındır?

- (0) Ürün geliştirmede tasarım fikirlerine ya çok az ya da hiç yer verilmemektedir.
- (1) Ürün geliştirmede tasarım fikirlerine arada sırada yer verilmektedir.
- (2) Ürün geliştirmede tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.

3. Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?

- (0) Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ya çok az ya da hiç yer verilmemektedir.
- (1) Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine arada sırada yer verilmektedir.
- (2) Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.

4. Bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?

- (0) Bilgi akışı sağlamada, tasarım fikirlerine ya çok az ya da hiç yer verilmemektedir.
- (1) Bilgi akışı sağlamada, tasarım fikirlerine arada sırada yer verilmektedir.
- (2) Bilgi akışı sağlamada, tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.

5. Firma kimliği oluşturulmasında tasarım ne ölçüde kullanılmaktadır?

- (0) Firma kimliği oluşturulmasında, tasarım fikirlerine ya çok az ya da hiç yer verilmemektedir.
- (1) Firma kimliği oluşturulmasında, tasarım fikirlerine arada sırada yer verilmektedir.
- (2) Firma kimliği oluşturulmasında, tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.

Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi

1. Tasarım ekibi nasıl yönlendirilmektedir?

- (0) Tasarım ekibi pazarın istedikleri ve ihtiyaçları incelenmeden yüksek estetik değeri olan fikirler ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

(1) Tasarım ekibi müşterilerin veya pazarlamacıların talepleri yönünde ürün üzerinde değişiklikler yaparak veya hiç değişiklik yapmadan tasarım yapar.

(2) Tasarım ekibi müşteri ihtiyaçlarının farkında olarak ve yaratıcı tasarımlar yaparak tasarım çözümlerine ulaşmayı amaçlamaktadır.

2. Tasarım bölümü, tasarım analizi, planlaması ve uygulaması yapabilmek için yeterli bütçeye sahip midir? (Bu soru, Design Atlas: Genel kaynak tahsisi sorusu ile aynı olduğu için elendi)

(0) Bütçe, üretim malzemeleri için bile yeterli değil.

(1) Bütçe yeterli fakat zor durumlarda geri çekilmeli.

(2) Özellikle yeni ürün geliştirme projelerinde, tasarım bölümünün bütçesi oldukça iyidir.

3. Yöneticiler, yaratıcı deneyimleri ve tasarımı destekliyor mu?(Bu soru Majoro Kalite Denetimi'ndeki sorular ile aynı olduğu için elendi.)

(0) Yaratıcı deneyimler ve tasarım desteklenmiyor.

(1) Tasarımcılar bazen yaratıcı tasarımlar yaratmada özgür olabiliyorlar fakat çoğunlukla kesin özelliklere göre tasarım yapmak zorundalar.

(2) Tasarımcılar proje parametrelerinin limitlerinde yaratıcı özgürlüğe sahiptir.

4. Tasarımcılar, satış, pazarlama, mühendislik ve araştırma gibi birimlerdeki diğer çalışanlarla yakın bir iş ilişkisine sahip mi? (Bu soru, Belassi'nin (1999) araştırmasındaki 20 ve 21. sorular ile aynı olduğu için elendi.)

(0) Hayır

(1) Bir dereceye kadar

(2) Evet

5. Tasarımcılar sonradan yapılan değerlendirmelerin ve geribildirimlerin (feedback) sonuçlarından sorumlu mudur? (Bu soru Majoro Kalite Denetimi'ndeki sorular ile aynı olduğu için elendi.)

(0) Hayır

(1) Tasarımcılar üretim sürecindeki maliyetlerden sorumludur.

(2) Tasarım çalışmaları değerlendirilir ve tüm sonuçlar tasarımcılara verilir.

Denetim anket formu hazırlanırken aynı olan sorular elenmektedir. Bu nedenle 'Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi' bölümünden yalnız bir soru denetim

anket formunda yer almaktadır. ‘Tasarım Hassasiyeti Denetimi’nin tamamı anket formunda yer almaktadır.

Firmalar, pazarlama programlarında yer alan tasarım etkinliklerini düzenli olarak incelemeye gereksinim duymaktadırlar. ‘Tasarım Hassasiyeti Denetimi’, firmaların pazarlama kararları vermesinde etkili olan tasarım etkinliğinin rolünü ortaya koymak amacıyla hazırlanmış beş tane soru içermektedir.

‘Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi’ içerdiği sorular ile firmadaki yönetimin tasarımı ne kadar etkin kullandığını ortaya çıkarmayı amaçlar. Her cevap 0, 1, 2 şıklarından oluşan üç seçenek içerir. ‘Tasarım Hassasiyeti Denetimi’ ve ‘Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi’ bölümünde yer alan soruların sonuçlarından alınan toplam puana göre bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu iki denetimi de gerçekleştiren bir firmanın aldığı puanın toplamı 14 ila 20 arasında ise, bu firmanın tasarım açısından iyi durumda olduğunu gösterir. Eğer 8’in altında ise pazarlama faaliyetleri içinde tasarıma yer verilmediği ve firmanın büyük bir fırsatı kaçırdığı söylenebilir.

Majoro Kalite Denetimi

‘Majoro Kalite Denetimi’ firmanın yaratıcılık düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Aşağıdaki sorular ‘Evet’ ile ‘Hayır’ arasında 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir. Bir denetimin sonucu nadiren siyah veya beyaz olmaktadır. Aşağıdaki derecelendirme firmanın hangi aralıkta olduğunu göstermektedir.

Cevap	<u>Hayır</u>	<u>Nadiren</u>	<u>Bazen</u>	<u>Sık sık</u>	<u>Evet</u>
Puanlar	1	2	3	4	5

1. Organizasyonun misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon” veya bunların tümüne yer verilmekte mi?
2. Yeni fikir geliştirme sürecine üst yönetimin katılımı ve aktif ilgisi var mı?
3. Organizasyon ortamı yeni fikir üretmeyi destekler mi?
4. Çalışanlar üst yönetime fikirlerini bildirebilirler ve adil bir cevap alabilirler mi?
5. Organizasyondaki çalışanlar “yaratıcılık”, “fikirler” ve “inovasyon” hakkında konuşurlar mı?
6. Firma çalışanları fikirlerinin nerede kullanıldığını bilirler mi?

7. Organizasyon yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenler mi?

Denetim anket formunda, Majoro Kalite Denetimi'nin tamamı yer almaktadır.

DESIGN COUNCIL BS 7000'de yer alan denetim sorularından bazıları aşağıdaki gibidir (Cooper ve Press,1995):

Alan: Firma Yönetim Düzeyi

Konu	Soru	Cevap	Yorumlar
<i>Hedefler</i>	<i>Firma hedeflerinde net mi?</i>	<i>a b c d e</i>	
	a) Hedefler net değildir. Üst yönetim hedeflerle çelişen bir izlenim bırakıyor.		
	b) En üst yönetim firma hedefleriyle uyumlu fakat sorgulanabilir bir hedef tanımlıyor. Diğer yöneticiler bu hedefleri onaylamıyor. Tüm bunlar duruma göre hedeflerin değişebileceğini gösteriyor.		
	c) En üst yönetim, firmanın pazardaki konumunu ve firma kimliğini de açıklayan net bir hedef tanımı yapıyor.		
	d) (c) şikkına ek olarak tüm yöneticiler firma hedeflerini iyi anlayıp, kabul etmekte, ayrıca kendi sorumluluk alanlarında bu konudaki hassaslıkları göze çarpmaktadır.		
	e) (d) ye ek olarak, kalite ve hedeflerin net olmasıyla kayda değer bir liderlik görülmekte ve firmada beraberlik sağlanmaktadır.		

Yukarıdaki soru Design Atlas'da yer alan 'iletişimin genel olarak planlanması' bölümünde yer alan soru ile aynı olduğu için elenmiştir.

Konu	Soru	Cevap	Yorumlar
<i>Proje planları</i>	<i>Bir tasarım projesinde yer alan tasarımcılar kime, nasıl rapor vereceklerini ve firmadaki diğer birimlerle nasıl iletişime geçeceklerini biliyorlar mı?</i>	<i>a b c d e</i>	
	a) Tasarımcılar kime rapor vereceklerini biliyorlar. Fakat işlevsel bir raporlama yoktur.		
	b) (a)'ya ilave olarak proje yönetiminde belirli bir yönetici		

sorumludur ve tasarımcılar gerektiği zaman yöneticiyle iletişime geçerler.

- c) (b)'ye ek olarak tasarımcılar proje müdürüne ve diğer birimlere net bir rapor sunar.
- d) (c) şıkkına ek olarak tasarımcılar çalışmalarının diğer Bölümlere etkilerini ve firma hedeflerini gerçekleştirmek için akıllıca hareket etmeleri gerektiğinin farkındadır.
- e) (d) ye ek olarak; yeni yönetim teknikleri içinde, tasarımcılar diğer birimlerin kendilerine tam ve yapıcı bir rol oynayabilmeleri için izin vereceğini anlamaktadır. Örn. eş zamanlı mühendislik. Bu da matris yönetimin bir kanıtıdır.

Yukarıdaki soru Design Atlas'da yer alan 'tasarım sürecinin yönetimi' bölümünde yer alan soru ile aynı olduğu için elenmiştir.

BS7000'in (1999) inovasyon sürecini başarılı yönetmek için yayınlamış olduğu standartların içinde yer alan, organizasyonu inovasyon açısından denetlemek amacıyla yayınlamış olduğu denetim soruları aşağıdaki gibidir:

Inovasyon denetim soruları-Organizasyon

1. Organizasyonunuzda ne tür bir inovasyon/yenilik gerçekleştirilmektedir?

- a) üretim aşamasında b) dağıtımda c) pazarlamada d) müşteri servislerinde
- e) pazarda ürünü destekleyerek

Yenilikçi değişiklikler değer zinciri içinde gerçekleştirilebilir. Örneğin bir ürünün üretiminde, dağıtımında, pazarlamada veya ürünü pazarda destekleyerek gerçekleştirilebilir. Yeniliğin en hızlı yapıldığı ve karlı olduğu alanlar ürünün tamamlandığı servis ile ilgili kısımlardır.

2. Organizasyon 3D ürünler ve servisler geliştirmek için prosedüre sahip midir?

- a) evet b) hayır

3. Bu prosedür dokümante edilmiş durumda mı?

- a) evet b) hayır

Uzun vadeli inovasyon gerçekleştiren firmalarda izlenen dokümante edilmiş bir prosedür bulunmaktadır. Birçok işletmede bu süreç görülmektedir fakat bunun yazılı

olması gerekir. Uygulanan yazılı prosedür yoluyla pratikteki ve yöntemdeki boşluklar görülmekte ve denetim araçları ile tanımlanmaktadır.

4. Eğer bu prosedür dokümente edilmiş ise, firmada ne kadar yaygındır?

a) takım üyeleri yazılı prosedüre dikkat etmezler.

b) proje lideri çalışanları prosedüre göre yönlendirmektedir.

c) her takım üyesi izlenmesi gereken prosedürün farkındadır.

Tüm takım üyelerinin aynı prosedürde çalışabilmeleri ve inovasyonu gerçekleştirebilmeleri için yazılı sürecin farkında olması ve onu izlemesi gerekmektedir.

5. Güncel faaliyetleri şekillendirmek ve etkilemek için, firmanın geleceğe yönelik uzun vadeli vizyonu nasıldır?

Yeni ürünlerin geleceğe yönelik kusursuz bir devamlılığı olmalıdır. Ürünleri ve servisleri inovasyon süreci uzantısında özel dönüşümlerle yeniden tanımlamak mümkündür. Genellikle varolan ürünlerin yaşam ömrünü uzatmak ve pazarda yerini daha hızlı almasını sağlamak için aşamalı olarak değişiklik yapmak mümkündür. Varolan ürünler geliştirilerek düzgün bir süreklilik sağlanabilir.

6. Yeni ürün geliştirme için organizasyonun bütçesi nedir?

Bu firmanın içinde bulunduğu pazarın durumuna göre değişiklik göstermektedir. Genel olarak yıllık cironun %3'ü ile %20 si arasında bulunmaktadır.

7. Bu bütçenin ne kadarı 3D bir ürün yaratmakta kullanılmaktadır?

Ürüne ve pazarın durumuna bağlıdır. Genel olarak bütçenin %5'i yeni ürün geliştirmeye ayrılmaktadır. Bu da yıllık cironun %0,15 - %1'i arasında değişmektedir. Bu daha çok çalışanların zaman harcadığı küçük bir yatırımdır. %5 ile %10 arasındaki bir yatırımda özellikli çalışanlarla gerçekleştirilen faaliyetler çalışma için iyi bir rehberdir.

8. Organizasyon içinde 3D bir ürün planlaması özel olarak tanımlanan bir etkinlik midir?

Uzun vadeli ürün geliştirme, kısa vadeli ürün geliştirme etkinliğinden farklıdır. Bu faaliyet için zaman ayrılmalı ve işin hangi kısmını hangi özellikteki elemanın gerçekleştireceği yazılmalıdır.

9. Yenilikçi bir tutum organizasyonun içine işlemiş durumda mı?

Organizasyonun içine işleyen bir kültür, inovasyonu besler ve yeni ürün geliştirmeyi sınırlamaz. Gelecekteki ürünler ve servisler için organizasyonun her bölümünde fikirler üretilir. Firmayı cesaretlendirir, başarısızlıkların tolere edilmesini sağlar.

10. Yenilikçi tutum firmanın içindeki ve dışındaki iletişimini nasıl etkiliyor?

Organizasyonda inovasyonu destekleyen bir davranış şekli geliştirilirse, bu firmanın dışına da yansır ve firma kimliği olarak iletişimi sağlar.

11. Organizasyon özelliklerin incelendiği bir denetim aracına sahip mi?

Özelliklerin, tekniklerin ve pratiklerin analizi, gelecekte odaklanılacak ürün ve servis türlerini tanımlar. Bu da gerçekleştirilecek inovasyonun genişliğini gösterir. Özel bir ürün düşünüldüğünde, firmadaki eksikliklerin nerede olduğunu ve belki ortaklık yapılarak bu eksikliklerin giderilmesini sağlar.

12. Firma bir ortaklığa dahil mi?

Uzun vadeli ürün geliştirme programını tamamlamak için organizasyonun özellikleri ve tecrübesi yeterli olmayabilir. Özelliklerdeki eksiklikleri tamamlamak için faydalı ortaklıklar yapılabilir. Bu ortaklıklar aynı grup içinde yer alan farklı işletmeler arasında veya dışarıdan bir organizasyonla olabilir. Bu ortaklıklar değer zinciri açısından yarar sağlamaktadır; araştırma, ürün geliştirme ve pazarlama, servis ve satış.

13. Uzun vadeli ürün kavramları geliştirmede firmanın zayıf olduğu noktalar nelerdir?

Zayıf noktaları tanımlayabilmek için onları saptamak gerekir. Ve bu denetimde olduğu gibi inovasyon sürecini incelemek gerekir. Araştırma soruları doğrultusunda firmanın eksikleri görülecektir.

14. Rekabetteki sürprizlere ve tehditlere karşı organizasyonunuzun tepkisi nasıldır?

Her ne kadar yeni ürün geliştiriyor olsanız da, çoğunlukla bulunduğunuz pazarda olmayan, bir ürün veya servis pazar payınızı etkileyebilir. Organizasyonel sürecin bir parçası olan mekanizma bu tip acil durumlarla ilgilenmelidir. Yeni ürün geliştirme süreci etkin ise bu tip acil durumlar daha az şaşkınlıkla karşılanır.

15. Organizasyonunuz fikri hakları nasıl koruyor?

Bu görüldüğü kadar kolay değildir. 3D ürünlerde patentler önemlidir, fakat bunun dezavantajı vardır. Uygulamalar başarılı olmayabilir veya inovasyonun özü açığa vurulduğu için, yasal korumanın olmadığı ülkelerde rakipler inovasyonu kopyalayabilirler. Fikirlerin korunduğuna çalışanlar işten ayrıldıktan sonra da dikkat edilmelidir.

16. Firmanız başarısızlıklarından nasıl ders almaktadır, bundan neler öğrenir?

Geliştirme süreci içinde kullanılan ürünler ve süreçleri denetlemek için bir sistem gereklidir. Eğer ölçümler bunun üzerine ise başarısızlıklar saptanabilir ve tekrarlanmasından kaçınılabilir.

İnovasyon Denetim Soruları 2- Ürünler ve Servisler

1. Yeni bir ürün planlarken, aşağıdakilerden hangi yolu izlersiniz?

- a) Beyin fırtınası
- b) Geri bildirimleri dikkate alarak
- c) Senaryo planlama
- d) Gelecekteki teknolojiyi göz önüne alarak
- e) Gelecekteki pazarları göz önüne alarak
- f) Yeni fikirleri değerlendirip, eleyerek
- g) Ürün ve müşteri arasındaki ilişkiyi analiz ederek

2. Ürün tasarımcıları dışında, yeni ürün geliştirirken kavram aşamasında ve geliştirmede başka kimler bulunur?

Takımın çoğunluğunu erken süreçte belirlemek önemlidir, “becerilerin denetimi (skills audit)” kullanılarak bu seçim yapılabilir. Özelliklerdeki eksiklikler daha önce bahsedilen ortaklıklar ile tamamlanabilir.

Yukarıda yer alan “British Standards BS 7000-1: 1999” da verilen denetim sorularının cevapları yorum şeklindedir. Bu nedenle hepsi elenmiştir.

BELLASI' nin (1999) doktora araştırmasında kullandığı denetim soruları aşağıdaki gibidir. 'Denetim anket formu'ndan çıkarılanlar belirtilmiştir.

Çalışma Ortamı: (Yeni ürün geliştirme araştırması)

	Kesinlikle		Kesinlikle
	Katılmıyorum		Katılıyorum
▪ Çalışanlar işlerini yapmak için maksimum eforu sarfederler.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Yönetim net kar hedefleri koyar ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirir.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Doğru sonuçlar düzgün prosedürden daha önemlidir.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Çalışanlar işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Çalışanlar alışkın olmadıkları durumlarda da rahat olabilirler.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Çalışanlar önemli kararların kurul tarafından değil şahıslar tarafından alındığını düşünmektedir.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Çalışanlar işle ilgili veya şahsi problemlerini patronları ile rahatlıkla konuşabilmektedir.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Yeni işe başlayanlar firmaya birkaç günde uyum sağlar.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Toplantılar saatinde başlar. (elendi)	1	2	3 4 5 6 7
▪ Organizasyonda yazılı olmayan fakat uyulması gereken giyim kuralları vardır. (elendi)	1	2	3 4 5 6 7
▪ Firma için en önemli olan nokta müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Yönetim çıkacak sonuç belli olmasa bile yeni fikirleri yeterli ölçüde desteklemektedir.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Yönetim sonucundan emin olduğu az kar getirecek projeler yerine getirisi ve riski yüksek projeler üzerinde çalışmayı desteklemektedir.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Yeni bir ürün geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Çalışanlar yönetimin fikirlerine karşı olduklarında bunu belirtmekte isteksizdirler.	1	2	3 4 5 6 7
▪ Çalışanlar tek başına çalışmak yerine, birlikte iyi anlaştıkları kişilerle çalışmayı tercih ederler ve işlerinde kendi özgün	1	2	3 4 5 6 7

projelerini üretebilirler.

▪ Organizasyon kişisel başarıları ve rekabeti desteklemektedir 1 2 3 4 5 6 7

▪ Firmanın uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için 1 2 3 4 5 6 7

tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır.

▪ Üst yönetim, (işin nasıl yapıldığından ziyade) neler 1 2 3 4 5 6 7

yapılması ve neler başarılması gerektiğini anlamak

için en az % 40 zamanını çalışanlarla geçirmektedir. (majoro 2. Soru ile aynı, elendi)

▪ Ürün geliştirme ve pazarlama bölümleri arasında 1 2 3 4 5 6 7

düzgün bir ilişki vardır. Toplantılarda birbirlerinin bakış

açısını anlamaya çalışırlar ve projeyi geliştirmeye yönelik

görüşürler.

▪ Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki görüş ayrılıkları 1 2 3 4 5 6 7

üst yönetimin katılımı gerekmezsiniz, kendi aralarında

veya sadece proje müdürleri aracılığı ile halledilebilir.

▪ Ürün geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır. 1 2 3 4 5 6 7

▪ Yönetim net kar hedefleri koyar ve bu hedefleri 1 2 3 4 5 6 7

gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirir.

Teknoloji ve Rekabet Ortamı: (Bu kısım organizasyonel kültür konularına uygun değil, elendi)

(Organizasyonun yer aldığı endüstrideki rekabetçi ve teknoloji ortamını anlama)

Teknoloji

Hiçbirzaman

Sıklıkla

▪ Çalıştığınız alanda ne sıklıkta teknoloji değişimleri yaşanır? 1 2 3 4 5 6 7

▪ Müşteriler ne sıklıkta yeni ürün sunulmasını bekler? 1 2 3 4 5 6 7

Rekabetçi Ortam (elendi)

▪ Rakipleriniz ne sıklıkla ürün fiyatlarını değiştirir? 1 2 3 4 5 6 7

▪ Rakipleriniz ne sıklıkla ürün tasarımını değiştirir? 1 2 3 4 5 6 7

▪ Rakipleriniz ne sıklıkla pazara yeni ürün sunarlar? 1 2 3 4 5 6 7

Ürün Geliştirme Sürecine Pazarlama ve Üretimin Katılımı

	PAZARLAMA							ÜRETİM						
	Katılmazlar			Katılım				Katılmazlar			Katılım			
	Yüksek			Yüksek				Yüksek			Yüksek			
▪ Fikir üretme aşaması (ürün fikri tanımlanır)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
▪ Yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesi	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
▪ Ön değerlendirme (Yeni ürün geliştirme çalışmasının yapıldığı projenin belirli kaynaklar kullanılarak fizibilite çalışmasının yapıldığı aşamadır.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
▪ Konsept aşaması (Ürünün tam olarak ne olduğunun, hedef kitlenin ve pazarda nasıl konumlandırılacağına tanımlandığı aşamadır.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
▪ Geliştirme aşaması (Genellikle bu aşama bir prototiple sonuçlanır.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
▪ Test aşaması (Prototipler görüntüde teknik bir hata olmaması için test edilir.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
▪ Deneme aşaması (Tüm üretim için kullanılacak olan üretim metodu test edilir. Sınırlı sayıda müşteri ile gerçekleştirilecek pazarlama planı kullanılacak pazarlama stratejisi de test edilir.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
▪ Ürünün piyasa sunulması ve pazarlama (Tüm üretim başlar.)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

‘Denetim anket formu’ndaki “Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı” bölümünde yer alan C2. Çalışma Ortamı’nın soruları ve “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” bölümünde yer alan sorular Belassi’nin (1999) yukarıdaki denetiminden alınmıştır.

Tasarım Atlası (Design Atlas)

Bruce ve Bessant’ın (2002) yayınlamış olduğu “İş Dünyasında Tasarım (Design in Business)”da yer alan ‘Tasarım Atlası’ firmaların kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir denetim kitapçığı sunmaktadır. Bu çalışmaya göre firmanın tasarım kabiliyetini geliştirmesini sağlayan, tasarımı denetim araçları aşağıdaki gibidir:

Tasarım için planlama: Genel planlama farkındalığı, İletişimin genel olarak planlanması, Tasarım planlama farkındalığı, Tasarım planlama düşüncesi, Tasarım planlarının geleceği

Tasarım için süreçler: Genel süreç farkındalığı, Tasarım süreci farkındalığı, Tasarım sürecinin yönetimi, Tasarım süreci araçları

Tasarım için kaynaklar: Genel kaynak tahsisi, Tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi

Tasarım için insanlar: Tasarım özellikleri/kabiliyetleri, Tasarım organizasyonu

Tasarım için kültür: Tasarım vaatleri (commitment), Tasarım davranışları

Genel planlama farkındalığı: (Firmanın tasarım farkındalığını araştırmaya başlamadan önce, firmanın genel planlarını öğrenmek gereklidir. Genel iş planı dahilinde tasarımın stratejik olarak konumlanabilmesi için firmanın nereden geldiğini ve ne yöne gittiğini bilmesi gerekir.)

Firma tüm faaliyetlerini planlamakta ne kadar etkindir?

1. İş planı bulunmamaktadır. (günlük faaliyetler önceliklidir)
2. Planlar geliştirilmektedir (örneğin satış hedefleri) fakat içsel ve dışsal faktörler analiz edilmemekte ve bu planlar firmadaki tüm alanlara yansıtılmamaktadır.
3. İçsel ve dışsal faktörlerin sınırlı analizine dayanmasına rağmen firmanın geleceğini yönlendiren ve firmadaki tüm işlevlere entegre olan plan ve hedefler bulunmaktadır.
4. Planlama işin yürümesini sağlayan dinamik bir süreçtir. İçsel ve dışsal faktörlerin analizi ışığında tüm firma işlevlerinin planlar ve hedefler doğrultusunda ilerlemesini sağlar.

İletişimin genel olarak planlanması: (Firmanın çok büyük planları olsa bile bunu çalışanlarla paylaşıp onların katılımını sağlayarak gerçekleştirebilir. Firmanın stratejik yönü tüm firma tarafından anlaşılmakta mıdır? Aşağıdaki soru ile firmadaki iletişim düzeyini anlamak amaçlanmaktadır.)

Planlar ve hedefler tüm firma çalışanları tarafından net olarak bilinmekte midir?

1. Planlar ve hedefler yalnızca üst yönetimdeki birkaç kişinin kafasında bulunmaktadır.

2. Planlar ve hedefler sistem dahilinde ve yazılı olmadan yönetim takımı ile konuşulmaktadır.

3. Planlar ve hedefler sistem dahilinde ve yazılı olarak konuşulmaktadır.

4. Planlar ve hedefler tüm firma çalışanları ile paylaşılmakta, uygun düzeyde konu ile ilgili bilgiler alınmakta ve güncellenmektedir.

Tasarım planlama farkındalığı: (Amaç iş planı içinde tasarımın yerini anlamaktır. Tasarım stratejik planların bir parçası mıdır?)

Firma tasarımın tüm şirket planları içinde nerede konumlandığını ve firma hedeflerini gerçekleştirmek için nasıl kullanılması gerektiğini anlamış mıdır?

1. Firma planları ve hedeflerinden tasarım etkinlikleri dahilinde bahsedilmemektedir.

2. Firma planları içinde tasarımdan bahsedilmektedir fakat tasarım hedefleri tanımlı değildir.

3. Firma planları net tasarım planları tanımlamaktadır fakat ürünlere, müşterilere, pazara ve rakiplere yönelik analizler sınırlıdır.

4. Firma planları tasarım etkinliği için net hedefler ortaya koymaktadır. Ve bu hedefleri firmanın elindeki ürünlere, müşterilere, pazara ve rakiplere yönelik gerçekleştirilen detaylı analizlere göre hazırlamaktadır.

Tasarım planlama düşüncesi: (Firma planları resmi olmayan yollarla geliştirilebilir. Sürece yönelik bir nesnellik kazanabilmek için teknikler kullanılabilir. Bu tüm bilgiyi toparlamaya ve çözümleri tanımlamaya yardımcı olabilir. Aşağıdaki soru tasarım etkinliği düşünüldüğünde firmada yapılandırılmış bir düşünce şekli olup olmadığını ve planlama tekniğinin varlığını araştırmaktadır.)

Tasarım planlarının ve hedeflerinin organizasyonunda, geliştirilmesinde ve iletişimde ne şekilde bir plan veya düşünce kullanılmaktadır?

1. Tasarım planları ve hedefleri oluşturulurken özel bir plan veya düşünce şekli kullanılmamaktadır.

2. Planlar ve hedefler gerçekleştirilen bir toplantı sonucunda oluşturulmaktadır.

3. Tasarım planlarını ve hedeflerini organize ederken ve geliştirirken uygun kişisel araçlar ve yöntemler kullanılmaktadır.

4. Tasarım planları ve hedefleri oluşturulurken firma içinde kullanılması gereken uygun teknikleri anlamaya yönelik firmanın farklı birçok yaklaşımı bulunmaktadır.

Tasarım planlarının geleceği: (Planlar doğal olarak gelecek odaklıdır. Tasarım yatırımları için uzun vadeli bir görüş büyük önem taşır. Eğer firmanın ihtiyaçlarına yönelik yapılacak tasarım yatırımları şahısların sorumluluğunda olursa uyumlu bir ürün yelpazesi veya net bir marka yaratma şansı kaybedilecektir. Eğer firma uzun vadeli bir görüş edinebilir ve geleceğin tasarım ihtiyaçlarına yönelik tahminler yapabilirse büyük bir birliktelik yaratılabilir.)

Firmanın tasarım planları ne şekilde düşünülmektedir ve nasıl odaklanmaktadır?

1. Kişisel firma hedeflerini gerçekleştirmek için tasarım kısa vadeli olarak düşünülmektedir.
2. Birçok firma hedefini gerçekleştirmek için tasarım kısa vadeli olarak düşünülmektedir.
3. Birçok firma hedefini gerçekleştirmek için tasarım kısa ve orta vadeli süreçlerde düşünülmektedir.
4. Tasarım kısa, orta ve uzun vadeli firma hedeflerini gerçekleştirmede firma faaliyetlerine entegre olarak düşünülmektedir.

Genel süreç farkındalığı: (Tasarım sürecinin operasyondaki yerini araştırmaya başlamadan önce tüm firma faaliyetlerinin işleyiş düzeyini anlamak gerekmektedir. Bazen firmalar sadece üretim süreci gibi fiziksel süreçleri tanımaktadırlar. Kaliteden emin olmak gibi fiziksel olmayan süreçler de firma içinde tanımlanmalıdır. Firma tüm faaliyetlerini bir süreç olarak tanımlamaz ise firma içinde tasarımın nereye oturduğunu anlamak çok zor olur.)

Firma içindeki faaliyetler süreçler olarak tanımlanmış ise bu faaliyetlerin nasıl yönetildiği ve tanımlandığı organizasyon içinde anlaşılmış mıdır?

1. Firma faaliyetlerini süreç olarak tanımlamamaktadır.
2. Firma üretim süreci gibi fiziksel etkinlikleri süreç olarak tanımlamaktadır. (üretim&satın alma)
3. Firma faaliyetlerinin önemine göre süreçler tanımlamaktadır.

4. Firma süreçler tanımlamaktadır ve bu süreçler aktif olarak firma ile birlikte sürekli olarak gelişmektedir.

Tasarım süreci farkındalığı: (Genel süreç farkındalık düzeyini anladıktan sonra tasarım sürecinin nasıl algılandığını incelenmektedir. Bazı firmalarda bu süreç fikir geliştirme ile başlayıp, yeni ürün, servis, çalışma ortamı veya iletişim, malzeme, tasarım çözümlerinin uygulanması olarak devam etmektedir. Bazen de yeni ürün geliştirme, marka yönetimi olarak algılanmaktadır.)

Firmanın genel işleyişi içinde tasarım sürecinin nasıl konumlandırıldığı firma tarafından anlaşılmakta mıdır?

1. Firma genel süreç içinde tasarım sürecinin nasıl konumlandırıldığının farkında değildir.
2. Firma genel süreç içinde yer alan tasarım sürecinin nasıl rehberlik edeceğine dair biraz fikir sahibidir.
3. Firma varolan süreç içinde tasarımın nasıl yapılandırıldığının tamamen farkındadır.
4. Firma sürecine entegre olarak işleyen tasarım süreci, aktif ve sürekli olarak geliştirilmektedir.

Tasarım sürecinin yönetimi: (Tasarım süreci etkin yönetildiği zaman, yapılan yatırımlardan maksimum karlılık sağlanabilir. Tasarım etkinliğine yapılan yatırımların izlenebilmesine ve projelerin planlara uygun olarak işlediğinden emin olmayı sağlamaktadır.)

Firma tasarım etkinliğinin nasıl yönetildiğini anlamış mıdır?

1. Firmanın tasarım yönetimi hakkında bir tecrübesi veya yönetmeye yönelik bir mekanizması bulunmamaktadır.
2. Firma tasarım fiyatları takip etmede, proje zamanlamalarında ve tasarım ihtiyaçlarını takip etmede yazılı ve resmi olmayan bir mekanizma kullanmaktadır.
3. Firma tasarım projesi içinde yer alan ve takip edilmesi gereken proje zamanlaması, fiyatlar ve tasarım ihtiyaçları gibi konularda yazılı dokümanlar kullanmaktadır.
4. Firma tasarım projelerine ve bu projeleri geliştirmeye yönelik risk yönetimi prosedürleri kullanmaktadır.

Tasarım süreci araçları: (Bir tasarım projesi gerçekleştirilirken geniş bir bilgi birikimi oluşturulur ve bu bilginin tasarım sürecine aktarımı sağlanır. Tasarımın ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretilmesine ihtiyaç duyulur. Bu faaliyetleri desteklemek için çok çeşitli teknikler kullanılabilir. Aşağıdaki soru ile tasarım projesi gerçekleştirilirken nasıl bir düşünce şekline sahip olunduğu ve nasıl bir yol izlendiği anlaşılmaya çalışılmaktadır.)

Tasarım sürecinin ihtiyaç duyduğu bilgi toplanırken, değerlendirilirken ve tasarım sürecine aktarılırken nasıl bir teknik izlenmektedir?

1. Tasarım süreci için özel bir teknik kullanılmamaktadır.
2. Tasarım sürecinin ihtiyacı olan bilgiler yapılan bir toplantıda toplanır, değerlendirilir ve sürece nasıl aktarılacağına karar verilir.
3. Tasarım sürecinin gerektirdiği bilgileri oluşturmak için özel araçlar ve teknikler kullanılır.
4. Firma gerekli tasarım bilgilerini oluşturmak ve firma içindeki anlayışı geliştirmek için uygun araçlar ve teknikler yoluyla geniş bir yaklaşıma sahiptir.

Genel kaynak tahsisi: (Tasarım etkinliğine yapılan yatırımın miktarını araştırmaya başlamadan önce firmanın bütçeleme konusundaki genel yaklaşımı araştırılmalıdır. Eğer firmanın projelerini ve faaliyetlerini bütçeleme konusunda izlediği bir prosedür yok ise tasarıma yatırım yapması da zordur.)

Firmanın bütçe tahsis etmedeki genel prensipleri ve anlayışı nasıldır?

1. Firma faaliyetlerinde finansal planlama ve bütçe tahsis etme yapılmamaktadır.
2. Firma potansiyel getirisini incelemeyen projelere bütçe ayırmaktadır.
3. Yatırım yapmaya karar vermek için, potansiyel getirisi esas alınarak, sınırlı finansal prosedürler dahilinde bütçeleme yapılmaktadır.
4. Bütçeleme gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır.

Tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi: (Tasarım etkinliği yatırım gerektirmektedir. Firma bir tasarım çözümü geliştirmenin ve uygulamanın yatırım gerektirdiğinin farkında değilse, tasarım etkinliği tehlikededir. Firma potansiyel geri dönüşünün

öngörüldüğü bir tasarım yatırımı prosedürü tanımlamalıdır. Bu hesaplamalarda tasarımın uzun vadeli ve kısa vadeli etkileri hesaplanmalıdır.)

Firma tasarım etkinliği için kaynaklar ayırmış mıdır?

1. Firma tasarım yatırımının neden gerekli olduğunu anlamamış ve kaynak ayırmamıştır.
2. Firma tasarımın potansiyelinin farkındadır ve yatırım yapmaktadır fakat tasarım yatırımlarının firmaya olan getirisi ile ilgili bir inceleme yapmamıştır.
3. Tasarım etkinliğine yatırım yapmaya karar vermek için, potansiyel getirisi incelenerek ve esas alınarak, sınırlı finansal prosedürler dahilinde bütçeleme yapılmaktadır.
4. Tasarım yatırımı bütçelemesi gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır.

Tasarım özellikleri/kabiliyetleri: *(Etkin bir tasarım gerçekleştirebilmek için tasarım tüm alanlarında tecrübeli ve gerekli özelliklere sahip çalışanlar bulunmalıdır. Örneğin; grafik tasarım, web tasarımı, endüstriyel tasarım, arayüz tasarımı, aydınlatma ve iç tasarım. Firma gerekli tasarım özelliklerini sağlayabilmek için kendi bünyesinde bir takım oluşturabilir veya uygun bir danışman firma ile çalışabilir. Tasarım ekibi oluşturulmadan önce yaklaşım önemlidir. Danışman bir firma ile çalışılıyor olursa bile, danışman firmanın üretici firmanın iç dinamiklerini anlaması önemlidir.)*

Firma tasarım etkinliğini gerçekleştirecek özelliklere sahip midir?

1. Firma gerekli tasarım etkinliğini gerçekleştirecek özellikte çalışanlara sahip değildir ve dışarıdan tasarımcılarla da çalışmamaktadır.
2. Firma bazı tasarım etkinliklerini kendi bünyesinde veya başka bir tasarımcı ile gerçekleştirecek tecrübeye sahiptir.
3. Firma tasarım etkinlikleri ile ilgili tüm çalışmaları gerek firma içindeki çalışanlarıyla gerekse dışarıdan bulabileceği tasarımcılarla gerçekleştirebilecek tecrübeye sahiptir ve kendini yavaş yavaş geliştirmektedir.
4. Firma tüm tasarım etkinliklerini kontrol edebilecek tecrübeye sahiptir ve bu kabiliyet varolan özelliklerin sürekli geliştirilmesi ile yükseltilmektedir.

Tasarım organizasyonu: (Etkin tasarım çözümleri gerçekleştirebilmek için firmanın yaklaşımı çok önemlidir. Firma içi ve dışı çalışanlarının katılımı dahilinde oluşturulan bir organizasyonel yaklaşım tasarım için organizasyonel kültürü oluşturur. Bu özel bir proje için proje takımının sorumluluklarını her gün uygun çözümler geliştirerek gerçekleştirmesi demektir.)

Etkin bir tasarım çözümü üretmek için ortaya konulan geniş katılımı yerine getirmede firma tasarım etkinliğini nasıl organize etmektedir?

1. Tasarım etkinliği süresince yapılan katkıları ve uygun noktaları birleştirmek için bir hazırlık yapılmamaktadır.
2. Firma tasarım etkinliği süresince firma içinde gerçekleşen katılımı uygun biçimde toplamak için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır.
3. Firma tasarım etkinliği süresince firma içinden ve dışından gerçekleşen katılımı uygun biçimde toplamak için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır.
4. Firma tasarım etkinliği süresince firma içinde ve dışından yapılan katılım sonucundaki bilgilerin toparlandığından ve tasarım sürecinde kullanıldığından emin olmak için gerekli düzenlemeleri yapar.

Tasarıma bağlılık: (Tasarım sürecinin başlangıç, geliştirme ve uygulama gibi aşamaları tüm firmanın bağlılığını gerektirmektedir. Birçok faaliyette üst yönetimde çalışanların davranışları başarıyı sağlamak için esastır. Yöneticiler firma içinde ve dışında onları dinleyenlere tasarım yatırımının yararlarını anlatmalı ve tasarım şampiyonu gibi davranmalılardır.)

Firmadaki tasarım etkinliğini üst yönetim nasıl üstlenmektedir?

1. Önemli tasarım kararlarında üst yönetimin katılımından, ilgisinden ve sorumluluğundan bahsetmek zordur.
2. Kıdemli yöneticiler bazı projelere ilgi göstermektedirler ve önemli kararları genellikle gecikmeli olarak verirler.
3. Kıdemli yöneticiler bazı projelere karşı çok hevesli ve coşkuludurlar. Tasarım etkinliği ile ilgili önemli kararları minimum gecikme ile verirler.

4. Firmanın tüm birimlerini geliştirmede tasarımın rolü bulunmaktadır. Üst yönetim karar vermede etkindir ve sürekli olarak iletişimi ve karar verme kanallarını geliştirmeye çalışır.

Tasarım davranışları: (Tasarım yatırımının başarıya ulaşabilmesi için firmadaki herkesin bunun önemini anlamış olması gerekir. Bazı durumlarda tasarım çözümünün uygulanması için tüm çalışanların katılımı gerekmektedir. Bu web sitesi, yeni ürün veya çalışma ortamının tasarımı olabilir. Bu anlayış firmanın tasarım fikirlerini kabul ederek iş kültürünü oluşturmaya ve çalışanların firmanın geleceğini oluşturmaya yardım ettiklerini anlamaları açısından önemlidir.)

Firma içinde tasarıma karşı davranışlar ne kadar pozitifdir?

1. Tasarım çalışanların çoğu tarafından yatırımdan ziyade bir maliyet olarak görülmektedir.
2. Tasarım yatırımı birçok çalışan tarafından gerekli görülmekte fakat her zaman başkalarının sorumluluğunda olduğu düşünülmektedir.
3. Çalışanların çoğu tasarım yatırımının önemli olduğunu düşünmektedir ve firma içindeki tasarım çözümlerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olmaya çalışırlar.
4. Firmadaki herkes tasarım yatırımının esas olduğunu farkındadır ve tüm firma faaliyetlerinde tasarım şampiyonu bir takım gibi çalışırlar.

Design Atlas, bir firmanın tasarım kabiliyetini yukarıda gösterilen çeşitli alanlarda sormuş olduğu sorular ve detaylı cevaplar ile geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yukarıda tasarım ile ilgili çeşitli alanlarda sorulan sorulara verdiği cevaplar ile 1,2,3,4 şıkları yoluyla hangi düzeyde olduğunu görebilmektedir. Her alan ve firmanın her düzeyine göre açıklamalar yapılmakta ve eksiklerini giderebilmek için firmanın nasıl bir yol izlemesi gerektiği anlatılmaktadır.

‘Denetim anket formu’nda Tasarım Atlası’nda yer alan denetim araçlarının tümü yer almaktadır.

4.4.2.2 ‘Denetim Anket Formu’nun Oluşturulması

Daha önceki bölümlerde araştırma yöntemi anlatılırken, firma yetkilileriyle gerçekleştirilecek görüşmelerin ve görüşmelerde kullanılacak soruların önemine

değirilmiştir. Bu bölümde organizasyonel kültürün firmaların yeni ürün tasarımı anlayışlarına ve yapılanmalarına etkisini ölçmek için kullanılacak olan ‘denetim anket formu’nun nasıl hazırlandığı açıklanmaktadır. Önceki bölümde araştırma kapsamına uygun olan tasarım denetim araçlarına yer verilmiş, organizasyonel kültür kapsamında yer alan konulara uygun olmayan ve birbiri ile aynı olan sorular elenmiştir. ‘Denetim anket formu’ önceki bölümde yer alan tasarım denetim araçlarının, organizasyonel kültür kapsamındaki konulara göre tekrar sınıflandırılması ile oluşturulmaktadır.

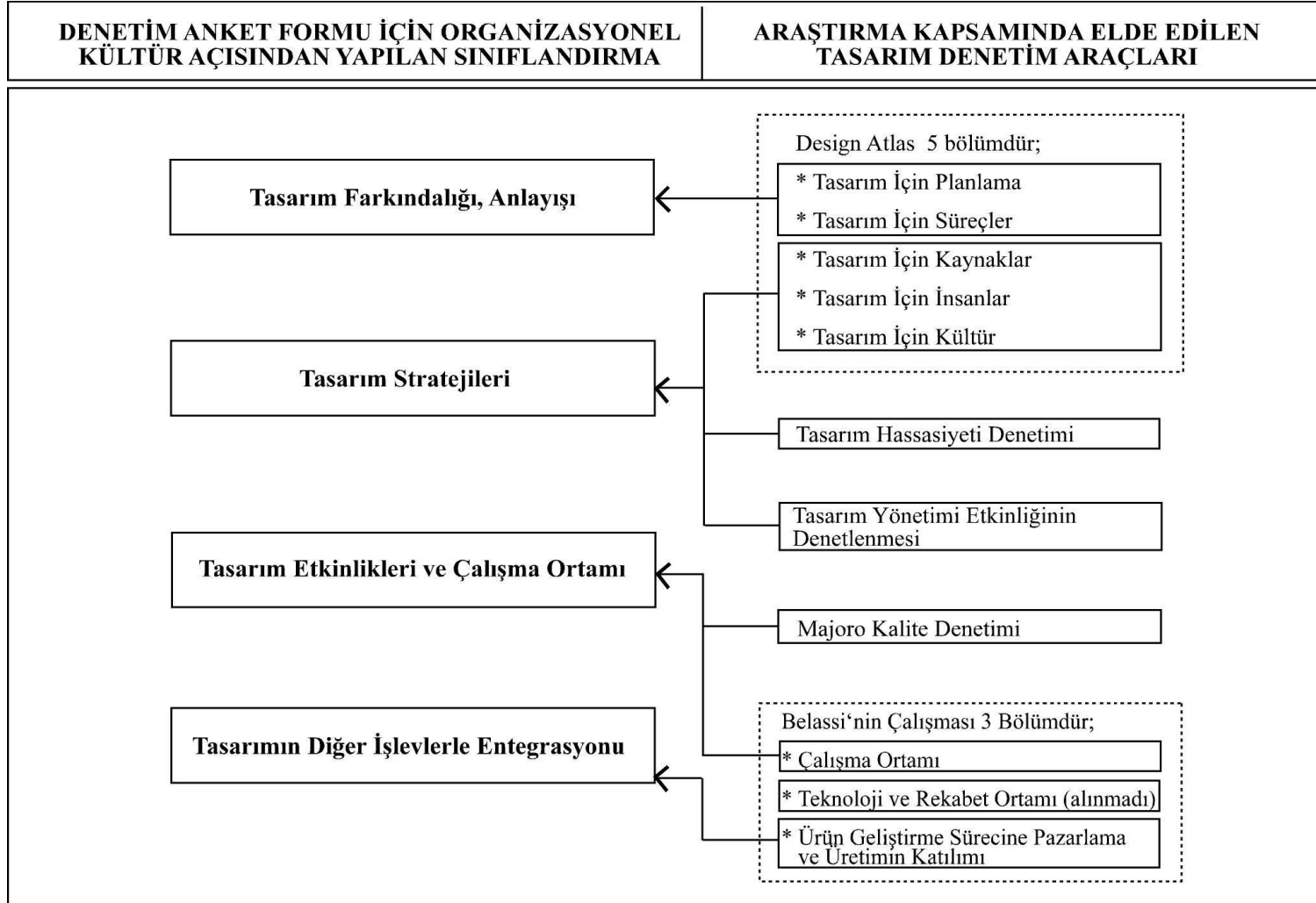
Cooper ve Press’e (1995) göre tasarım organizasyonel kültür açısından denetlendiği zaman aşağıdaki konuları kapsamaktadır (Detaylı sınıflandırma için bkz. Şekil 3.1): “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı”, “Tasarım Stratejileri”, “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu”, “ Gerçekleştirilen Tasarım Etkinlikleri (Bu çalışmada ‘Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı’ olarak kullanılmaktadır)”, “Tasarım Başarıları”

Bölüm 4.4.2.1’de geniş olarak yer verilen tasarım denetimlerinin, detaylı bir çizelgesi oluşturulmuştur. Çizelge 4.6’da yer alan ve araştırma kapsamında elde edilen tasarım denetimleri şöyle sıralanmaktadır:

- Tasarım Hassasiyeti Denetimi (Design Sensitivity Audit)
- Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi (Design Management Effectiveness Audit)
- Majoro Kalite Denetimi (Majoro’s Quality Audit)
- British Standarts BS 7000-1: 1999 (Design Management Systems)
- British Standarts BS 7000: 2008
- Belassi’nin (1999) doktora çalışmasında yer alan denetim araçları

Yukarıdaki denetim araçlarından “British Standarts BS 7000-1: 1999” da verilen denetim sorularının cevapları yorum şeklindedir. Bu nedenle oluşturduğumuz anket formunda bu denetim aracına yer verilmemektedir. Tez kapsamında oluşturulan denetim anket formu, belirli puanlara sahip sorulardan oluşmakta ve uygulayan her firma kendi seviyesini net olarak görebilmektedir.

“British Standarts BS 7000: 2008” da yer alan denetim sorularında ürün ile kastedilen servisler ve süreçlerdir. Ürün yeniliğinden bahsedilirken servis yeniliği ve süreç yeniliği anlatılmaktadır. Bu çalışmada ürün yeniliği, endüstriyel tasarım



Şekil 4.2 Tez çalışmasında kullanılacak olan tasarım denetim araçlarının toplanıp, kitapçık haline getirilmesinin şema olarak gösterimi.

kapsamında ele alınmaktadır. Bu nedenle Bristish Standarts 2008’de yer alan denetim aracına da denetim anket formunda ve tez çalışmasında yer verilmemektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen tasarım denetim araçlarından ‘denetim anket formu’nun nasıl oluşturulduğu aşağıda Şekil 4.2’de şematik olarak gösterilmektedir.

Cooper ve Press’in (1995) gerçekleştirmiş olduğu sınıflandırmaya göre oluşturulan ‘denetim anket formu’nda soruların konu başlıklarına uygun olarak düzenlenmesi temel alınmaktadır. İçerik olarak birbiri ile benzer sorular elenmekte, tez konusu ile ilgili olmayan kısımlara ‘denetim anket formu’nda yer verilmemektedir.

4.4.2.3 Denetim Anket Formunun İçeriği

Tez çalışması amaçları çerçevesinde gözden geçirilen tasarım denetim araçlarından organizasyonel kültür ile ilgili olanların derlenmesi ve tekrar düzenlenmesi sonucu oluşturulan ‘denetim anket formu’ dört bölümden oluşmaktadır. Organizasyonel kültür konularına göre ayrılan bölümler “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı”, “Tasarım Stratejileri”, “Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı”, “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” olarak sıralanmaktadır.

Tasarım Farkındalığı, Anlayışı: Şekil 4.3.’de görüldüğü gibi bu bölümdeki sorular Design Atlas’ın yayınlamış olduğu tasarım denetim araçlarının ilk iki bölümünden oluşmaktadır. “Tasarım İçin Planlama”da yer alan sorular firmanın stratejik planları dahilinde tasarıma yer verilip verilmediğini ve tasarımın bu planlarla ne kadar ilişkilendirildiğini anlamaya yöneliktir. Eğer firma planlarını, tasarım planları ile ilişkilendiremiyorsa stratejik olarak düşünemiyor ve tasarımın firmaya yapabileceği katkıların farkında değil demektir. “Tasarım İçin Süreçler” Bölümünde yer alan sorular ise firmada tanımlı olan bir tasarım sürecinin varlığını anlamaya yöneliktir. Eğer tasarım süreci doğru tanımlandırılmakta ve konumlandırılmakta ise firma tasarımın öneminin farkına varmış demektir.

Tasarım Stratejileri: Firmalar pazarlama programları dahilinde tasarımın oynadığı rolü düzenli olarak gözden geçirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda firma yönetiminin tasarıma karşı hassas olması gerekmektedir. Kotler ve Rath’ın (1990) yayınlamış olduğu “Tasarım Hassasiyeti Denetimi” bu bölümün ilk sorularını oluşturmaktadır. Yine Kotler ve Rath’ın (1990) yayınlamış olduğu “Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi”nde yer alan soruların sadece ilkinde yer verilmektedir ve diğer sorular ‘denetim anket formu’ndan çıkarılmıştır. Bunun sebebi

sonraki bölümlerde yer alan sorular ile aynı olmalarıdır. “Tasarımın Konumlandırılması” başlığı altında yer alan ikinci bölümde Design Atlas’ın yayınlamış olduğu denetim araçlarının “Tasarım İçin Kaynaklar”, “Tasarım İçin İnsanlar” ve “Tasarım İçin Kültür” isimli üç bölümü yer almaktadır. “Tasarım İçin Kaynaklar” bölümünde yer alan sorular firmanın kaynaklarını planlıyorsa, nasıl planladığını ve tasarım için yeterli kaynakların bulunup bulunmadığını anlamaya yöneliktir. “Tasarım İçin İnsanlar” da yer alan sorular firma çalışanlarının yeterliliğini anlamaya yöneliktir. “Tasarım İçin Kültür” bölümünde yer alan soruların amacı üst yönetimin ve tüm firma çalışanlarının tasarıma yaklaşımını anlamaya yöneliktir. Bu bölümde yer alan sorular firmanın tasarıma stratejik olarak yaklaşp yaklaşmadığını ve tasarımın firmada nasıl konumlandırıldığını anlamaya yöneliktir. Eğer firma başarılı olmak için tasarımı stratejik bir unsur olarak görüyorsa, tasarıma karşı hassas yaklaşır, yeterli kaynakları ayırır, iş için yeterli özelliklere sahip elemanları seçer ve tasarıma yönelik bir pozitif bir yaklaşım ve kültür oluşmasını sağlar.

Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı: Bu bölümde yer alan sorular “Majoro Kalite Denetimi” ve Belassi’nin (1999) doktora çalışmasındaki “Çalışma Ortamı” kısımlarından alınmaktadır. Majoro Kalite Denetimi’nin amacı organizasyonun yaratıcılık düzeyini belirlemektir. İçeriğinde bulunan sorular organizasyon liderinin ve çalışanlarının yaratıcılığa yaklaşımını, iyi fikirlerin nasıl kullanıldığını, çalışma ortamının yaratıcılığı nasıl desteklediğini anlamaya yöneliktir. Bölümde yer alan ilk 6 soru Majoro Kalite Denetimi’nden alınmaktadır. Soruların devamı ise Belassi’nin (1999) çalışmasından alınmakta ve detaylı olarak açıklaması gerçekleştirilmektedir. Firmalar, ‘çalışma ortamı’ bölümünde yer alan sorularla, aşağıdaki tabloda görülen kültür türleri açısından denetlenmektedirler. Organizasyonel kültür türleri, daha önce ‘Bölüm 2.4.4 Organizasyonel Kültür Türleri’ bölümünde detaylı olarak açıklanmıştır.

Sonuç odaklı X süreç odaklı kültürler: “Çalışanlar işlerini yapmak için maksimum eforu sarfederler.”, “Yönetim net kar hedefleri koyar ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirir.”, “Çalışanlar alışkın olmadıkları durumlarda da rahat olabilirler.” (7., 8. ve 9. Sorular)

Çizelge 4.7 Organizasyonel kültür türleri ve kaynakları

KÜLTÜR TÜRLERİ	SORULAR	KAYNAK
Süreç odaklı X Sonuç odaklı kültürler (Process oriented vs. result oriented cultures)	7,8,9	Hofstede (1991)
Çalışan odaklı X İş odaklı kültürler (Employee oriented vs. job oriented cultures)	10,11	Hofstede (1991)
Açık sistem X Kapalı sistem kültürler (Open system vs. closed system cultures)	12,13	Hofstede (1991)
Normatif X Pragmatik Kültürler (Normative vs. pragmatic cultures)	14	Hofstede (1991)
Belirsizlikten kaçınma (Uncertainty avoidance)	15,16,17	Hofstede (1980)
Güç uzaklığı (Power Distance)	18	Hofstede (1980)
Kolektiflik X Bireysellik (Collectivism vs. individualism)	19,20	Hofstede (1980)
Uzun vadeli X Kısa Vadeli Hedefler (Long term oriented vs. short-term oriented)	21	Kluckhohn and Strodtbeck (1961)

Çalışan odaklı X İş odaklı kültürler: “Doğru sonuçlar düzgün prosedürden daha önemlidir.”, “Çalışanlar işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler.”(10. ve 11. Sorular)

Açık sistem X Kapalı sistem kültürler: “Çalışanlar işle ilgili veya şahsi problemlerini patronları ile rahatlıkla konuşabilmektedir.”, “Yeni işe başlayanlar firmaya birkaç günde uyum sağlar.” (12. ve 13. Sorular)

Normatif X Pragmatik kültürler: “Firma için en önemli olan nokta müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır.” (14. Soru)

Belirsizlikten kaçınma: “Yönetim çıkacak sonuç belli olmasa bile yeni fikirleri yeterli ölçüde desteklemektedir.”, “Yönetim sonucundan emin olduğu az kar getirecek projeler yerine getirisi ve riski yüksek projeler üzerinde çalışmayı desteklemektedir.”, “Yeni bir ürün geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler.” (15., 16. ve 17. Sorular)

Güç uzaklığı: " Çalışanlar yönetimin fikirlerine karşı olduklarında bunu belirtmekte isteksizdirler.” (18. Soru)

Kolektiflik X Bireysellik: “Çalışanlar tek başına çalışmak yerine, birlikte iyi anlaştıkları kişilerle çalışmayı tercih ederler ve işlerinde kendi özgün projelerini

üretebilirler.”, “Organizasyon kişisel başarıları ve rekabeti desteklemektedir.” (19. ve 20. Sorular)

Uzun vadeli X Kısa vadeli hedefler: “Firmanın uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır.” (21. Soru)

Yeni ürün geliştirme sürecine pazarlamanın katılımını belirlemek için 22, 23 ve 24. sorular hazırlanmıştır.

25: “Tasarım bölümü, tasarım analizi, planlaması ve uygulaması yapabilmek için yeterli bütçeye sahiptir.” sorusu ile organizasyonun yeni ürün geliştirmeye olan eğilimi ölçülmektedir.

Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu: Bu bölümde yer alan sorular yeni ürün geliştirme sürecine pazarlamanın ve üretimin katılımı olup olmadığını, varsa hangi aşamada katılımın başladığını ve bittiğini anlamak için hazırlanmıştır. Bu bölümde yer alan sorular Belassi’nin (1999) çalışmasından alınmıştır. Tasarımın diğer işlevlerle nasıl entegre olduğunu anlamak, tasarımın firmada nasıl konumlandırıldığını ve firma içinde iletişimin ne kadar kuvvetli olduğunu belirlemek açısından önemlidir. Yenilikçi kültüre sahip organizasyonların, firma içinde iyi bir iletişime sahip oldukları daha önceki bölümlerde anlatılmıştır.

4.4.2.4 Denetim Anket Formu

Tasarım denetim araçlarının organizasyonel kültür kapsamında yer alan konulara göre tekrar sınıflandırılması ile elde edilen ‘denetim anket formu’ dört bölümden oluşmaktadır. Denetim anket formunda yer alan bölümler:

- A. Tasarım Farkındalığı, Anlayışı
- B. Tasarım Stratejileri
- C. Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı
- D. Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu

‘Denetim Anket Formu’nun orijinal hali EK A.1’dir.

4.4.2.5 Puanlama ve Sonuçları Değerlendirme Sistemi

Tasarım denetim araçları ile firmalar üzerinde gerçekleştirilen incelemelerin sonuçları çeşitli şekillerde ölçülüp, gösterilebilmektedir. Borja De Mozota (1990)

firma faaliyetlerinin maliyetlerini tasarım stratejisi açısından değerlendirmiş ve sonuçlarını aşağıdaki gibi yüzdelere göre ayırarak göstermiştir:

	<u>Grafik</u>	<u>Paketleme</u>	<u>Ürün</u>	<u>Mimari</u>
- Tasarıma ve stratejiye yapılan yatırım	%30	%10	%40	%20
- Fiyat ağırlıklı strateji: Tasarımı azaltarak fiyat değerlendirme			%10	
- Pazarı farklılaştırarak strateji: Kalite ve imajı yükseltmeye yönelik strateji		%10		

Kotler ve Rath'ın (1990) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada tasarım denetim araçları 0'dan 2'ye kadar puana sahip olan açıklamalı cevaplara sahiptir. Her cevap 0,1,2 şıklarından oluşan üç seçenek içerir. Tasarım hassasiyeti ve tasarım yönetimi değerlendirmesinin sonuçları 1'den 10'a kadar derecelendirilmektedir. Denetim sonucunda firmanın vermiş olduğu cevaplara göre puanları toplanır. Bu denetimleri gerçekleştiren firmanın aldığı puanın toplamı 14 ila 20 arasında ise, bu firmanın tasarım açısından iyi durumda olduğunu gösterir. Eğer 8'in altında ise pazarlama faaliyetleri içinde tasarıma yer verilmediği ve firmanın büyük bir fırsatı kaçırdığı söylenebilir. Kotler ve Rath'ın çalışmasına göre denetim sonuçları firmanın aldığı toplam puanın yorumlanması şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yöntem yukarıda gösterilen Belassi (1990) denetim soruları için de geçerli olabilir.

Donegal Tasarım Denetimi'nde (2006) denetim çok sayıda firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Borja de Mozota'nın yapmış olduğu gibi yüzdelere göre, sınıflandırma ve değerlendirmeler yapılmış, çizilen grafikler yardımıyla kıyaslamalar yapılmıştır. Firmaların tasarım etkinliklerinden hangilerini ne oranda gerçekleştirdiği saptanarak (ambalaj, yeni ürün tasarımı, ürün değişiklikleri, süreç tasarımı, esas model geliştirme, firma kimliği, web tasarımı...vs gibi) firmaların tasarımı hangi düzeylerde kullandığı saptanmıştır.

Design Atlas'da ise her sorunun detaylı açıklamalara sahip olan cevapları bulunmaktadır. Bu cevapların yanında yer alan ve firmanın aldığı dereceler yoluyla firmanın seviyesi görülebilmektedir. Bu seviyeler 1'den 4'e kadar derecelendirilmiştir. Soruların sorulup, denetimin yapıldığı her düzeye göre

açıklamalar ve firmanın kendini geliştirebilmek için yapması gerekenler anlatılmaktadır.

Walsh ve diğerleri (1992) tasarım bilicine sahip olan firmalar ve standart plastik ürünler üreten firmalar üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmişlerdir. Tasarım bilicine sahip olan firmaların ve diğer firmaların yapmış oldukları tasarım tanımlamaları farklı açılardan ele alınmış ve yüzde oranlarına göre grafik üzerinde sonuçlar değerlendirilmiş ve kıyaslama yapılmıştır.

Bu çalışmadaki araştırma soruları ise iki türdür. Birinci türde sorunun açıklama cümlelere sahip cevapları vardır ve her cevap belirli puana sahiptir. Denetim anket formunda yer alan “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” ve “Tasarım Stratejileri” bölümlerinde yer alan soruların cevapları açıklamalıdır. İkinci tür ise “Likert ölçümü” tipinde sorulardan oluşmaktadır. “Likert ölçümü”de yer alan sorular cümle şeklindedir ve karşılığında 0’dan 4’e kadar derecelendirilmiş sayılar bulunmaktadır.

Kesinlikle Katılmıyorum 0 1 2 3 4 Kesinlikle Katılıyorum

Hiçbir organizasyon tamamen siyah veya tamamen beyaz gibi kesin ayrımlara sahip değildir. Yukarıdaki örnekte görülen bir denetim ile firmanın hangi aralıkta olduğunu anlamak amaçlanmaktadır. Çalışmamızda yer alan “Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı” ve “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” bölümler ‘likert ölçümü’ tipindedir.

Çalışmamızda yer alan tüm bölümlerdeki soruların cevabı 0’dan başlamaktadır. Soruların cevaplarındaki puanlar 0’dan 2’ye, 0’dan 3’e, 0’dan 4’e kadar çeşitlilik göstermektedir. Yalnız her bölümde alınabilecek maksimum ve minimum puanlar belirlidir. Bu nedenle her bölümün ortalama puanı belirli olduğu için, firmanın aldığı puana göre grafiksel durumu gösterilmektedir. Ayrıca firmanın verdiği cevaplar oluşturulan tablolar yardımı ile net şekilde görülmekte ve analizi gerçekleştirilerek raporu yazılmaktadır.

4.4.3 Sonuç

Önceki araştırma çalışmaları göstermektedir ki, tez çalışması yapılırken uygun araştırma yöntemlerinin kullanılması araştırmanın en önemli kısmıdır. Hatta bazı durumlarda araştırma yönteminin uygun olması, araştırma sonucunda bulunan verilerden daha önemli olmaktadır. Bunun yanı sıra uygun araştırma yöntemleri

kullanılarak gerçekleştirilen araştırmaların sonucunda elde edilen bilgilerin geçerliliği daha fazla olmaktadır. Bu araştırmada, firma incelemeleri gerçekleştirilirken ‘denetim anket formu’ kullanılmaktadır. Firmalar seçilirken “vaka analizi” araştırma yöntemlerinden yararlanılmakta, denetim sonucunda elde edilen verilerin geçerliliği “vaka analizi” araştırma yöntemleri ile desteklenmektedir.

5. FİRMA İNCELEMELERİ

Bu bölümde daha önce araştırma yöntemleri bölümünde belirlenen firmalardan Grundig Elektronik, Koleksiyon Mobilya ve Step-pen incelenmektedir. Araştırma daha önce belirtilen yöntemlere göre yürütülmektedir. Öncelikle her firma ayrı ayrı incelenip, denetlenerek raporu yazılmakta, ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda firmaların birbiri ile karşılaştırılması yapılmaktadır.

5.1 Grundig Elektronik A.Ş.

5.1.1 Tarihçe

Kurulduğu yıllarda ismi Bekoteknik Sanayi A.Ş. olan Grundig Elektronik'in tarihi 1960'lı yıllara kadar uzanmaktadır. Koç Holding'in üretim endüstrisine yönelik olan faaliyetleri arasında Bekoteknik ticaret amaçlı kurulmuştur. İlk yıllarda yurt dışından ithal edilen radyo ve döner levhaların satışı gerçekleştirilmiş, ayrıca Thomson-Houston isimli bir Fransız firmanın lisanslı 'radyo alıcısı' üreticiliği yapılmıştır. 1964 yılına gelindiğinde Beko Ticaret A.Ş. Bekoteknik'in markası olarak kurulmuştur. 1966 senesinde Koç grubunun elektronik faaliyetleri büyük oranda artmış ve yeni bir organizasyonun gerekliliği ortaya çıkmıştır. 1966 senesinde kurulan Beko Sanayi A.Ş., Bekoteknik'in markası olarak Beko Ticaret A.Ş.'nin yerini almıştır (Er, 1994).

1968 yılına gelindiğinde Bekoteknik ve Thomson-Houston ile yapılan anlaşma bozulmuş ve Bekoteknik üretimlerine Beko markası ile devam etmiştir. Aynı sene Beko ticari buzdolabı ve otomobiller için radyo üretimine başlamıştır. 1978 yılına kadar radyo alıcıları, otomobil radyoları ve döner levha üretimi devam etmiştir (Er, 1994).

İlk televizyon modeli 1968 yılında yapılmış olmasına rağmen 1972'ye kadar seri üretim gerçekleştirilmemiştir. Bekoteknik 1974 yılında Arçelik ve Nordmende markaları adı altında TV üretimi için ilk lisans anlaşmasını gerçekleştirmiştir. 1978'e gelindiğinde Hitachi firmasının da yardımları ile yeni bir TV modeli çıkarmıştır.

1982 yılında televizyonlarda renkli yayına geçilmesi ile birlikte Bekoteknik de renkli televizyon üretimine başlamıştır. 1982’de üç çeşit renkli televizyon üretilirken bu sayı 1988’de 11’e yükselmiştir. 90’lı yıllara gelindiğinde çok sayıda renkli televizyon üretimi gerçekleştirilirken, ihracatta artış olmuştur (Er, 1994).

1983 yılında Toshiba lisansı ve markası ile video üretimine başlanmıştır. 80’li yıllara kıyasla 90 yıllarda video üretiminde büyük artış olmasına rağmen senelik toplam üretim 10.000 adedin altındadır ve sadece bir model üretilmektedir (Er, 1994).

90’lı yıllara gelindiğinde Bekoteknik’in ürün çeşitleri şöyle sıralanmaktadır: Renkli televizyon, video, Hi-Fi setleri, uydu alıcıları, yazar kasa. Bütün ürün çeşitleri arasında 50 farklı modeli ve 15 şekli ile renkli televizyonlar en önemli bölümü oluşturmaktaydı ve ihracatta büyük yer kaplamaktaydı. 1990 yılının başında Bekoteknik toplam renkli televizyon üretiminin % 35’ini ihraç etmiştir (Er, 1994).

Koç Grup üretmiş olduğu televizyonları kendi markası ile ihraç etmeye özen göstermiş, Almanya, Fransa ve İtalya gibi önemli hedef pazarlarda ‘Beko’ markasının ihracatı açısından önemli ilişkiler kurmuş, Beko’yu bir dünya markası haline getirmeyi hedeflemiştir.

5.1.2 Günümüzde Grundig Elektronik A.Ş.

Grundig Elektronik A.Ş., 22 Eylül 1966’da Bekoteknik Sanayi A.Ş. adıyla İstanbul’da kurulmuştur. Hızla değişen dünyaya ayak uydurmak ve ilerlemek amacıyla 1996 yılına kadar Bekoteknik olan adını Beko Elektronik olarak değiştirmiştir (Url-4).

AR-GE ve teknoloji çalışmaları, yenilikçi ürünleri, modern üretim tesisi ve güçlü insan kaynağı ile tüketici elektroniği sektörünün en önemli oyuncularından biri olarak Beko Elektronik A.Ş., 2008 yılında global pazardaki konumunu daha da güçlendirmek amacıyla % 50 Alba hissesini satın alarak, Grundig Multimedia B.V. şirketi ve Avrupa’nın iyi tanınan markalarından Grundig markasının tek sahibi olmuştur. Hisselerin satın alım sürecini takiben, 09.04.2008 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere şirketin Beko Elektronik A.Ş. olan ismi Grundig Elektronik A.Ş. olarak değiştirilmiştir (Url-4).

Türkiye’nin en büyük elektronik üreticilerinden biri olan kuruluş halen, İstanbul Beylikdüzü’ndeki toplam 125.000 metrekarelik modern tesislerinde, yurtiçi ve

yurtdışı pazarlar için çeşitli tip ve modellerde renkli televizyon, LCD TV, PVR, Settopbox, yazarkasa, dizüstü bilgisayar, bilgisayar monitörü üretmektedir (Url-4).

Grundig Elektronik bünyesinde yaklaşık 2000 çalışanı ile Türkiye'nin en büyük endüstriyel grubu Koç Holding'e bağlı olarak faaliyet gösteren büyük bir elektronik üreticisidir (Url-4).

Grundig Elektronik, 1988-93 arasında gerçekleştirdiği büyük modernizasyon projesiyle bugün Avrupa'nın en modern ve gelişmiş televizyon fabrikasına sahiptir. Bu proje kapsamında, "esnek üretim olanağı" sağlanarak, üretilen televizyon modeli sayısı 200'ü bulmuştur. Böylece ihracat pazarları için gerekli her tip ve modelde televizyon üretilmesi sağlanmıştır (Url-4).

Üretimdeki otomasyon oranı yüzde 95'i bulan Grundig Elektronik, aynı zamanda Türkiye'de ve dünyada bilgisayar robotlu nihai ürün ambarlama ve yükleme tesisine ilk sahip olan televizyon üreticilerinden biridir. Grundig Elektronik ayrıca 1987 yılında, toplam 7000 metrekarelik bir alanda, Türkiye'de ilk kez bilgisayarlı plastik enjeksiyon makineleriyle donanmış plastik enjeksiyon fabrikasını, 1994'de ise bilgisayar robotlu malzeme ve depolama sistemini işletmeye açmıştır (Url-4).

Grundig Elektronik A.Ş. araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmadan kalıcı bir başarının elde edilemeyeceğine inanmaktadır. Bu prensipten yola çıkılarak, AR-GE'ye bağlı faaliyet gösteren bölümlerin, teknolojik tüm gereksinimlerini altyapılarına kazandırılmakta ve kurumun sürekli eğitim politikasıyla, ekiplerin bilgi düzeyleri geliştirilmektedir. Tüketici elektroniğinde, dünya çapında son dönemde hakim olan analog teknolojilerin hızla sayısal teknolojilere dönüşmesi eğilimi doğrultusunda, Grundig Elektronik A.Ş., analog teknolojilerde ulaştığı kendi tasarımı yapabilme gücüne 2007 yılında sayısal teknolojilerde de ulaşmış ve bu konuda yapılan tasarımlar tüm uluslar arası onayları almıştır (Url-4).

1983 yılında, ülkemizde ilk defa 'Kalite Çemberleri' uygulamasıyla kalite yolculuğuna başlayan Grundig Elektronik, 1990'lı yılların başında Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimsemiş ve "Topyekün Mükemmelleşme" sloganıyla çalışanlarına yaygınlaştırmıştır (Url-4).

1992 yılından bu yana, Koç 2000 Müşteri Odaklı Stratejik Planlama Modeli ile Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan Grundig Elektronik, 1997 yılında Beko Elektronik Stratejik Yönetimi (BEST) Modeli'ne geçerek Toplam Kalite Yönetimi

uygulamalarını daha katılımcı ve uzun perspektifli bir yaklaşıma dönüştürmüştür (Url-4).

Grundig Elektronik, 1993 yılında TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü'ne ilk başvuran kuruluşlar arasındadır ve o tarihten bu yana her yıl öz değerlendirme çalışmalarını yaparak kendini sürekli geliştirmeyi hedeflemiştir. Bu çalışmaların sonucunda Grundig Elektronik, koyduğu hedefi yakalayarak 1999 TÜSİAD - KalDer Başarı Ödülü'nün sahibi olmuştur (Url-4).

2001 yılında Grundig Elektronik, Toplam Verimlilik Yönetimi (TPM) faaliyetlerini en iyi şekilde uygulayan, dünyanın en verimli şirketlerinin sahip olduğu TPM Mükemmellik Ödülü'nü almıştır. TPM Mükemmellik Ödülü'nü kazanan Grundig Elektronik, bu ödüle sahip yüzde 100 Türk sermayeli ilk Türk şirkettir (Url-4).

Kuruluş tarihi 1960'lı yıllara dayanan eski adıyla Bekoteknik, yeni ismiyle Grundig Elektroniğin tarihçesine ve gelişimine baktığımız zaman yıllar içindeki gelişimini, değişimini, elektronik ve tasarım açısından ortaya koymuş olduğu başarılı ürünlerini görmekteyiz. AR-GE ve endüstriyel tasarım faaliyetlerine gerekli tüm yatırımları yaparak başarıyı ve ilerlemeyi sağlayan Grundig Elektronik birçok tasarım, kalite, ambalaj, yenilikçilik ve çevre ödülleri almaya hak kazanmıştır.

5.1.3 Grundig Elektronik'te Endüstriyel Tasarımın Yeri

1985 yılında o zaman ismi Bekoteknik olan Grundig Elektronik'e bir tane endüstriyel tasarımcının işe alınmasıyla birlikte endüstriyel tasarım faaliyetleri başlamıştır. O zamana kadar firmanın tasarım ihtiyacı doğduğu zaman, tasarım desteği kardeş firma Arçelik'ten sağlanmaktaydı. 1985'den 1989'a kadar endüstriyel tasarım bölümü iki çalışanı ile faaliyetlerine devam etmiştir. 1990 yılından itibaren tasarım bölümü AR-GE'ye bağlı metal yapım (construction) ve tasarım grubunun altında yer almıştır (Er, 1994). Günümüzde ise 'Endüstriyel Tasarım Yöneticiliği' doğrudan firmanın AR-GE bölümüne bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

İlk endüstriyel tasarım projeleri varolan televizyon kalıpları üzerinden yapılan değişiklikler şeklindeydi. Örneğin 1985 yılında ilk çalışan endüstriyel tasarımcının yer aldığı proje Nordmende televizyon kalıplarının yeniden tasarımı ile ilgiliydi (Er,1994). Ürün tasarlama faaliyetlerinin kavram aşamasından geliştirilmeye başlanması 1980'li yılların sonlarında gerçekleşmiştir.

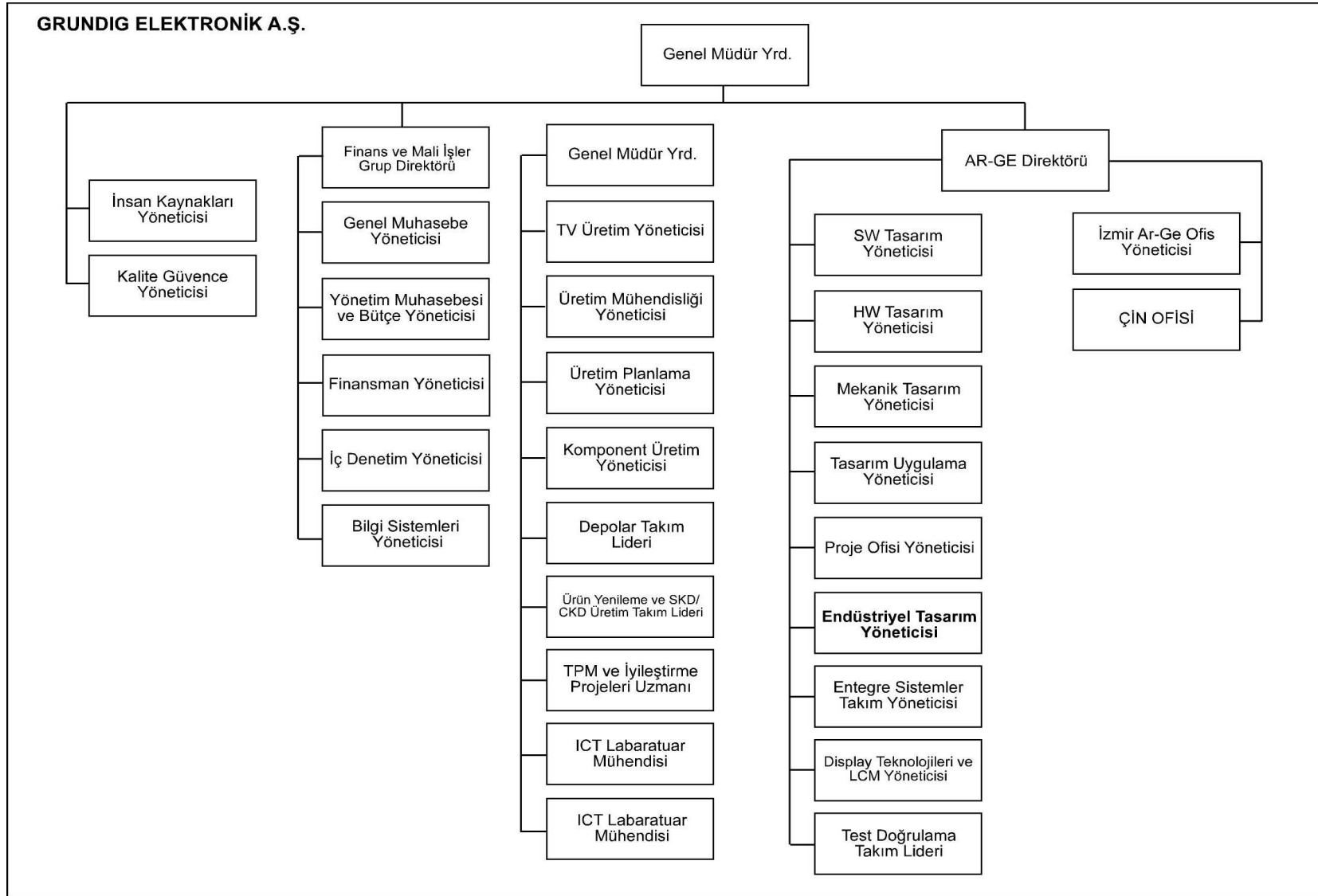
Akdeniz ve Müftüoğlu, 1993 (Er,1994):

“Varolan ürünler üzerinden değişiklik yapmayı temel alan tasarım projeleri bir geçiş dönemi idi. Biz bu süreci geçtik ve şimdi değişiklik yapmak bizim kaderimiz değil. Ürünlerimizi sıfırdan tasarlayabiliyoruz. Eğer bir ürünü yeniden tasarlıyorsak, kendi tasarımımızı yeniden tasarlıyoruz.”

Günümüzde ise ‘Endüstriyel Tasarım Yöneticiliği’ doğrudan olarak firmanın AR-GE bölümüne bağlı olarak faaliyet göstermektedir. AR-GE bölümü de genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır. AR-GE bölümüne bağlı çalışan bölümler: Arayüz (sortware) Tasarım Yöneticisi, Donanım (hardware) Tasarım Yöneticisi, Mekanik Tasarım Yöneticisi, Tasarım Uygulama Yöneticisi, Proje Ofisi Yöneticisi, Endüstriyel Tasarım Yöneticisi, Entegre Sistemler Tasarım Yöneticisi, Görüntü (display) Teknolojileri ve LCM Yöneticisi, Test&Doğrulama Takım Lideri olarak sıralanmaktadır. Ürünlerini fikir aşamasından, son ürün haline getirene kadar geliştirme ve tasarlama kabiliyetine sahip olan Grundig Elektronik’te tüm tasarım yöneticiliklerinin yanı sıra, İzmir AR-GE Ofis Yöneticisi ve Çin Ofisi de AR-GE’ye bağlı olarak faaliyet göstermektedir (Url-4).

Şekil 5.1’e göre AR-GE departmanına bağlı olarak çalışan farklı birçok tasarım yöneticiliği bulunmaktadır. Grundig Elektronik’in sadece organizasyon şemasına bakarak bile AR-GE’ye ne kadar önem verdiğini, endüstriyel tasarım faaliyetlerinin yanı sıra ürünleri sıfırdan tasarlayabilmek için gerekli olan arayüz tasarımı, mekanik tasarım....vs gibi diğer mühendislik tasarımlarını da içeren geniş bir yaklaşıma sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Ayrıca firmada endüstriyel tasarım yoluyla aynı ürün farklı pazar ve müşteriler farklılaştırılmaktadır. Grundig Elektronik, Avrupa’ya ürünlerini pazarlayan bir firma olarak, yerel firmalardan farklı olmak ve pazarda söz sahibi olabilmek için endüstriyel tasarımı kendi bünyesinde gerçekleştirerek, tasarıma ve teknolojiye birlikte önem vermektedir. Fakat endüstriyel tasarımın, diğer mühendislik tasarımları ile birlikte AR-GE’ye bağlı olarak çalışması, firmanın endüstriyel tasarımı pazarlama için stratejik bir araç olarak kullanmak yerine proje bazlı kullandığını göstermektedir. Bu da üst yönetimin, endüstriyel tasarımın önemli bir rolü olan firmaya rekabetçi strateji sağlama özelliğinin, tam olarak farkında olmadığını göstermektedir.



Şekil 5.1 Grundig Elektronik Organizasyon Şeması (Grundig Elektronik, 2009)

Bundan sonraki bölümlerde Grundig Elektronik'in 'Endüstriyel Tasarım Yöneticisi' ile gerçekleştirilen görüşmedeki denetim sonuçlarına göre firmanın güçlü ve zayıf olduğu yönler anlatılmaktadır.

5.1.4 Denetim Anket Formu'nun Grundig Elektronik'te Uygulanması

Tasarım denetim araçları Grundig Elektronik A.Ş. 'Endüstriyel Tasarım Yöneticiliği' binasında, 'Endüstriyel Tasarım Yöneticisi' ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme 18.02.2009 tarihinde saat 10:00'da başlayıp 11:30'da sona ermiştir. 1,5 saat süren görüşmede tez çalışması kapsamında hazırlanan denetim anket formunda yer alan sorular 'Endüstriyel Tasarım Yöneticisi' ile cevaplanmıştır ve tüm görüşme cep telefonu ile kayıt edilmiştir. 'Endüstriyel Tasarım Yöneticisi' denetim anket formundaki soruları cevaplarken, sorulara ilişkin açıklamaları yaparak firmadaki işleyiş hakkında bilgi vermiştir.

A.Tasarım Farkındalığı, Anlayışı

'Denetim anket formu'nun ilk bölümü "Tasarım Farkındalığı, Anlayışı" firmanın "Endüstriyel Tasarım Yöneticisi" ile gerçekleştirilen görüşmenin sonuçlarına göre değerlendirilmektedir. Bu bölümdeki en düşük düzey '0', en yüksek düzey '3'dür.

Genel planlama farkındalığı: (Düzey 3) Firmada tüm faaliyetlerin planlı olması çok önemlidir ve planlama işin yürümesini sağlayan dinamik bir süreçtir. İçsel ve dışsal faktörlerin analizi ışığında tüm firma işlevleri, planlar ve hedefler doğrultusunda ilerlemektedir. Bütün firma hedefleri yıllık olarak planlanmaktadır. Grundig Elektronik gibi genel planlamayı düzgün olarak gerçekleştiren firmalarda her zaman gelişim için yer vardır, örneğin süreci daha dinamik hale getirmek için içsel ve dışsal faktörlerin analizini gerçekleştirerek yöntemler geliştirilebilir.

İletişimin genel olarak planlanması: (Düzey 3) Grundig Elektronik'te planlar ve hedefler tüm firma çalışanları ile paylaşılmakta, uygun düzeyde konu ile ilgili bilgiler alınmakta ve güncellenmektedir. Bu hedefler genel müdür tarafından diğer müdürlere ve onlar tarafından da daha alt kademede çalışanlara aktarılır. Hedeflerin planlanması ve diğer birimlere aktarılması her sene Ocak ayında web ortamında gerçekleştirilmektedir. Bu hedefler altı ayda bir gözden geçirilmekte ve bu sayede yapılması gerekenler işler çalışanlara tanımlanmaktadır. Tüm planların etkin şekilde uygulanabilmesi için iletişim çok önemlidir.

Tasarım planlama farkındalığı: (Düzey 3) Firma planları tasarım etkinliği için net hedefler ortaya koymaktadır. Ve bu hedefleri firmanın elindeki ürünlere, müşterilere, pazara ve rakiplere yönelik gerçekleştirilen detaylı analizlere göre hazırlamaktadır. “Endüstriyel Tasarım Yöneticisi”ne (2009) göre “Grundig Elektronik için endüstriyel tasarım çok önemlidir.” Firmaya göre LCD evlerin salonunda yer alan bir ürün olarak cihazdan çok bir mobilya olarak görülmektedir ve firma da bunu anlamış durumdadır. Bu sebeple fuarlar, yeni eğilimler ve yeni kavramlar takip edilmekte, danışmanlık firmalarında analizi gerçekleştirilmekte ve bu veriler doğrultusunda yıllık planlar hazırlanmaktadır. Kalıp, model..vs gibi masraflar önceden düşünülmektedir.

Tasarım planlama düşüncesi: (Düzey 2) Tasarım planları ve hedefleri oluşturulurken firma içinde kullanılması gereken uygun teknikleri anlamaya yönelik firmanın farklı birçok yaklaşımı bulunmaktadır. Firma kendi sektörünü takip etmenin yanı sıra bütün sektörlerin öncüsü olduğunu düşündüğü otomobil fuarlarını yakından izlemekte, ayrıca planlarını gerçekleştirmeden önce bağımsız kuruluşlardan da destek almaktadır (Endüstriyel Tasarım Yöneticisi, 2009).

Grundig Elektronik’te tasarım planlama düşüncesinin 3. Seviye yerine 2. Seviyede olması tüm firma genelinde yapılandırılan tasarım düşüncesinde ve bakış açısında bir takım eksiklikler olduğunu göstermektedir. Tasarım planlanlama düşünceleri sadece endüstriyel tasarım bölümü ve üst yönetim arasında değil tüm firma bünyesinde yapılandırılmalıdır. Aksi takdirde tasarım faaliyetlerini organize etmekte birtakım problemlerle karşılaşılabilir.

Tasarım planlarının geleceği: (Düzey 3) Firma hedeflerini gerçekleştirmek için tasarım çok uzun vadeli düşünülmemekte kısa ve orta vadeli süreçlerde düşünülmektedir. Bunun en büyük sebebi ise pazarda ürün ömrünün sekiz ay olmasıdır.

Genel süreç farkındalığı: (Düzey 3) Firma içindeki faaliyetler süreçler olarak tanımlanmıştır ve bu süreçler aktif olarak firma ile birlikte sürekli geliştirilmektedir.

Tasarım süreci farkındalığı: (Düzey 3) Grundig Elektronik’te firma sürecine entegre olarak işleyen tasarım süreci de aktif ve sürekli olarak geliştirilmektedir. Firmanın endüstriyel tasarımcıları her gün yaptığı işleri bilgisayara özel bir arayüz aracılığı ile girmekte ve tasarım birimi tüm bilgileri güncel olarak firma ile paylaşmaktadır. Bu

yöntem ile tasarımcılar web üzerinden güncel olarak sürekli iletişim kurmakta ve tasarım sürecinde kopukluk yaşanmamaktadır.

Tasarım sürecinin yönetimi: (Düzey 3) Firma tasarım projelerine ve bu projeleri geliştirmeye yönelik risk yönetimi prosedürleri kullanmaktadır. Grundig Elektronik kendi ürünlerini kavram aşamasından başlayarak tasarlama ve geliştirme kabiliyetine sahip bir firma olarak endüstriyel tasarımın önemini ve gerekliliği kavramıştır. Üretmiş olduğu LCD gibi evlerin salonunda bulunan bir ürünün tasarım açısından farklı ve özgün olmasının öneminin farkında olarak tasarım sürecine ait bilgileri firma içindeki tüm birimlerle paylaşan ve geliştiren bir sistem kurmuştur.

A. Sonuç: Grundig Elektronik “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” açısından neredeyse en üst seviyede bir firmadır. Tasarım planlama düşünceleri firma içindeki tüm birimlerde biraz daha yapılandırılarak, tasarım faaliyetlerinin organizasyonu kolaylaştırılabilir.

Firma genel işleyişe düzenli olarak yön verebilen ve bu işleyişte yer alan endüstriyel tasarımı etkin şekilde kullanabilen bir firmadır. Endüstriyel tasarım yoluyla elde edebileceği kazanımların farkında olarak, bu süreci doğru yönetebilmek için gerekli düzenlemeleri ve firma içinde sürekli iletişimi sağlamayı başarmıştır.

B. Firmanın Tasarım Stratejileri

Grundig Elektronik’in tasarım stratejilerini anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen denetim iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki denetim ile firmanın tasarıma karşı hassasiyeti ve tasarım yönetiminin etkinliği denetlenmektedir. İkinci bölümdeki denetim tasarım organizasyonunu, tasarıma bağlılığı, tasarıma karşı firmadaki davranışları, kaynakların genel tahsisi ve tasarım kaynaklarının tahsisini anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır.

B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi

Grundig Elektronik’teki genel işleyiş içinde tasarımın konumunu ve ürün tasarımı dışında ne gibi görevlerde bulunduğunu anlamak için “Tasarım Hassasiyeti Denetimi” gerçekleştirilmiştir. Tasarımı firmanın her alanında kullanabilen firmalar tasarımın yaratmış olduğu fırsatları değerlendirebilen ve yeni stratejiler geliştirebilen firmalardır. Bu bölümdeki en düşük düzey ‘0’ en yüksek düzey ‘2’dir.

Firma içinde yer alan pazarlama departmanı karar verme sürecinde tasarıma ne rol vermektedir? (Düzey 2) Grundig Elektronik firma bünyesinde pazarlama bölümü bulundurmamaktadır. Bunun sebebi Arçelik'in marka sahibi olmasıdır. Ayrıca ihracat ve satış bölümleri de Arçelik'te bulunmaktadır. Grundig Elektronik 'Beko' markası ile ürünleri üretmektedir ve Arçelik'in pazarlama şirketi üzerinden satışlarını gerçekleştirmektedir (Endüstriyel Tasarım Yöneticisi, 2009). Arçelik'in markalarını Grundig, Altus ve Beko olarak sıralayabiliriz. Beko'nun endüstriyel tasarım yöneticiliği Beko'nun bünyesindeki AR-GE'ye bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Arçelik'te ise tasarım yöneticiliği, 'ürün yönetimi departmanı'na bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Endüstriyel Tasarım Yöneticisi'ne göre "tasarım pazarlama için çok önemlidir." Bütün LCD üreticileri (Sony, vs.) üretim için gerekli olan donanımı ve panelleri aynı üreticilerden almaktadır. Bütün LCD'lerde ses kalitesi de belirli bir seviyeye ulaşmış durumdadır. Rakipler arasında markayı öne çıkaracak tek faktör ürünün tasarımıdır. Bu nedenle pazarlama için ürünün tasarımı çok önemlidir (Endüstriyel Tasarım Yöneticisi, 2009). Tasarım pazarlama için büyük bir stratejik araç olarak kullanılmaktadır.

Ürün geliştirme işinde tasarım fikirlerinden yararlanmak ne kadar yaygındır?(Düzey 2) Grundig Elektronik'te tanımlı bir ürün geliştirme süreci bulunmaktadır. Bu sürecin başında da endüstriyel tasarım bulunmaktadır. Endüstriyel tasarım bölümünden yeni bir tasarım gitmediği takdirde ürün geliştirme projeye başlamamaktadır. Endüstriyel tasarım ürün geliştirmeye yön vermektedir (Endüstriyel Tasarım Yöneticisi, 2009). Ürün geliştirmede tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.

Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir? (Düzey 2) Grundig Elektronik'te çevresel tasarımda da endüstriyel tasarımcıların fikirlerine sık sık yer verilmektedir. Firmada veya diğer yöneticiliklerde değişiklikler yapılırken duvarların rengine varıncaya kadar tasarım fikirlerinde yararlanılmaktadır.

Bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir? (Düzey 1) Firmada bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerine arada sırada yer verilmektedir. Genel müdürlük günlük ve sıkıntılı işlerden endüstriyel tasarımcıları uzak tutmak istemektedir. Endüstriyel tasarımla doğrudan alakalı olmayan, örneğin imalat ile ilgili bir problemi yansıtır sıkıntı yaratmak istememektedirler (Endüstriyel Tasarım Yöneticisi, 2009).

Firma kimliği oluşturulmasında tasarım ne ölçüde kullanılmaktadır? (Düzey 2)
Firma kimliği oluşturulmasında tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir. Kurumsal kimliğe uymayan tasarımlar kabul edilmemektedir.

Tasarım ekibi nasıl yönlendirilmektedir? (Düzey 2) Ürün tasarımı yapılırken müşteri ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır. Tasarım çözümlerine ulaşırken firmanın gerçekleştirmiş olduğu müşteri ve pazar analizleri ışığında yaratıcı tasarımlar gerçekleştirilmektedir.

B1. Sonuç: Grundig Elektronik “Tasarım Hassasiyeti” ve “Tasarım Yönetiminin Etkinliği” açısından oldukça iyi bir seviyede görünmektedir. Firmada pazarlama, ürün geliştirme, çevresel tasarım, bilgi akışı sağlama, firma kimliği oluşturma konularında tasarım fikirlerinden en üst seviyede yararlanılmaktadır. Grundig Elektronik endüstriyel tasarımı etkin şekilde kullanmakta ve yeni firma stratejileri için her zaman fırsatlar yaratabilmektedir.

B2. Tasarımın Konumlandırılması

Grundig Elektronik’in endüstriyel tasarımı stratejik olarak ne ölçüde kullandığını ve firmada nasıl konumlandığını anlamak için aşağıdaki konularda denetim araçları kullanılmıştır. Özellikle genel kaynak tahsisi kapsamında düşünülen tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi, tasarım organizasyonu, tasarım vaatleri ve tasarım davranışları gibi konular firmanın tasarım stratejisini yansıttığının yanı sıra organizasyonel kültür hakkında da önemli bilgiler vermektedir. Bu bölümdeki en düşük düzey ‘0’ en yüksek düzey ‘3’dür.

Tasarım süreci araçları: (Düzey 3) Daha önce belirtildiği gibi firma her yıl Ocak ayında pazardaki eğilimlerin araştırması yaptırılmaktadır ve bu eğilim araştırmaları doğrultusunda yıllık planda ne gibi faaliyetlerde bulunulacağı belirlenmektedir. Pazardaki eğilim araştırmaları gerçekleştirilirken yurt dışındaki bağımsız firmalardan destek alınmaktadır ve sonuçları tüm işletmeye sunulmaktadır. Bunun sonucunda da firmadaki tüm birimlerin katıldığı bir beyin fırtınası gerçekleştirilmektedir. Bütün fikirler üzerinden bir eleme yapılmakta ve bu eleme sonucunda işe yarayabilecek olan fikirler projelere yansıtılmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda patentler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bunların dışında kullanılan farklı birkaç yöntem daha bulunmaktadır. Tüm yöntemler senede bir kere yapılmakta ve fuarlar takip edilmektedir. Ayrıca otomotivin bütün sektörlerin öncüsü olduğu düşünülerek

otomotiv sektörü yakından takip edilmektedir (Endüstriyel Tasarım Yöneticisi, 2009). Bu şekilde firma gerekli tasarım bilgilerini oluşturmak ve firma içindeki anlayışı geliştirmek için uygun araçlar ve teknikler yoluyla geniş bir yaklaşıma sahiptir.

Genel kaynak tahsisi: (Düzey 3) Bütçeleme ve planlamalar her sene başında yukarıda bahsetmiş olduğumuz geniş araştırmaların sonuçlarına göre hazırlanmaktadır. Bütçeleme gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır.

Tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi: (Düzey 3) Firmada tasarım yatırımı bütçelemesi gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır. Tasarım bölümü projelerini geliştirmek, modellerini yaptırmak için yeterli bütçeye sahiptir.

Tasarım özellikleri/kabiliyetleri: (Düzey 3) Daha önceki bölümde Grundig Elektronik'in organizasyon şemasında AR-GE'ye bağlı olarak yer alan tasarım bölümlerinin tümünden bahsedilmiştir. Firma endüstriyel tasarım bölümünün yanı sıra ürünlerini sıfırdan geliştirebilecek ve üretebilecek kabiliyete sahiptir. Bu nedenle dışarıdan tasarımcı ile çalışılmamaktadır, tüm tasarımlar firma bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Firma tüm tasarım etkinliklerini kontrol edebilecek tecrübeye sahiptir ve bu kabiliyet varolan özelliklerin sürekli geliştirilmesi ile yükseltilmektedir.

Tasarım organizasyonu: (Düzey 2) Firma tasarım etkinliği süresince firma içinde ve dışından gerçekleşen katılımı uygun şekilde toplamak için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır. Endüstriyel tasarım yöneticisine göre firma içinde şöyle bir problem saptanmıştır. Çok kurumsal bir firma olduğu için bütün süreçler kurumsal bir şablona oturtulmaya çalışılmaktadır. Örneğin "Tasarım süreci başlar ve onbeş günde bir gözden geçirme yapılır." şeklinde bir prosedür bulunmaktadır. Bu da firmada esnekliği engellemektedir. Tasarımcılar sürekli mühendislerle bir problemi halletmeye çalışmaktadırlar. Sadece prosedüre bağlı kalınmamalıdır, altta insanlar çalışmalıdır (Endüstriyel Tasarım Yöneticisi, 2009).

Grundig Elektronik tasarım organizasyonu açısından 2. Seviyede görünmektedir. Bu işleyiş firma içi iletişim ve organizasyonel kültür ile ilişkilidir. Firma çalışanları

ortak değerleri ve bakış açısını paylaşmadığı sürece, ne kadar prosedür oluşturulursa oluşturulsun bazı problemlerin önüne geçilemez.

“Üst yönetime tüm bunlardan bahsettiğimizde anlamıyorlar. Çok matematiksel düşünüyorlar.” (Endüstriyel Tasarım Yöneticisi, 2009). Bu nedenle firma lideri tarafından oluşturulan organizasyonel kültürün geliştirilmesi ve her zaman dinamik olması firmanın ilerlemesi açısından çok önemlidir.

Tasarıma bağlılık: (Düzey 2) Kıdemli yöneticiler bazı projelere karşı çok hevesli ve coşkuludurlar. Tasarım etkinliği ile ilgili kararları en az gecikme ile vermektedirler. Grundig Elektronik tasarıma bağlılık açısından da 2. Seviyede görünmektedir. Tasarım sürecinin tüm aşamalarını daha problemsiz ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmek için firma genelinde organizasyonel kültür tasarımı destekleyecek şekilde geliştirilmelidir.

Firmada tasarım kültürü ‘Endüstriyel Tasarım Yöneticiliği’ dışında çok yoğun değildir. Firmada iletişim ve paylaşılan ortak değerlerde bir takım eksiklikler bulunmaktadır.

Tasarım davranışları: (Düzey 2) Firmada tasarım bölümü dışındaki bölümlerde tasarım kültürü çok yoğun değildir. Diğer birimler tasarımın önemli olduğunu düşünmektedir ve firma içindeki tasarım çözümlerinin geliştirilmesine uygulanmasına yardımcı olmaya çalışırlar. Fakat firma tamamen tasarım odaklı bir firma değildir. Tüm firmanın tasarım şampiyonu bir takım gibi çalışabilmesi için firma liderinin de katılımı ile gerçekleştirilen görüşmeler ve tartışmalar düzenlenebilir.

B2. Sonuç: Tasarım süreci araçları, genel kaynak tahsisi, tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi, tasarım kabiliyetleri konularında Grundig Elektronik en üst seviyededir. Fakat tasarım organizasyonu, tasarım vaatleri ve tasarım davranışları konularında firmanın eksikleri bulunmaktadır. Bu üç konu firma içi iletişim ve organizasyonel kültür ile yakından ilişkilidir. Organizasyon yeterli imkanlara ve gerekli kaynaklara sahip olsa bile etkin tasarım çözümleri geliştirebilmek için firmanın yaklaşımı çok önemlidir. Firma içi ve dışı çalışanların katılımı dahilinde oluşturulan organizasyonel bir yaklaşım, tasarım için organizasyonel kültürü oluşturur. Grundig Elektronik’te endüstriyel tasarım bölümü dışında tasarım kültürü yoğun değildir. Bu da firmanın tasarım odaklı bir firma olmadığını ve tasarımın stratejik olarak

konumlandırılmadığını göstermektedir. Tasarım sürecine diğer çalışanların katılımını sağlamak ve fikirlerini uygulamak tasarıma karşı davranışları geliştirmede yararlı olabilir.

C.Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı

“Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı” bölümünde gerçekleştirilen denetim iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda ‘Majoro Kalite Denetimi’nde yer alan altı soru ile firmanın yaratıcılık düzeyi belirlenmektedir. İkinci kısımda yer alan denetim araçları Belassi’nin (1999) çalışmasından alınmış olup, firmadaki organizasyonel kültürün firmanın yeni ürün geliştirme performansına olan etkisini ölçmektedir.

C1.Tasarım Etkinlikleri (Majoro Kalite Denetimi): Tasarım etkinlikleri bölümünde firmadaki organizasyonel kültür ile firmanın yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi tanımlayan denetim araştırmasına yer verilmektedir.

Goffman (1967) ve Van Maanen (1979) kültürü insanlar iletişim kurduğu zaman gözlenen düzenli davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda firmada çalışanlar arasındaki iletişimin düzgünlüğü ve ortak değerlerin paylaşılması çok önemlidir.

Organizasyonel kültür çalışanların ve firma inançlarının, alışkanlıklarının, değerlerinin, ritüellerinin ve davranışlarının karışımından oluşmakta, firmanın içine işlemekte ve firmaya eşsiz kişiliğini kazandırmaktadır (Archer ve Walczyk, 2006). Sathe’ye (1985) göre kültür topluluktaki (kastedilen organizasyondur) üyelerin ortak olarak paylaştıkları bir dizi önemli ilkelerdir. Sathe (1985) iki önemli ilkedden bahsetmektedir: İnançlar ve değerler.

Bu bağlamda firma içinde yaratıcı faaliyetlerin, inovasyonların veya yeni tasarımların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için firmanın tasarımı destekleyen bir organizasyonel kültüre sahip olması çok önemlidir. “Yaratıcılık” ve “inovasyon” gibi kavramlar endüstriyel tasarım bölümü dışında, firmanın diğer faaliyet alanlarında da ortak değerler olarak benimsenmelidir. Yeni bir proje gerçekleştirileceği zaman firmanın tüm birimleri ortak bakış açısına sahip olarak hareket etmelidir.

Denetim sonucuna göre, Grundig Elektronik’te organizasyonun misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon” veya bunların tümüne yer verilmektedir. Ayrıca çalışanlar

“yaratıcılık”, “fikirler” ve “inovasyon” hakkında konuşmaktadırlar. Firma tüm sene boyunca alınacak olan patent sayısına çok önem vermekte ve sayısını belirleyerek çalışanlara hedef koymaktadır. Örneğin senede 20 patent alınmasını isteyerek bir hedef belirlenmektedir. Firma çalışanları fikirlerinin nerede kullanıldığını genelde bilmektedir, fakat geri bildirim konusu biraz daha geliştirilmelidir.

Geri bildirimini geliştirmek ve çalışanların yaratıcılığını arttırmak için onları tanımak ve sosyal bir ortam oluşturmak gerekmektedir (Cooper ve Press, 1995).

Schein (1990) kültürün üç düzeyinden bahsetmektedir; ‘çalışma ortamı’ (artifacts), ‘değerler’ ve ‘ilkeler’. ‘Çalışma ortamı (artifacts)’ organizasyonun fiziksel ve sosyal çevresini oluşturan kültürün en gözle görünen düzeyidir. Bu bağlamda gerçekleştirilen firma ziyaretindeki gözlemlere dayanarak Grundig Elektronik’in çalışma ortamının ve sosyal çevresinin yeni ürün geliştirme performansını, yaratıcılığı ve tasarımı destekleyici bir şekilde düzenlendiğini söylenilebilir. Ayrıca ‘Endüstriyel Tasarım Yöneticiliği’ firmanın kampüsü içinde ayrı bir binaya sahiptir ve tasarım etkinliklerini gerçekleştirebilmek için gerekli tüm olanaklar bulunmaktadır.

Denetim sonucuna göre, Grundig Elektronik, organizasyon yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenlemektedir. Ayrıca organizasyon ortamında da bu yaratıcılığı destekleyecek ortamlar hazırlanmıştır.

Schein’a göre organizasyonel kültürü etkin şekilde yönetmede ve değiştirmede etkili olan faktörlerden biri de firma içinde gerçekleştirilen eğitimlerdir. Yetiştirme, yeni gelenlere klavuzluk etme, resmi ve resmi olmayan eğitimler ve rol modellerinin tanımlanması organizasyonel kültürü geliştirmek için önemlidir. (Schein, 1999).

Cooper ve Press’e (1995) göre tasarım sürecinin başarı ile sonuçlanması için “liderlik çok dikkat edilmesi gereken bir etkidir.” Araştırmacılar başarı için tek tip bir stil benimseyememişlerdir fakat katılımcılığı ve işbirliğini sağlayan bir liderin önemi konusunda hemfikir olmuşlardır.

Denetim sonucuna göre, Grundig Elektronik’te yeni fikir geliştirme sürecine üst yönetimin katılımı ve aktif ilgisi bulunmaktadır fakat bu katılımın biraz daha artırılması sağlanılarak firma bünyesindeki diğer birimlerde de tasarım kültürü yaygınlaştırılabilir, tüm organizasyon çalışanlarının tasarım şampiyonu bir firma için

çalıştığı düşüncesi sağlanılabilir. Organizasyonel kültürü geliştirmede ve değiştirmede, firma liderinin yetenekleri oldukça önemlidir.

C1. Sonuç: Grundig Elektronik tüm tasarım etkinliklerini ve AR-GE faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Başarılı bir yeni ürün geliştirme süreci gerçekleştirmek için gerekli olan birçok faktör organizasyonel kültür ile ilişkilendirilmektedir. Firma yönetimi, yaratıcılığı geliştirmek için çalışma ortamını ve sosyal çevreyi düzenlemekte, eğitimlere ve fikir üretme egzersizlerine önem vermektedir. Bu etkinlikler firmadaki tasarım kültürünü olumlu yönde desteklemektedir. Grundig Elektronik'te organizasyondaki yaratıcılığı arttırmak için geri bildirim ve firma liderinin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı artırılmalıdır. Grundig Elektronik'te üst yönetimin yeni ürün geliştirme sürecine daha aktif katılımı sağlanarak, organizasyon içinde iletişim ve işbirliği artırılabilir ve tasarım kültürünün organizasyon içindeki tüm birimlerde yaygınlaştırılması sağlanabilir.

C2. Çalışma Ortamı: Önceki bölümde firmadaki organizasyonel kültür ile firmanın yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi tanımlayan denetim araştırmasına yer verilmiştir. Çalışma ortamı bölümünde ise organizasyonel kültür türlerinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına olan etkileri, denetim araştırmasının sonuçlarına göre anlatılmıştır.

Organizasyonel kültür kavramı üzerine yapılan çalışmalarda en önemli faktör olan insan faktörü üzerinde durulmakta, davranışlardan, değerlerden ve ilkelerden bahsedilmektedir. Yapılan çalışmalarda davranışlar, değerler ve ilkeler organizasyonel kültürün düzeyleri olarak açıklanmakta ve organizasyonel kültürün temelini oluşturmaktadır.

Belassi'nin (1999) gerçekleştirmiş olduğu doktora çalışması ile organizasyonel kültür türleri ve bu kültür türlerinin yeni ürün geliştirmeye olan etkileri incelemiştir. Bu araştırmayı ABD'de üretim gerçekleştiren 100 firma üzerinde yapmış ve araştırma sonucunda organizasyonel kültür türleri ile yeni ürün geliştirme arasındaki ilişkiyi açıklayan çeşitli tanımlamalar yapmıştır. Araştırmanın bu bölümünde Grundig Elektronik'i organizasyonel kültür açısından denetlerken Belassi'nin (1999) çalışmasındaki tanımlardan yararlanılmaktadır.

Organizasyon içinde tek bir kültür olmak zorunda değildir, birbiriyle ilişkili farklı kültürler de olabilir. Çizelge 5.1’de, bu bölümde gerçekleştirilen denetim ile ölçülmesi amaçlanan organizasyonel kültür türleri sınıflandırılmaktadır.

Çizelge 5.1 Organizasyonel kültür türleri ve kaynakları

KÜLTÜR TÜRLERİ	SORULAR	KAYNAK
Süreç odaklı X Sonuç odaklı kültürler (Process oriented vs. result oriented cultures)	7,8,9	Hofstede (1991)
Çalışan odaklı X İş odaklı kültürler (Employee oriented vs. job oriented cultures)	10,11	Hofstede (1991)
Açık sistem X Kapalı sistem kültürler (Open system vs. closed system cultures)	12,13	Hofstede (1991)
Normatif X Pragmatik Kültürler (Normative vs. pragmatic cultures)	14	Hofstede (1991)
Belirsizlikten kaçınma (Uncertainty avoidance)	15,16,17	Hofstede (1980)
Güç uzaklığı (Power Distance)	18	Hofstede (1980)
Kolektiflik X Bireysellik (Collectivism vs. individualism)	19,20	Hofstede (1980)
Uzun vadeli X Kısa Vadeli Hedefler (Long term oriented vs. short-term oriented)	21	Kluckhohn and Strodtbeck (1961)

Süreç X Sonuç Odaklı Kültür: Grundig Elektronik’te çalışanlar işlerini yapmak için gereken eforu sarfetmektedirler. Fakat genellikle maksimum eforu sarfetmeleri gerekmez.

Süreç odaklı kültürlerde çalışanlar kendilerini risklerden kaçınır şekilde algılar ve işlerine sınırlı çaba harcarlar (Belassi, 1999). Firmanın zaten yıllık bir planı ve gerekli süreçleri bulunduğu için işler belirli bir düzende ilerlemektedir. Buradan yola çıkarak firmada gerekli süreçleri takip etmeye önem verildiği sonucunu çıkartabiliriz.

Yönetim net kar hedefleri koyar ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirir. Bu bağlamda firma için sonuca ulaşmak önemlidir.

Sonuç odaklı kültürlerde insanlar hoş olmayan durumlarda kendilerini rahat hissederler ve işlerini bitirmek için yüksek çaba sarfederler (Belassi, 1999).

Firma çalışanları alışkın olmadıkları durumlarda çok rahat olamazlar. Bu firmanın daha süreç odaklı bir yapıda olduğunu göstermektedir. Çalışanlar firmada belirli bir düzende ve sistemde çalışmaya alışkın oldukları için aksi durumlarda kendilerini çok

rahat hissetmemektedirler. Grundig Elektronik firma içindeki işleyiş ve prosedüre önem veren bir firma olarak, ‘*süreç odaklı*’ bir yapıya eğilimli görünmektedir. Fakat firma için çalışmalar neticesinde ortaya çıkacak sonuçlar da önemlidir.

Çalışan X İş Odaklı Kültür: Genellikle doğru sonuçlar düzgün prosedürlerden daha önemlidir. Fakat sürecin işleyişi de ihmal edilemez. Çalışanlar işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler. Bu bağlamda firma ‘*iş odaklı*’ bir yapıya daha eğilimli görünmektedir.

Açık X Kapalı Sistem Kültür: Çalışanlar işle ilgili veya şahsi problemlerini yöneticileri ile rahatlıkla konuşabilmektedirler. Ve yeni işe başlayanlar firmaya uyum sağlamakta zorluk çekmezler. Bu da firmanın ‘*açık sistem*’ bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir.

Açık sistem organizasyonlarda çalışanlar yeni gelenlere ve dışarıdakilere karşı açık davranır. Çoğunlukla herhangi biri organizasyona uygun olabilir ve yeni gelenler çevresinde rahat olabilmek için sadece birkaç güne ihtiyaç duyarlar (Belassi, 1999).

Normatif X Pragmatik Kültürler: Firma için en önemli nokta müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu da firmanın ‘*pragmatik*’ bir kültüre sahip olduğunu göstermektedir.

Pragmatik kültürleri pazar yönlendirir, diğer taraftan normatif kültürler görevlerini ihlal edilemez kuralların uygulaması olarak algılar. Normatif kültürler organizasyonun süreçlerini izlemeye odaklanır, onlar için bu sonuçtan daha önemlidir. Pragmatik kültürlerde öncelik müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Sonuç prosedürden daha önemlidir (Belassi, 1999).

Firmaların rekabet ortamındaki belirsizliğin artışı organizasyonun pragmatik kültüre yaklaşmasını sağlamaktadır. Pragmatik kültüre sahip firmalar daha çok pazarın yönlendirdiği firmalardır. Bu tip firmalarda yeni ürün geliştirmeye pazarlamanın katılımı da yüksektir. Pragmatik kültüre sahip firmalar piyasadakilere benzer ürünler üretme eğilimindedirler, bu da yeni ürün geliştirmenin performansını olumsuz etkilemektedir (Belassi, 1999). Grundig Elektronik süreç odaklı yapısıyla normatif kültürün özelliklerini taşımasına rağmen, müşteri ihtiyaçlarını birinci planda tutması ve iş odaklı bir kültüre daha yakın olması nedeniyle ‘*pragmatik*’ bir kültüre eğilim göstermektedir.

Belirsizlikten Kaçınma: Yönetim çıkacak sonuç belli olmasa bile yeni fikirleri yeterli ölçüde desteklemektedir. Fakat riski ve getirisi yüksek projeler yerine sonucu az çok

belli olan projelere karşı daha eğilimlidirler. Diğer yandan yeni bir ürün geliştirilirken başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için desteklemektedir. Firma *'belirsizliklerden kaçınmamaktadır'*, fakat yine de çok riskli projeler pek tercih edilmemektedir.

Güç Uzaklığı: Çalışanlar yönetimin fikirlerine karşı olduklarında bunu söylemeye eğilimlidirler. Bu da yöneticilerle çalışanlar arasında fazla *'güç uzaklığı bulunmadığını'* göstermektedir. Güç uzaklığının olmadığı firmalarda yeni ürün geliştirme daha verimlidir (Belassi, 1999).

Kolektiflik X Bireysellik: Çalışanlar tek başına çalışmak yerine gerektiği zaman birlikte iyi anlaştıkları kişilerle çalışmayı tercih ederler ve işlerinde kendi özgün projelerini üretebilirler. Ayrıca organizasyon kişisel başarıları ve rekabeti de desteklemektedir. Firmada kişisel performansın değerlendirildiği sistemler mevcuttur. Bu da firmada *'kolektifliğin'* ve *'bireyselliğin'* birarada olduğunu göstermektedir.

Bouwen ve Fry'ın yapmış olduğu çalışmalara göre inovasyon için kişisel fikir şampiyonlarının ekstra çaba sarfetmesi gerekmektedir (Cooper ve Press, 1995). Organizasyonda bireyselliğin desteklenmesinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına pozitif etkisi bulunmaktadır. Organizasyonda kolektifliğin yüksek olması yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımının yüksek olduğunu göstermektedir. Kolektiflik firmanın yeni ürün geliştirme performansına, iletişimi ve işbirliğini geliştirdiği için dolaylı olarak bir etkide bulunmaktadır. Fakat firmanın tamamen kolektif olması ve bireyselliği desteklememesi firmanın yeni ürün geliştirme performansı açısından olumsuzdur.

Uzun Vadeli X Kısa Vadeli Hedefler: Firmanın uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır ve firma hedefleri uzun vadeli olarak planlanmaktadır. Belassi'nin (1999) yapmış olduğu çalışmaya göre, *'uzun vadeli'* düşünen firmalar daha çok yeni ürün geliştirmektedir.

Grundig Elektronik'te endüstriyel tasarım ve pazarlama bölümleri arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıklar görülmektedir. Proje üzerinde gerçekleştirilen toplantılarda bakış açılarında farklılıklar olduğu için problemler görülmektedir. Bunun sebebi firmanın organizasyonel kültüründe eksiklikler olmasıdır. Fakat bu anlaşmazlıkların büyük kısmı üst yönetimin katılımı gerçekleşmeden halledilebilmektedir. Ürün

geliştirme ile ilgili öneriler çoğunlukla pazara yönelik olmaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecine pazarlamanın katılımının yüksek olması önerilerin özgün projeler yerine pazara yönelik olmasına neden olmakta ve firmayı pragmatik kültüre yaklaştırmaktadır. Bu da üretilen ürünlerin pazardaki diğer ürünlere benzeme eğilimi taşımaya neden olmaktadır (Belassi, 1999).

Pragmatik kültür firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkileyen bir faktördür. Pazarlama ve endüstriyel tasarım bölümleri arasındaki anlaşmazlıkların temelinde bu olabilir. Bu problemleri azaltmak için, Grundig Elektronik aşağıdaki tabloda özetlenen organizasyonel kültür türlerinden olumsuz etkisi olanları azaltmak için değişime yönelebilir.

Çizelge 5.2 Grundig Elektronik'te bulunan organizasyonel kültür türleri

Grundig Elektronik'in eğilimli olduğu organizasyonel kültür türleri ve bunların yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri:

- Süreç odaklı bir kültüre daha eğilimli, fakat firma için sonuçlar da önemli (pozitif etki)
- İş odaklı kültüre daha eğilimli (negatif etki)
- Açık sistem kültüre sahip (negatif etki)
- Pragmatik kültüre eğilim var (negatif etki)
- Sonucu belli projelere eğilim olsa da belirsizlikten kaçınma pek yok (pozitif etki)
- Güç uzaklığı fazla değil (pozitif etki)
- Bireysellik ve kolektiflik bir arada (pozitif)
- Uzun vadeli planlara sahip (pozitif etki)

Sonuç odaklı firmalar piyasadakiler ile benzer ürünler üretme eğilimindedirler ve bu tip firmalarda yeni ürün geliştirme daha verimsizdir (Belassi, 1999). Grundig Elektronik ise süreç odaklı bir kültüre daha yakın bir firmadır. Bu da firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkileyen bir faktördür.

Genel olarak organizasyonların belirsizlikten kaçınması yeni ürün geliştirme performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Organizasyon belirsizlikten ne kadar çok kaçınıyorsa yeni ürün geliştirme oranı o kadar düşük olmaktadır (Belassi, 1999). Bu bağlamda Grundig Elektronik'in belirsizlikten kaçınmayan bir kültüre eğilimli olması yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkilemektedir.

Organizasyonun iş odaklı bir kültüre yakın olması ile firmanın yeni ürün geliştirme performansı arasında ters orantı vardır. İş odaklı bir kültüre yakın olmak yeni ürün geliştirme performansını olumsuz etkilemektedir (Belassi, 1999). Organizasyon

Çalışanların refahını düşünüyorsa, önemli kararlar gruplar ve komiteler tarafından alınıyorsa ve çalışanlar kişisel problemlerinin önemsendiğini düşünüyorsa firma çalışan odaklıdır ve daha yaratıcı olma eğilimindedir. Grundig Elektronik için doğru sonuçlar düzgün prosedürlerden daha önemlidir ve çalışanları işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler. Bu nedenle Grundig Elektronik iş odaklı kültürün özelliklerini daha fazla göstermektedir. İş odaklı kültür firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz etkileyen bir faktördür.

Güç uzaklığı olmayan firmalarda yeni ürün geliştirme daha verimlidir (Belassi, 1999). Grundig Elektronik'te güç uzaklığının az olması yeni ürün geliştirme performansını olumlu olarak etkilemektedir.

Organizasyonun açık (openness organization) yapıda olmasının firmanın yeni ürün geliştirme performansına iki şekilde etkisi bulunmaktadır. Açık bir organizasyonel kültürün firmanın yeni ürün geliştirme performansına doğrudan etkisi negatiftir. Firmanın şeffaflığı ne kadar yüksek ise, yeni ürün geliştirme performansı da o kadar düşüktür. Diğer taraftan organizasyonun açık kültüre yakın olması yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretim birimlerinin katılımını arttırmaktadır. Bu da firmada iletişimi ve işbirliğini geliştirdiği için dolaylı olarak firmanın yeni ürün geliştirme performansına olumlu bir etkide bulunmaktadır. Kolektiflik düzeyinin yüksek olması da pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımını arttırmaktadır. Fakat yenilikçi bir organizasyon olmaya yönlendirmemektedir ve çok büyük bir etkisi bulunmamaktadır (Belassi, 1999).

Çizelge 5.3 Belassi'nin (1999) doktora araştırmasından alınan sonuçlar.

<u>Yenilikçi</u>	<u>Yeni Kavramlar (concepts)</u>	<u>Pazarlamanın Katılımı</u>	<u>Üretimin Katılımı</u>
Güç uzaklığının az olması İş odaklı kültürün az olması Açık sistem kültürün az olması	Uzun-vadeli hedefler Güç uzaklığının az olması	İş odaklı Açık sistem kültür (openness) Kolektiflik yüksek	Sonuç odaklı Açık sistem kültür (openness) Kolektiflik yüksek

Belassi'nin (1999) doktora araştırmasının sonuçlarından bu çalışma ile ilgili olanların özeti yukarıdaki tabloda görölmektedir.

Yeni ürün geliştirmeyi yönlendiren ve büyük ölçüde etkileyen iki kültürel uzantı firmanın uzun vadeli hedeflere sahip olması ve güç uzaklığının az olmasıdır (Belassi, 1999).

C2. Sonuç: Grundig Elektronik yeni ürün geliştirmenin öneminin farkında olan ve yenilikçi olmaya önem veren bir firmadır. Fakat organizasyonun açık sistem kültüre ve iş odaklı kültüre eğilimli olması firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca firmanın müşteri odaklı yaklaşımı firmayı pragmatik kültüre yaklaştırmaktadır. Pragmatik kültür firmayı piyasadakilere benzer ürünler üretmeye yönlendiren bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Firmanın uzun vadeli hedeflere sahip olması ve çalışanlar ile yöneticiler arasında güç uzaklığının az olması firmanın yeni kavramlar geliştirmesini sağlayan önemli iki etkendir. Bu bağlamda Grundig Elektronik sıklıkla yeni ürün kavramları üzerinde çalışmaktadır.

Grundig Elektronik 1960'lı yıllardan bu yana edinmiş olduğu tecrübelerle ve yapmış olduğu yatırımlarla yenilikçi olmanın önemini kavramış bir firma olarak görünmektedir. Fakat organizasyonel kültürde bulunan bir takım problemler firmanın yeni ürün geliştirme performansını azaltmaktadır. Bu problemlerin başında ise firmada çalışan mühendis ve tasarımcıların ortak bakış açısına sahip olmamaları gelmektedir. Firmada iletişim ve işbirliği geliştirilerek, paylaşılan değerlerin ve ilkelerin benimsendiği tasarımı destekleyen bir organizasyonel kültür geliştirilmelidir. Endüstriyel tasarım proje bazlı olarak firma içinde büyük önem teşkil etmekte ve doğru süreçler uygulanmaktadır. Fakat organizasyondaki diğeri birimler endüstriyel tasarımın doğru kullanıldığında firmaya büyük fayda sağlayabilecek stratejik rolünün farkında değildir. Bu sebeple endüstriyel tasarım ve pazarlama birimleri arasında bir takım problemler görölmektedir.

Firmada yeni ürün geliştirmenin performansı arttırılmak isteniliyorsa yöneticilerin organizasyonel kültüre yönelik bir denetimi bu çalışmada olduğu gibi gerçekleştirmesi, organizasyonel kültürü tasarımı destekleyecek şekilde geliştirmesi ve organizasyonda gerekli değışiklikleri yapmak için adım atması gerekmektedir.

D. Endüstriyel Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu

Bu bölümde yer alan denetimin amacı yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımının olup olmadığı, varsa hangi aşamada katılımın başladığını ve bittiğini anlamaktır.

Grundig Elektronik'te pazarlama biriminin yeni ürün geliştirme sürecinde aktif olarak bulunduğunu söyleyebiliriz. Yeni bir ürünü oluşturmadan önceki ilk safha olan fikir üretme aşamasından başlayarak, yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesi, kavram aşaması ve bu kavramın geliştirildiği aşamalarda aktif olarak rol oynamaktadır. Test aşaması daha çok üretimi ilgilendiren bir konu olduğu için bu aşamada pazarlamanın katılımının azaldığı görülmektedir. Deneme aşaması, ürünün pazara sunulması ve pazarlama aşamalarında da pazarlamanın yüksek derece katılımı görülmektedir.

Grundig Elektronik'te yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımına genel olarak bakıldığı zaman pazarlamanın katılımının üretime oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Pazarlamanın katılımının yüksek olduğu firmalar daha iş odaklı, daha açık ve daha kolektif olarak değerlendirilmektedir (Belassi, 1999). Pazarlamanın katılımının yüksek olmasının olumlu ve olumsuz etkilerinden 'Bölüm C2.'de bahsedilmiştir. Firmada iletişimi ve işbirliğini olumlu yönde etkilediği için pazarlamanın katılımının yararlı etkileri bulunmaktadır. Fakat diğer taraftan firmayı pragmatik bir kültüre yönlendirdiği için olumsuz etkileri de görülmektedir. Pragmatik kültüre yakın firmalarda ürün geliştirme faaliyetleri daha azdır ve pazardaki diğer firmalarla benzer ürünler üretme eğilimindedirler. Ayrıca bu firmalar daha iş odaklı bir yapıda görülmektedir. Normatif firmalar ise daha kurallara, prosedürlere ve süreçlere bağlı firmalardır. Belassi'nin (1999) araştırmasına göre normatif firmalar daha fazla ürün geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır. Bu bağlamda Grundig Elektronik süreç odaklı bir yapıya eğilimli olması ile normatif kültürün bazı özelliklerini taşımakta, müşteri ve iş odaklı bir yaklaşıma sahip olması ile de pragmatik kültürün bazı özelliklerini taşımaktadır. Bu bağlamda Grundig Elektronik firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkileyen organizasyonel kültür türlerini değiştirme ve geliştirme yoluna giderek organizasyonel kültürünü geliştirmelidir. Grundig Elektronik'te yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımı pazarlamaya göre biraz daha azdır. Üretimin fikir üretme aşamasına katılımı oldukça kısıtlıdır. Ön değerlendirme aşamasında ise katılımı

oldukça yüksektir. Ortaya çıkan fikirlerin üretilebilirliği ve uygunluğu açısından ilk aşamalarda görüş bildirmeleri önemlidir. Kavram aşamasında üretimin katılımı yine düşmektedir. Yaratıcılığın ve fikirlerin geliştirildiği aşamalarda üretim biriminin daha az katılımı görülmektedir. Ürünü geliştirme, modelleri test etme ve deneme aşamalarında ise katılımı yüksektir. Ürünün kolay ve problemsiz üretilebilmesi için üretim biriminin bu aşamalarındaki katılımı önemlidir.

Yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımının yüksek olduğu firmalar ise daha sonuç odaklı, açık yapıda, kolektifliğin fazla olduğu firmalardır ve daha sık yeni ürün geliştirme eğilimi göstermektedirler (Belassi, 1999). Tüm anlatılanlara rağmen pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı firmanın yeni ürün geliştirme performansını doğrudan etkilememektedir. Pazarlama ve üretimin katılımı daha çok geliştirilecek ürünün türünü etkilemektedir. Ayrıca bu katılımın yüksek olması yeni ürün geliştirmeyi doğrudan etkilemese de organizasyon içinde güçlü ilişkiler kurulmasını destekleyen bir yaklaşım olduğu için olumlu bir etkileri de bulunmaktadır (Belassi, 1999).

Ayrıca firmalarda pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olması organizasyonda kolektifliğin ve iletişimin yüksek olduğunu göstermektedir (Belassi, 1999). Zien ve Buckler'ın (1997) gerçekleştirmiş olduğu araştırmaya göre yenilikçi firmaların özelliklerinden biri “pazarlama ve teknik çalışanlar arasında yüksek derecede iletişim sağlayabilme” dir.

D. Sonuç: “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” bölümünde yer alan sorular ile pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı ortaya konulmuştur. Firmada pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı yüksektir. Firmada pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olmasının kolektifliği ve iletişimi artırma gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Fakat firma C2. Çalışma Ortamı'nda gerçekleştirilen denetim sonuçlarına göre pragmatik kültürün özelliklerini taşımaktadır. Pazarlamanın yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olmasının olumsuz yönlerinden biri organizasyonu pragmatik kültüre yönlendirmesidir. Bu bağlamda Grundig Elektronik pazarlamanın yeni ürün geliştirme sürecine olumsuz etkilerini azaltmak için organizasyonel kültürü geliştirmeli ve tüm çalışanlar arasında ortak bir bakış açısı yakalamalıdır. Yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımı olumlu yöndedir ve firmayı daha fazla yeni ürün geliştirmeye yönlendirmektedir.

Çizelge 5.4 Grundig Elektronik- Denetim Sonuç Tablosu

ORGANİZASYONUN İYİ VE YETERLİ OLDUĞU KONULAR			
Genel Planlama Farkındalığı İletişimin Genel Olarak Planlanması Tasarım Planlama Farkındalığı Tasarım Planlarının Geleceği Genel Süreç Farkındalığı Tasarım Süreci Farkındalığı Tasarım Süreci Yönetimi	<i>B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi</i> “Tasarım Hassasiyeti Denetimi” “Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi” <i>B2. Tasarımın Konumlandırılması</i> Tasarım Süreci Araçları Genel Kaynak Tahsisi Tasarım Kaynaklarının Tahsisi Tasarım Özellikleri, Kabiliyetleri	<i>C1. Tasarım Etkinlikleri</i> Firma Misyonu Eğitimler, Fikir Üretme Egzersizleri Organizasyon Ortamı <i>C2. Çalışma Ortamı</i> Süreç Odaklı Kültür Bireysellik ve Kolektiflik Birarada Uzun Vadeli Planlar Var Belirsizlikten Kaçınma Yok Güç Uzaklığı Az	Pazarlama ve Üretimin Yeni ürün Geliştirme Sürecine Katılımı Yüksek: Organizasyon içinde iletişimi ve işbirliğini geliştirdiği için olumlu bir etkisi var.
A. TASARIM FARKINDALIĞI, ANLAYIŞI	B. TASARIM STRATEJİLERİ	C. TASARIM ETKİNLİKLERİ VE ÇALIŞMA ORTAMI	D. TASARIMIN DİĞER İŞLEVLERLE ENTEGRASYONU
Tasarım Planlama Düşüncesi	<i>B2. Tasarımın Konumlandırılması</i> Tasarım Organizasyonu Tasarım Vaatleri Tasarım Davranışları	<i>C1. Tasarım Etkinlikleri</i> Üst Yönetimin Katılımı Geri Bildirim <i>C2. Çalışma Ortamı</i> İş Odaklı Kültür Açık sistem Kültür Pragmatik Kültür	Organizasyonda “pragmatik kültür” bulunduğu için pazarlamanın ‘yeni ürün geliştirme’ sürecine katılımının yüksek olmasının <i>olumsuz</i> bir etkisi vardır. Firmayı pazardakilere benzer ürünler üretmeye yönlendirmektedir.
ORGANİZASYONDA GELİŞTİRİLMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ GEREKEN KONULAR			

E. Sonuçlar ve Değerlendirme

Bu araştırmada, Grundig Elektronik (Beko) organizasyonel kültürün, firmanın yeni ürün tasarım anlayışını ve organizasyonel yapılanmasını nasıl etkilediğini anlamak için ‘denetim anket formu’ başlığı altında geliştirilen soruları cevaplamıştır. Dört bölümden oluşan denetim, firmanın o anki performansı ile arzu ettiği performans arasındaki farkı tanımlamak için yapılmakta ve performans geliştirmek için gerekli eylem planlarının geliştirilmesinde kullanılacak bilgiyi sağlamaktadır. Grundig Elektronik organizasyonel kültürün kapsadığı dört bölümde yer alan sorularla denetlenmiştir: “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” , “Tasarım Stratejileri”, “Tasarım Etkinlikleri ve alışma Ortamı”, “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu”.

A. Sonuç: Grundig Elektronik, “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” bölümünde gerçekleştirilen denetim sonucuna göre, yüksek tasarım farkındalığına sahiptir. Endüstriyel tasarım yoluyla elde edebileceği kazanımların farkında olarak, bu süreci doğru yönetebilmek için gerekli düzenlemeleri yapmayı ve firma içinde sürekli iletişimi sağlamayı başarabilmiştir. Firma genel planlama farkındalığı, iletişimin genel olarak planlanması, tasarım planlama farkındalığı, tasarım planlarının geleceği, genel süreç farkındalığı, tasarım süreci farkındalığı ve tasarım süreci yönetimi konularında en st seviyededir. Grundig Elektronik’in tasarım planlama düşüncesinde bir takım eksiklikler görülmektedir. Tasarım planlama düşüncesinde eksikler bulunması firma genelindeki tasarım düşüncesinin daha fazla yapılandırılması gerektiğini göstermektedir. Tasarım planlama düşüncesi firmadaki tasarım faaliyetlerinin organizasyonunu etkilemektedir.

B. Sonuç: “Tasarım Stratejileri” iki bölümden oluşmaktadır. Grundig Elektronik birinci bölümde yer alan “Tasarım Hassasiyeti Denetimi” açısından en st seviyeye yakındır. Firma tasarım fikirlerini firmanın tüm faaliyet alanlarında etkin şekilde kullanmaktadır. “Tasarımın Konumlandırılması” bölümünde yer alan denetim sorularının amacı ise firmanın tasarımı stratejik olarak kullanıp kullanmadığını anlamaktır. Tasarım süreci araçları, genel kaynak tahsisi, tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi, tasarım kabiliyetleri konularında Grundig Elektronik en st seviyededir. Fakat tasarım organizasyonu, tasarım vaatleri ve tasarım davranışları konularında firmanın eksikleri bulunmaktadır. Bu üç konu firma içi iletişim ve organizasyonel kültür ile yakından ilişkilidir. Organizasyon yeterli imkanlara ve

gerekli kaynaklara sahip olsa bile etkin tasarım çözümleri geliştirebilmek için firmanın yaklaşımı çok önemlidir. Firma içi ve dışı çalışanların katılımı dahilinde oluşturulan organizasyonel bir yaklaşım, tasarım için organizasyonel kültürü oluşturur. Grundig Elektronik'te endüstriyel tasarım bölümü dışında tasarım kültürü yoğun değildir. Bu da firmanın tasarım odaklı bir firma olmadığını ve tasarımın stratejik olarak konumlandırılmadığını göstermektedir.

C. Sonuç: “Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı” bölümünde Grundig Elektronik organizasyonun yaratıcılığı ve organizasyonel kültürü açısından denetlenmiştir.

Grundig Elektronik tüm tasarım etkinliklerini ve AR-GE faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Firma yönetimi, yaratıcılığı geliştirmek için çalışma ortamını ve sosyal çevreyi düzenlemekte, eğitimlere ve fikir üretme egzersizlerine önem vermektedir. Fakat geri bildirim konusu geliştirilmelidir. Ayrıca, Grundig Elektronik'te üst yönetimin yeni ürün geliştirme sürecine daha aktif katılımı sağlanarak, organizasyon içinde iletişim ve işbirliği arttırılabilir ve tasarım kültürünün organizasyon içindeki tüm birimlerde yaygınlaştırılması sağlanabilir.

Grundig Elektronik yeni ürün geliştirmenin öneminin farkında olan ve yenilikçi olmaya önem veren bir firmadır. Fakat organizasyonun açık sistem ve iş odaklı kültüre sahip olması firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca firmanın müşteri odaklı yaklaşımı firmayı pragmatik kültüre yaklaştırmaktadır. Pragmatik kültür firmayı piyasadakilere benzer ürünler üretmeye yönlendiren bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Belassi, 1999).

Firmanın uzun vadeli hedeflere sahip olması ve çalışanlar ile yöneticiler arasında güç uzaklığının az olması firmanın sıklıkla yeni konseptler geliştirmesini sağlamaktadır (Belassi, 1999).

Grundig Elektronik 1960'lı yıllardan bu yana edinmiş olduğu tecrübelerle ve yapmış olduğu yatırımlarla yenilikçi olmanın önemini kavramış bir firma olarak görünmektedir. Fakat organizasyonda çalışan mühendis ve tasarımcılar arasında ortak bakış açısı ve tasarım kültürü oluşmamıştır. Bu sebeple endüstriyel tasarım ve pazarlama birimleri arasında bir takım problemler görülmektedir. Firmada iletişim ve işbirliği geliştirilerek, paylaşılan ortak değerlerin ve ilkelerin benimsendiği tasarımı destekleyen bir organizasyonel kültür geliştirilmelidir. Endüstriyel tasarım proje

bazlı olarak firma içinde büyük önem teşkil etmekte ve süreçler düzgün şekilde uygulanmaktadır. Fakat firmadaki diğer birimler endüstriyel tasarımın firmaya büyük fayda sağlayabilecek stratejik rolünün farkında değildir.

D. Sonuç: “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” bölümünde yer alan sorular ile pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı ortaya konulmaktadır.. Firmada pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı yüksektir ve bu katılımın kolektifliği ve iletişimi artırma gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Fakat C bölümünde gerçekleştirilen denetim sonuçlarına göre firma pragmatik kültürün özelliklerini taşımaktadır ve eğer organizasyonda tasarım kültürü tam oluşmamışsa pazarlamanın yeni ürün geliştirme sürecine katılımı firmayı pragmatik kültüre daha çok yaklaştırmakta ve yeni ürün geliştirme performansını olumsuz etkilemektedir. Yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımı olumlu yöndedir ve firmayı daha fazla yeni ürün geliştirmeye yönlendirmektedir.

Değerlendirme: Grundig Elektronik endüstriyel tasarım faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için doğru süreçler uygulayan, gerekli kaynakları ayıran, yeni ürün tasarımları gerçekleştirerek yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunan, pazarda fark yaratabilen büyük bir elektronik üreticisidir. Firmanın organizasyonel yapısı, gerçekleştirmiş olduğu yatırımlar ve geliştirme faaliyetlerinin tümü göz önüne alındığında Grundig Elektronik’in AR-GE odaklı bir firma olduğu sonucuna varılmaktadır. Endüstriyel tasarım firma için AR-GE faaliyetlerinde yer alan bir yöneticilik olarak konumlandırılmakta ve yeni ürün tasarımları gerçekleştirmek için endüstriyel tasarıma önem verilmektedir. Firma inovasyon ve yeni ürün geliştirme sürecine mühendislik bakış açısıyla yaklaşmakta bu nedenle tasarım kültürü endüstriyel tasarım yöneticiliği dışında çok yoğun olmamaktadır. Grundig Elektronik tüm çalışanların benimsediği ortak değerleri ve ilkeleri geliştiren bir yaklaşım ile organizasyonel kültürü tasarımı destekleyecek şekilde geliştirmelidir.

5.2. Koleksiyon Mobilya

Koleksiyon “yüksek kalitede mobilya mimarisi” yaratmak üzere, fikirleri, standartları, tasarım kavramlarını bir araya getiren, kırk yıla yakın deneyimi bulunan bir şirketler grubudur. Koleksiyon 70’li yıllardan itibaren, çizgiyi tasarıma dönüştüren, kalitenin tasarımını yaratan bir marka olarak Türk mobilya sektöründe varlığını sürdürmekte ve tasarımı endüstrinin hizmetine sunmaktadır (Url-5).

Koleksiyon 1972’de Ankara’da küçük bir demir atölyesi olarak kurulmuştur. Günümüzde Tekirdağ’da toplam 86.000 metrekare alanda kurulu fabrikası ile aralarında mimar, mühendis, teknik yönetici ve uzman ustaların olduğu 500 kişilik beyin ve zanaat gücü bulundurmaktadır. Firma aynı zamanda dünya çapında, ihracat, iş ortaklığı, tasarım ve lisans altı üretim faaliyetlerini yürütmektedir (Url-5).

Koleksiyon, mimarlar, uzmanlar, inşaatçılar veya müşteriler, tüm çözüm ortakları için projelere yönelik mekanları tasarlayarak çözümler üretmekte; ofis mobilyası, ev mobilyası ve benzeri tasarımlarını bankalara, iş merkezlerine ve otellere uygulamaktadır. Bu bağlamda Koleksiyon ev mobilyası, ofis mobilyası ve mimari projeler olmak üzere üç alanda faaliyet göstermekte ve gerekli üretimleri kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir.

Koleksiyon Mobilya A.Ş. Tekirdağ’da bulunan 86.000 metrekare kapalı modern fabrikası, 3 mağazası, İstanbul’da (Etiler), Ankara, İzmir, Adana, Eskişehir olmak üzere toplam 5 ildeki 8 satış noktası ile büyük bir ofis ve ev mobilyası üreticisidir. Koleksiyon Mobilya kendini tasarım odaklı bir firma olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım firmanın kurulduğu günden bu zamana kadar gelişmesinde ve kurumsal kimliğinin oluşturulmasında önemli rol oynamıştır (Url-5).

5.2.1 Koleksiyon Mobilya Tarihçe

Koleksiyon 1972 yılında Ankara’da Faruk Malhan tarafından küçük bir mobilya üreticisi olarak kurulmuştur. Faruk Malhan 1970’li yılların başlarında ODTÜ (Ortadoğu Teknik Üniversitesi) mimarlık fakültesinden derece ile mezun olmuştur. 1989 senesinde, Türkiye’de yayın yapan Arredamento Dekorasyon isimli tasarım dergisi ile gerçekleştirdiği röportajda Faruk Malhan, Koleksiyon Mobilya’nın tasarım yaklaşımını ve yıllar içindeki gelişimini anlatmıştır (Er, 1994). Faruk Malhan’ın mobilya tasarımında modern bir yaklaşıma yönelmesinin temelleri 1960’lı yıllarda atılmıştır. O yıllarda ODTÜ Mimarlık Fakültesi’nde uluslararası düzeyde güçlü bir akademik kadro bulunmaktadır ve bu kadro Türkiye’de modern mimarinin ve tasarımın kaynağı olmuştur. Aynı yıllarda Faruk Malhan da ODTÜ’de mimarlık eğitimine devam etmekte, bu yeni ve modern tasarım akımından büyük ölçüde etkilenmekteydi (Er, 1994). Daha ileriki yıllarda Faruk Malhan’ın modernizmi sadece kendi disiplinde değil, mobilya tasarımlarında da benimsediği

görülmektedir. O yıllarda Türk mobilya endüstrisinde ağırlıklı olarak eski mobilyaların tekrar üretimi gerçekleştirilmekteydi (Er, 1994).

Koleksiyon faaliyetlerine Ankara'da küçük bir metal atölyesi olarak başlamıştır. Faruk Malhan üretimdeki ilk dört yılını eğitim olarak tanımlamakta ve sonrasında atölyeye ahşap işleme, boyama ve döşemeciliği de ekleyerek mobilya üretiminin tüm süreçlerini Koleksiyon Mobilya'nın bünyesinde toplamıştır. O yıllarda üretim sistemi kişisel siparişlere dayanan atölye tarzında devam etmekteydi (Er, 1994). Gün geçtikçe satışlar artmaktaydı fakat tüm satış endüstrinin kapasitesine oranla azdı. Bununla beraber Koleksiyon modern ve tasarım odaklı imajı ile kendi niş pazarını yaratmaktaydı. Müşterileri Ankara'nın entelektüel, elit grubundan oluşuyordu. Bu kitle eğitim düzeyi ve geliri yüksek, geleneksel mobilyacıardan alışveriş yapmayan ve pazarda istediği tarzda mobilya bulamayan bir hedef kitleydi. Koleksiyon kendi özgün tasarımlarını bu niş pazara yüksek fiyatlara satabiliyordu. 1980'li yıllarda Koleksiyon Ankara'da iki adet mağazası bulunan, yüksek sosyo-ekonomik gruba hitap eden bir mobilya firmasıydı. 80'li yılların ikinci yarısında Koleksiyon'un tasarım odaklı mobilya firması olarak ünü Ankara'nın dışına yayıldı ve Koleksiyon zengin, kültür düzeyi yüksek müşterilerin taleplerinin artması sonucu İstanbul'a taşındı. Önceleri İstanbul'da iki tane orta ölçekli atölyesi ve Ankara'da beş adet mağazası bulunmaktaydı. İstanbul'a taşınma Faruk Malhan'ın büyük endüstriyel mobilya firması olma planlarının bir parçasıydı. 1988'de Koleksiyon birtakım geleneksel ve Japon kaynaklı firmanın da finansal desteğini alarak Tekirdağ'da modern mobilya üretiminin temellerini atmıştır (Er, 1994).

Üretim kapasitesinin artması ve geniş bir perakende satış ağının kurulmasıyla 1980'lerin sonunda Koleksiyon yeni müşteri gruplarına yönelmiş ve anlaşmalı mobilya projelerine yoğunlaşmıştır. Bu tip projeler Koleksiyon için yeni değildi. Fakat projeler çok daha geniş ölçeklerden, müşterileri büyük endüstriyel gruplar ve bankalardan oluşmaktaydı. Firma ayrıca Japonya'da ve Fransa'da projelerde yer alarak ihracatla da meşgul olmaktaydı (Er, 1994). Koleksiyon ürünlerindeki kaliteli donanım ve yenilikçi tasarımları ile ahşap ofis mobilyasını avrupa pazarında geliştiren bir firma olmaktaydı (Er, 1994).

Yüksek kaliteli malzeme kullanımı, ev mobilyalarında zengin tasarımlar, Koleksiyon'a 'tasarım odaklı firma' olarak erken bir ün kazandırmıştır. 90'lı yılların başında özellikle ev mobilyalarında yeni bir pazarlama stratejisi gerekmiştir. Bu yeni

strateji müşteri profilindeki yüksek gelir grubuna, orta-yüksek gelir grubunun da dahil edilerek müşteri profilinin çeşitlendirilmesiyle oluşturulmuştur (Er, 1994). Bunun birinci sebebi üretim kapasitesinin artması ile maliyetlerin düşmesi ve satışların azalmasıdır. İkinci ve belki daha güçlü faktör ise İtalya gibi ülkelerden ev mobilyası ithalatının artmış olmasıdır. Bu nedenle Koleksiyon üretim kapasitesini ve endüstriyel ölçeğini arttırarak, özel müşteriler için yüksek fiyatlı tasarımlar üreten geleneksel stratejisini değiştirmiştir. Yeni strateji, standart ev mobilyalarına yüksek tasarım girdisi katarak, yüksek üretim hacimleri ve makul fiyatlar içeren ulusal bir perakende ağını içermektedir (Er, 1994). Günümüzde de Koleksiyon, bu stratejisini Faruk Malhan'ın liderliğinde firma bünyesinde çalışan tasarımcılar ve firmaya dışarıdan destek veren tasarımcılar ile birlikte geliştirmeye devam etmektedir.

5.2.2 Koleksiyon Mobilya'da Endüstriyel Tasarım

Koleksiyon Mobilya'nın modern tasarımı benimseyen tasarım odaklı bir firma olarak konumlandırılmasında, firma kurucusu Faruk Malhan'ın mimar olmasının büyük rolü bulunmaktadır. Firmanın her noktasında, kararların alınmasında 'tasarım' en büyük etkidir. Koleksiyon'da muhasebe, üretim, güvenlik,..vs. bölümlerinin dışında çalışanların çoğunluğu mimar, iç mimar ve tasarımcı kökenlidir (Tasarım ve İletişim Direktörü, 2009). Firma bünyesinde iki grafik tasarımcı, dört tane de endüstriyel tasarımcı bulunmaktadır. Mağazalarda çalışan proje grubu da dahil olmak üzere bütün satış grubu mimar ve iç mimardır. Firma kurucusu Faruk Malhan'ın en çok dikkat ettiği hususlardan biri çalışanların ortak bakış açısına sahip olup, tasarım kökenli bir disiplinden gelmiş olmalarıdır (Tasarım ve İletişim Direktörü, 2009).

Fabrika dışında, firmanın Sarıyer'deki merkezinde çalışan yaklaşık 150 kişinin, 60'ı muhasebe, depo, güvenlik ..vs ise, satışta ve ana mağazada çalışan diğer 90 kişi mimar, iç mimar ve tasarımcı kökenlidir (Tasarım ve İletişim Direktörü, 2009).

Koleksiyon sadece mobilya satan bir firma değil, tasarım satan bir firma olarak da pazarda konumlandırılmaktadır. Koleksiyon'un logosu, ofisleri, mağazaları ve bu mağazalarda çalışanların görüntüsü, firmanın tasarım odaklı imajı ile bütün olarak tasarlanmıştır. Koleksiyonun firma imajı tasarımcı karakterini yansıtacak şekilde ve satışı yapılan ürünlerin bir parçası gibi düşünülmektedir.

Koleksiyon'da tasarım etkinlikleri 1972 yılından bu yana Faruk Malhan liderliğinde yönetilmektedir. İlk yıllarda tüm tasarımlar Faruk Malhan tarafından

gerçekleştirilirken, ilerleyen zaman içinde tasarım yetenekleri ve kabiliyetleri Faruk Malhan tarafından onaylanan tasarımcılar firmaya katılmışlardır. Firma bünyesinde tasarımcılar çalışıyor olsa da tüm önemli tasarım kararları Faruk Malhan tarafından alınmaktaydı. Koleksiyon İstanbul'a taşındıktan sonra küçük bir tasarım ekibi kuruldu (Er, 1994). Günümüzde de tasarım ekibinde altı kişi bulunmaktadır. Tasarım ekibi 'tasarım ve iletişim direktörü'ne ve tasarım direktörü de doğrudan Faruk Malhan'a bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

Firmanın genel tasarım yaklaşımını anlamak açısından firma bünyesinde bulunan iki kişilik grafik tasarım ekibinden de bahsetmek gerekmektedir. Bu bölümde Koleksiyon'un reklamları, ilanları ve broşürleri firmanın tasarımlarına ve tasarım odaklı firma imajına uygun olarak tasarlanmaktadır. Oluşturulan tasarım odaklı firma imajı, firmanın felsefesi ve firmanın tüm ürünleri kendi içinde bütünlük teşkil etmektedir.

Faruk Malhan'ın Koleksiyon için belirlemiş olduğu tasarım felsefesi aşağıda şiirsel bir söylevle şöyle özetlenmektedir (Url-5):

“Her yaşam bir şiirdir.

Moda, teknoloji, yaygın iletişim herşeyin enerjisini ve ömrünü etkilemekte, bireyi duygusal, kişisel arayışlara yönlendirmektedir. Sıradanlıktan usanç, kişilik kaybına direnç, bireysel varoluş "farklı"yı ve "yeni"yi aranılır kılmaktadır. İşte bunun için modern ekonominin getirdiği hazır eşyaların yerini, toplanan, derlenen, icat edilenler, tekrar yaratılanlar alacak, güne damgasını, mükemmellik ötesi, dağınık, bağımsız, el izleri, düş izleri, yeni değer kavramları vuracaktır.

Değer zaman ötesine geçebilecekse değer olacak, birey de yaşama zaman ötesi bir kurguda ulaşmak isteyecektir. Bu da seçilen eşyaların, kurulan ortamların zamana karşı dayanımını gerekli kılmaktadır. Özenle seçilmiş malzemeler, ustalıklı çözümlen ayrıntılar, zaman aşımına dayanabilen çizgiler, düşünülen ev ortamının öğelerini oluşturmali, tasarım yalın, dingin, dökümlü, gölgeli ve şiirsel olmalı, gerçeklerden biraz da olsa kopmalıdır.”

Koleksiyon Mobilya'da tasarımın merkezi bir işlev olarak konumlandırıldığı, gerek firma politikasından, gerekse firmaya yapılan ziyaretler sonucunda elde edilen gözlemlerden anlaşılmaktadır.

Koleksiyon tasarımlarını gerçekleştirirken dünyaca ünlü tasarımcılarla da ortak çalışmalarda bulunmakta ve tüm tasarımcılara kataloglarında tasarladıkları ürünler ile birlikte yer vermektedir. Halı ve kilim alanında Belkıs Balpınar, cam alanında Enver Çamdal, ressam Ahmet Güneştekin, ressam ve heykeltıraş Selma Gürbüz, inşaat, dekorasyon ve endüstri tasarımı alanında faaliyet gösteren İtalyan firma Studio Kairos, firma kurucusu ve endüstriyel tasarımcı Faruk Malhan, ressam ve heykeltıraş Bihret Mavitan, Luca Scacchetti mimarlık ofisi, seramikçi Alev Ebüzziya

Siesbye ve cam atölyesi Koleksiyon Mobilya için tasarımlar gerçekleştirmektedir. Çok sayıda tecrübeli tasarımcı ile çalışılmasına ve firma kendi bünyesinde birçok tasarımcı bulundurmasına rağmen, Koleksiyon'un katalogları incelendiği zaman ürünlerin büyük bir kısmında Faruk Malhan imzası göze çarpmaktadır. Buradan yola çıkarak, birçok tasarımcıyla çalışılmasına rağmen Faruk Malhan'ın tasarım fikirlerinde, tasarım sürecinde ve tasarım kararlarında baskın durumda olduğunu görülmektedir.

Koleksiyon Mobilya'da tasarım Faruk Malhan'ın oluşturmuş olduğu organizasyonel kültür ile ilişkili olarak merkezi bir işlevdir. Firma tasarımı stratejik olarak rekabetçiliğini geliştirmek için kullanmakta ve tasarımın getirdiği başarının farkındadır.

Sonraki bölümlerde firmanın 'Tasarım ve İletişim Direktörü' ile gerçekleştirilen görüşmede cevaplanan denetim soruları incelenmektedir. Denetimler sonucunda firmanın güçlü ve zayıf olduğu yönler ortaya konulmakta, firmanın yeni ürün tasarım anlayışı ve organizasyonel yapısı ölçülmektedir.

5.2.3 Denetim Anket Formu'nun Koleksiyon Mobilya'da Uygulanması

Tasarım denetim araçları (design audit tools), Koleksiyon Mobilya'nın yönetim binalarının ve ana mağazasının bulunduğu Sarıyer'de firmanın 'Tasarım ve İletişim Direktörü' ile gerçekleştirilmiştir. İlk görüşme 'Tasarım ve İletişim Direktörü'nün ofisinin bulunduğu ana mağazada 09.02.2009 tarihinde saat 16:20'de başlayıp 17:30'da sona ermiştir. İlk görüşmede 'Tasarım ve İletişim Direktörü'ne tez çalışması ile ilgili bilgiler verilmiş, Koleksiyon hakkında genel bilgi edinilmiş ve firmanın tüm katalogları temin edilmiştir. Bu görüşme cep telefonu ile kayıt edilmiştir. İkinci görüşme ise 24.02.2009 tarihinde 'Tasarım ve İletişim Direktörü' ve misafirlerinin yer aldığı bir öyle yemeğinde saat 11:41 de başlamış ve 13:00 de sona ermiştir. Tasarım denetim araçları ikinci görüşmede sadece soruların cevaplanması şeklinde gerçekleşmiş, sorular üzerinde konuşulmamıştır.

A.Tasarım Farkındalığı, Anlayışı

"Denetim anket formu"nın ilk bölümü "Tasarım Farkındalığı, Anlayışı" firmanın 'Tasarım ve İletişim Direktörü' ile gerçekleştirilen görüşmenin sonuçlarına göre değerlendirilmektedir. Bu bölümde en düşük düzey '0' en yüksek düzey '3'dür.

Genel planlama farkındalığı: (Düzey 2) İçsel ve dışsal faktörlerin sınırlı analizine dayanmasına rağmen firmanın geleceğini yönlendiren ve firmadaki tüm işlevlere entegre olan plan ve hedefler bulunmaktadır. Tasarımı stratejik olarak kullanan ve firmadaki tüm işleyişi tasarımı esas alarak düzenleyen Koleksiyon Mobilya'nın tüm faaliyetlerini planlamadaki etkinliğinin 3. Seviye yerine 2. sevide olmasının sebebi yönetsel olabilir. Genellikle firmaların genel planları üst yönetim tarafından oluşturulmakta ve diğer çalışanlara bildirilmektedir. Firmadaki genel planlamanın daha etkin olabilmesi için içsel ve dışsal faktörlerin analizi ışığında tüm firma işlevlerinin dinamik olması sağlanmalıdır.

İletişimin genel olarak planlanması: (Düzey 3) Koleksiyon Mobilya'da firma içi iletişim gelişmiş durumdadır. Planlar ve hedefler tüm firma çalışanları ile paylaşılmakta, uygun düzeyde konu ile ilgili bilgiler alınmakta ve güncellenmektedir.

Tasarım planlama farkındalığı: (Düzey 3) Koleksiyon Mobilya için tasarım çok önemlidir ve firmada tasarım merkezi işlev olarak konumlandırılmaktadır. Bu nedenle, firma planları tasarım etkinliği için net hedefler ortaya koymaktadır. Ve bu hedefleri firmanın elindeki ürünlere, müşterilere, pazara ve rakiplere yönelik gerçekleştirilen detaylı analizlere göre hazırlamaktadır. Yurt içi ve yurt dışındaki fuarlar takip edilmekte ve yeni eğilimler analiz edilmektedir.

Tasarım planlama düşüncesi: (Düzey 3) Tasarım planları ve hedefleri oluşturulurken firma içinde kullanılması gereken uygun teknikleri anlamaya yönelik firmanın farklı birçok yaklaşımı bulunmaktadır. Koleksiyon Mobilya tasarım odaklı bir firma olarak kendi özgün tasarım yaklaşımını geliştirmektedir.

Tasarım planlarının geleceği: (Düzey 3) Koleksiyon Mobilya kurulduğu 1972 yılından itibaren tasarım odaklı bir firma olmuştur. Bunda firma kurucusu Faruk Malhan'ın mimar olmasının payı büyüktür. Bu nedenle tasarım kısa, orta ve uzun vadeli firma hedeflerini gerçekleştirmede firma faaliyetlerine entegre olarak düşünülmektedir.

Genel süreç farkındalığı: (Düzey 3) Koleksiyon Mobilya ev ve ofis mobilyası olmak üzere iki farklı alanda faaliyet göstermektedir. Firma içindeki faaliyetler düzgün bir şekilde tanımlanarak işleyişin düzenli olması sağlanmaktadır. Firma içindeki faaliyetler süreçler olarak tanımlanmıştır ve bu süreçler aktif olarak firma ile birlikte sürekli geliştirilmektedir.

Tasarım süreci farkındalığı: (Düzey 3) Koleksiyon Mobilya’da firma sürecine entegre olarak işleyen tasarım süreci de aktif ve sürekli olarak geliştirilmektedir. Tasarım süreci firmada ele alınan en önemli süreçtir. Bu sürecin doğru algılanıp sürdürülebilmesi için firmada tasarım dışındaki birimlerde (mağaza çalışanları ve satış..vs) çalışanların büyük çoğunluğu mimar, iç mimar veya tasarımcı kökenli olarak seçilmişlerdir.

Tasarım sürecinin yönetimi (Düzey 2) Firma tasarım projesi içinde yer alan ve takip edilmesi gereken proje zamanlaması, fiyatlar ve tasarım ihtiyaçları gibi konularda yazılı dokümanlar kullanmaktadır.

A. Sonuç: Bu bölümde yer alan denetim soruları firmanın tasarıma karşı genel yaklaşımını anlamaya yöneliktir. Koleksiyon Mobilya “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” açısından neredeyse en üst seviyede bir firmadır.

Firma genel işleyişe düzenli olarak yön verebilen ve bu işleyişte yer alan endüstriyel tasarımı etkin şekilde kullanabilen bir firmadır. Endüstriyel tasarım yoluyla elde edebileceği kazanımların farkında olarak, bu süreci doğru yönetebilmek için gerekli düzenlemeleri ve firma içinde sürekli iletişimi sağlamayı başaramıştır. Firma içinde genel iletişimin planlanması, tasarımın konumlandırılması, tasarım hedefleri, genel süreç farkındalığı ve tasarım süreci farkındalığı en üst seviyededir. Genel planlama farkındalığı ve tasarım sürecinin yönetiminde ise bir takım eksiklikler görülmektedir. Genel planlama kararları ve tasarım sürecinin yönetimine yönelik kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Genellikle, firmaların genel planları üst yönetim tarafından oluşturulmakta ve diğer çalışanlara bildirilmektedir. Firmadaki genel planlamanın daha etkin olabilmesi için içsel ve dışsal faktörlerin analizi ışığında tüm firma işlevlerinin dinamik olması sağlanmalıdır. Tasarım sürecinin yönetimini geliştirmek için ise firma tasarım projelerine ve bu projeleri geliştirmeye yönelik risk yönetimi prosedürleri kullanabilir. Tüm bu gelişmeleri sağlayabilmek için firma üst yönetiminin etkin kararlar alması ve uygulaması önemlidir.

B. Firmanın Tasarım Stratejileri

Koleksiyon Mobilya’nın tasarım stratejilerini anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen denetim iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki denetim ile firmanın tasarıma karşı hassasiyeti ve tasarım yönetiminin etkinliği denetlenmektedir. İkinci bölümdeki denetim tasarım organizasyonunu, tasarıma

bağlılığı, tasarıma karşı firmadaki davranışları, kaynakların genel tahsisi ve tasarım kaynaklarının tahsisini anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır.

B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi

Koleksiyon'daki genel işleyiş içinde tasarımın konumunu ve ürün tasarımı dışında ne gibi görevlerde bulunduğunu anlamak için "Tasarım Hassasiyeti Denetimi" gerçekleştirilmiştir. Tasarımı firmanın her alanında kullanabilen firmalar tasarımın yaratmış olduğu fırsatları değerlendirebilen ve yeni stratejiler geliştirebilen firmalardır. Bu bölümdeki en düşük düzey '0' en yüksek düzey '2'dir.

Firma içinde yer alan pazarlama departmanı karar verme sürecinde tasarıma ne rol vermektedir? (Düzey 2) Pazarlama bölümü karar verme sürecinde tasarım kararlarını ve firmanın tasarım politikasını göz önüne almaktadır.

Ürün geliştirme işinde tasarım fikirlerinden yararlanmak ne kadar yaygındır? (Düzey 2) Ürün geliştirme işinde tasarım odaklı bir firma olarak tasarım fikirleri en üst seviyede kullanılmaktadır.

Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir? (Düzey 2) Firma ziyaretlerinde de görüldüğü gibi çevresel tasarım oluşturulurken, tasarım fikirlerinden yararlanılmıştır. Sarıyer'deki yönetim merkezi ziyaret edilen Koleksiyon Mobilya'nın tüm ürünlerinde, ürünlerin sunum şeklinde, kafeteryasında, ofislerinde, ofis binalarındaki tasarımlarda ortak firma kimliği ve firmanın tasarım odaklı imajı göze çarpmaktadır.

Bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir? (Düzey 2) Firmada bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerinden en üst seviyede yararlanılmaktadır. Zira firmada çalışanların büyük çoğunluğunun tasarım, mimarlık ve iç mimarlık gibi disiplinlerden gelmiş olması firmanın bilgi akışı sağlamadaki özelliklerinin üst seviyeye çıkmasını sağlayan bir etkidir.

Firma kimliği oluşturulmasında tasarım ne ölçüde kullanılmaktadır? (Düzey 2) Firma kimliği oluşturulmasında tasarım fikirlerinden en üst seviyede yararlanılmaktadır. Koleksiyon Mobilya ürün kataloglarını, ilanlarını firma kimliğine uygun bir şekilde hazırlayabilmek için bünyesinde kendi grafik tasarım ekibini bulundurmaktadır. Koleksiyon'un ürünleri, katalogları, ismi, logosu, binaları ve

mağazaları firmanın modern yaklaşımını ve kurumsal kimliğini ortak bir dille yansıtmaktadır.

Tasarım ekibi nasıl yönlendirilmektedir? (Düzey 2) Tasarım odaklı bir firma olarak Koleksiyon Mobilya’da tasarım ekibi etkin şekilde yönetilmektedir. Bunda firma kurucusu Faruk Malhan’ın mimar olmasının ve Koleksiyon Mobilya’yı kurulduğu ilk günden bu yana tasarımı esas alan bir yapıda geliştirmesinin payı büyüktür.

B1 Sonuç: Koleksiyon Mobilya tasarım hassasiyeti ve tasarım yönetimi etkinliği açısından en iyi seviyededir. Firmada pazarlama, ürün geliştirme, çevresel tasarım, bilgi akışı sağlama, firma kimliği oluşturma konularında tasarım fikirlerinden en üst seviyede yararlanılmaktadır.

B2. Tasarımın Konumlandırılması

Koleksiyon Mobilya’nın endüstriyel tasarımı stratejik olarak ne ölçüde kullandığını ve nasıl konumlandırıldığını anlamak için aşağıdaki konularda denetim araçları kullanılmıştır. Özellikle genel kaynak tahsisi kapsamında düşünülen tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi, tasarım organizasyonu, tasarım vaatleri ve tasarım davranışları gibi konular firmanın tasarım stratejisini yansıtmasının yanı sıra organizasyondaki tasarım kültürü hakkında da önemli bilgiler vermektedir. Bu bölümdeki en düşük düzey ‘0’ en yüksek düzey ‘3’dür.

Tasarım süreci araçları: (Düzey 3) Firma gerekli tasarım bilgilerini oluşturmak ve firma içindeki anlayışı geliştirmek için uygun araçlar ve teknikler yoluyla geniş bir yaklaşıma sahiptir.

Genel kaynak tahsisi: (Düzey 3) Bütçeleme gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır. Koleksiyon’un üretimini gerçekleştirmiş olduğu ve mağazalarında satışını gerçekleştirmiş olduğu tüm ürünler özgün tasarımlara sahiptir.

Tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi: (Düzey 3) Firmada tasarım yatırımı bütçelemesi gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır.

Tasarım özellikleri/kabiliyetleri: (Düzey 3) Koleksiyon kurulduğu günden bu yana kendi özgün ürünlerini tasarlamış ve üretmiştir. Firma kurucusu Faruk Malhan’ın liderliğinde kurulan ürün tasarımı ve grafik tasarım gibi bölümlerde ve firmanın

çalıştığı ünlü tasarımcılar ile yeni ürünler tasarlanmaktadır. Firma tüm tasarım etkinliklerini kontrol edebilecek tecrübeye sahiptir ve bu kabiliyet varolan özelliklerin sürekli geliştirilmesi ile yükseltilmektedir.

Tasarım organizasyonu: (Düzey 3) Koleksiyon Mobilya’da firma çalışanları tarafından benimsenen ortak bir organizasyonel kültür vardır. Koleksiyon’un tasarımı esas alan yaklaşımı firma çalışanlarına ve firmanın çalışma ortamına yansımaktadır. Faruk Malhan firmada tasarım kültürü oluşturmak için satış, proje gibi diğer bölümlerde de eleman olarak tasarım, mimar veya iç mimar kökenli kişileri tercih etmiştir. Firma tasarım etkinliği süresince firma içinde ve dışından yapılan katılım sonucundaki bilgilerin toparlandığından ve tasarım sürecinde kullanıldığından emin olmak için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır.

Tasarıma bağlılık: (Düzey 3) Firmanın tüm birimlerini geliştirmede tasarımın rolü bulunmaktadır. Üst yönetim karar vermede etkindir ve sürekli olarak iletişimi ve karar verme kanallarını geliştirmeye çalışır.

Tasarım davranışları: (Düzey 3) Firmadaki herkes tasarım yatırımının esas olduğunun farkındadır ve tüm firma faaliyetlerinde tasarım şampiyonu bir takım gibi çalışırlar.

B2. Sonuç: Koleksiyon Mobilya’nın tasarım odaklı yaklaşımı tasarım stratejileri bölümüne yapılan denetimde en üst seviyede çıkması ile kanıtlanmaktadır. Koleksiyon Mobilya tasarımı sadece ürün tasarımı olarak değil, stratejik olarak da kullanmakta ve pazarda kendini tasarımcı kimliği ile konumlandırmaktadır.

C. Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı

“Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı” bölümünde gerçekleştirilen denetim iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda Majoro Kalite Denetimi’nde yer alan altı soru ile firmanın yaratıcılık düzeyi belirlenmektedir. İkinci kısımda yer alan denetim araçları Belassi’nin (1999) çalışmasından alınmış olup, firmadaki organizasyonel kültürün firmanın yeni ürün geliştirme performansına olan etkisini ölçmektedir.

C1.Tasarım Etkinlikleri (Majoro Kalite Denetimi): Tasarım etkinlikleri bölümünde firmadaki organizasyonel kültür ile firmanın yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi tanımlayan denetim araştırmasına yer verilmektedir.

Goffman (1967) ve Van Maanen (1979) kültürü insanlar iletişim kurduğu zaman gözlenen düzenli davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda firmada çalışanlar arasındaki iletişimin düzgünlüğü ve ortak değerlerin paylaşılması çok önemlidir.

Bu bağlamda firma içinde yaratıcı faaliyetlerin, inovasyonların veya yeni tasarımların başarılı biçimde gerçekleştirilmesi için firmanın tasarımı destekleyen bir organizasyonel kültüre sahip olması çok önemlidir. “Yaratıcılık” ve “inovasyon” gibi kavramlar endüstriyel tasarım bölümü dışında, firmanın diğer faaliyet alanlarında da ortak değerler olarak benimsenmelidir. Yeni bir proje gerçekleştirileceği zaman firmanın tüm birimleri ortak bakış açısına sahip olarak hareket etmelidir.

Denetim sonucuna göre, Koleksiyon Mobilya’da organizasyonun misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon” veya bunların tümüne yer verilmektedir. Organizasyondaki çalışanlar “yaratıcılık”, “fikirler” ve “inovasyon” hakkında konuşurlar. Firmanın Sarıyer’deki merkezinde çalışanların büyük çoğunluğunun tasarım, mimarlık ve iç mimarlık gibi disiplinlerden gelmesinin, ayrıca firmadaki ortamın yaratıcılığı desteklemesinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına büyük katkısı bulunmaktadır.

Cooper ve Press’e (1995) göre tasarım sürecinin başarı ile sonuçlanması için “liderlik çok dikkat edilmesi gereken bir etkidir.” Araştırmacılar başarı için tek tip bir stil benimseyememişlerdir fakat katılımcılığı ve işbirliğini sağlayan bir liderin önemi konusunda hemfikir olmuşlardır.

Firma yöneticisi Faruk Malhan’ın mimarlık disiplininden gelmiş olması Koleksiyon’un tasarım odaklı bir yapıda olmasına büyük katkıda bulunmuştur. Bu nedenle yeni fikir geliştirme sürecine üst yönetimin katılımı ve aktif ilgisi vardır. Faruk Malhan’ın yaratıcılığa ne kadar önem verdiğini en iyi kendi sözleri anlatmaktadır (Url-5):

“Yeni iş topluluğu içinde bireyin güçlenişi

Yeni iş kültürü daha etkin bir bireysel varoluşa dayanıyor. 80’li yılların kalabalık işgücünü oluşturan ortam, bu gün yerini; daha yüksek değerleri barındıran bireylerin bir aradalığına bırakıyor. Bireyselliğin ortak akıl ile kaynaştığı yeni bir karışım. Bu denklemin bir sonucu olarak daha az sayıda kişi ile daha büyük operasyonları yöneten firma sayısı da artıyor. Yeni çalışan profiline yükselişi ile, eskinin kurumsal kimlik öncelikli çalışma ortamları da, daha insani değerleri öne çıkarmaya başlıyor. Çağdaş tanımdaki birey’in yapısı da artık farklı, bireylerden meydana gelen topluluklar birarada fikir geliştiriyor ve daha yüksek bir iletişim performansı sergiliyor. Çalışma ortamının tasarımında, öncelikli olarak ele alınması gereken konu, bireylerden oluşan yeni takımların yaratıcı gücünü tetikleyebilmek.”

Schein’a göre organizasyonel kültürü etkin şekilde yönetmede ve değiştirmede etkili olan faktörlerden biri de firma içinde gerçekleştirilen eğitimlerdir. Yetiştirme, yeni gelenlere klavuzluk etme, resmi ve resmi olmayan eğitimler ve rol modellerinin tanımlanması organizasyonel kültürü geliştirmek için önemlidir. (Schein, 1999). *Denetim sonucuna göre*, Koleksiyon Mobilya yaratıcılığa firmanın her alanında önem veren bir firma olarak, yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenlemekte zayıf kalmaktadır. Bunun sebebi yeni ürün geliştirme sürecine aktif ilgisi bulunan tasarımcı yöneticilerin baskın durumda bulunması olabilir.

Denetim sonucuna göre, Koleksiyon Mobilya’da firma çalışanları fikirlerinin nerede kullanıldığını her zaman bilemeyebilirler. Geri bildirimi geliştirmek ve çalışanların yaratıcılığını arttırmak için onları tanımak ve sosyal bir ortam oluşturmak gerekmektedir (Cooper ve Press, 1995).

Schein (1990) kültürün üç düzeyinden bahsetmektedir; çalışma ortamı (artifacts), değerler ve ilkeler. Çalışma ortamı (artifacts) organizasyonun fiziksel ve sosyal çevresini oluşturan kültürün en gözle görünen düzeyidir. Bu bağlamda gerçekleştirilen firma ziyaretindeki gözlemlere dayanarak Koleksiyon Mobilya’nın çalışma ortamının ve sosyal çevresinin yeni ürün geliştirme performansını, yaratıcılığı ve tasarımı destekleyici bir şekilde düzenlendiğini söyleyebiliriz.

C1. Sonuç: Koleksiyon Mobilya’da organizasyonun misyonunda “yaratıcılık” ve “inovasyon” veya bunların tümüne yer verilmektedir. Firmanın Sarıyer’deki merkezinde çalışanların büyük çoğunluğunun tasarım, mimarlık ve iç mimarlık gibi disiplinlerden gelmesinin, ayrıca firmadaki ortamın yaratıcılığı desteklemesinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına büyük katkısı bulunmaktadır. Koleksiyon Mobilya yaratıcılığa firmanın her alanında önem veren bir firma olarak, yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenlemeye ve geri bildirimi geliştirmeye çalışmalıdır. Bu konuların ihmal edilmesinin sebebi yeni ürün geliştirme sürecine aktif ilgisi bulunan tasarımcı yöneticilerin baskın durumda bulunması olabilir.

C2. Çalışma Ortamı: Önceki bölümde firmadaki organizasyonel kültür ile firmanın yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi tanımlayan denetim araştırmasına yer verilmiştir. Çalışma ortamı bölümünde ise organizasyonel kültür düzeylerinin firmanın yeni ürün

geliştirme performansına olan etkileri, denetim araştırmasının sonuçlarına göre anlatılmaktadır.

Organizasyonel kültür kavramı üzerine yapılan çalışmalarda en önemli faktör olan insan faktörü üzerinde durulmakta ve davranışlardan, değerlerden, ilkelerden bahsedilmektedir. Yapılan çalışmalarda davranışlar, değerler ve ilkeler organizasyonel kültürün düzeyleri olarak açıklanmakta ve organizasyonel kültürün temelini oluşturmaktadır.

Süreç X Sonuç Odaklı Kültür: Koleksiyon’da çalışanlar işlerini yapmak için gereken eforu sarfetmektedirler. Fakat maksimum eforu sarfetmezler. Süreç odaklı kültürlerde çalışanlar kendilerini risklerden kaçınır şekilde algılar ve işlerine sınırlı çaba harcarlar (Belassi, 1999).

Yönetim net kar hedefleri koyar ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirir. Bu bağlamda firma için sonuca ulaşmak önemlidir.

Firma çalışanları alışkın olmadıkları durumlarda çok rahat olamazlar. Bu firmanın daha süreç odaklı bir yapıda olduğunu göstermektedir. Çalışanlar firmada belirli bir düzende ve sistemde çalışmaya alışkın oldukları için aksi durumlarda kendilerini çok rahat hissetmemektedirler. Koleksiyon firma içindeki işleyişe önem veren bir firma olarak, ‘süreç odaklı’ bir yapıya eğilimli görünmektedir. Fakat firma için çalışmalar neticesinde ortaya çıkacak sonuçlar da önemlidir.

Çalışan X İş Odaklı Kültür: Koleksiyon’da süreçlerin işleyiş şekline çok önem verilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler. Bu bağlamda Koleksiyon ‘çalışan odaklı’ kültüre daha yakın görünmekle beraber, ‘iş odaklı’ kültürün özelliklerini de göstermektedir.

Açık X Kapalı Sistem Kültür: Çalışanlar işle ilgili veya şahsi problemlerini patronları ile rahatlıkla konuşabilmektedirler. Yeni işe başlayanların firmaya uyum sağlamaları biraz zaman almaktadır. Bu da firmanın ‘açık sistem kültür’ün ve ‘kapalı sistem kültür’ün özelliklerini bir arada taşıdığını göstermektedir.

Açık sistem organizasyonlarda çalışanlar yeni gelenlere ve dışarıdakilere karşı açık davranır. Çoğunlukla herhangi biri organizasyona uygun olabilir ve yeni gelenler çevresinde rahat olabilmek için sadece birkaç güne ihtiyaç duyarlar (Belassi, 1999).

Normatif X Pragmatik Kültürler: Firma için müşteri ihtiyaçlarını karşılamak önemlidir. Fakat tamamen müşteri odaklı değildir ve kendi özgün projelerini üretme eğilimindedir. Bu nedenle Koleksiyon için tamamen normatif veya tamamen pragmatik kültüre sahiptir diyemeyiz. Firmanın kurallara bağlı genel yapısını, süreç odaklı yapısını ve daha önceki bölümlerdeki denetim sonuçlarını göz önüne alarak ‘*normatif kültür*’e daha yakın olduğu söyleyebiliriz.

Belirsizlikten Kaçınma: Yönetim çıkacak sonuç belli olmasa bile yeni fikirleri yeterli ölçüde desteklemektedir. Fakat riski ve getirisi yüksek projeler yerine sonucu az çok belli olan projelere karşı daha eğilimlidirler. Diğer yandan yeni bir ürün geliştirilirken ba arsız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için desteklemektedir. Firma ‘*belirsizliklerden kaçınmamaktadır*’, fakat yine de çok riskli projeler pek tercih edilmemektedir.

G   Uzaklığı: Çalışanlar yönetimin fikirlerine karşı olduklarında bunu söylemeye eğilimlidirler. Bu da yöneticilerle çalışanlar arasında fazla ‘*g   uzaklığı bulunmadığını*’ göstermektedir. G   uzaklığının olmadığı firmalarda yeni ürün geliştirme daha verimlidir (Belassi,1999).

Kolektiflik X Bireysellik: Çalışanlar tek başına çalışmak yerine çok sık olmamakla beraber birlikte iyi anla tıkları kişilerle çalışmayı tercih ederler ve i lerinde kendi özgün projelerini üretebilirler. Ayrıca organizasyon kişisel başarıları ve rekabeti de desteklemektedir. Bu da firmada kolektifliğin bulunduğunu fakat ‘*bireyselliğin daha baskın*’ olduğunu göstermektedir. Organizasyonda bireyselliğin desteklenmesinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına pozitif etkisi bulunmaktadır.

Bouwen ve Fry’ın yapmış olduğu çalışmalara göre inovasyon için kişisel fikir  ampiyonlarının ekstra çaba sarfetmesi gerekmektedir (Cooper ve Press, 1995).

Uzun Vadeli X Kısa Vadeli Hedefler: Firmanın uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır ve firma hedefleri ‘*uzun vadeli*’ olarak planlanmaktadır. Belassi’nin (1999) yapmış olduğu çalışmaya göre, uzun vadeli düşünen firmalar daha çok yeni ürün geliştirmektedir.

 r n geliştirme ve pazarlama bölümleri arasında düzgün bir ilişki vardır. Toplantılarda birbirlerinin bakış açısını anlamaya çalışırlar ve projeyi geliştirmeye yönelik g r   rl r. Pazarlama ve satış bölümlerinde çalışanların mimarlık veya iç mimarlık gibi disiplinlerden gelmiş olması, çalışanların ortak bakış açısına sahip

olmalarını sağlamakta, toplantılarda çözüm üretmeye yönelik bir ortam oluşturmaktadır.

Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki görüş ayrılıkları genellikle üst yönetimin katılımı gerekmeksizin, kendi aralarında ve proje müdürleri aracılığı ile halledilebilmektedir. Ürün geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır. Tasarım bölümü, tasarım analizi, planlaması ve uygulaması yapabilmek için yeterli bütçeye sahiptir.

Koleksiyon Mobilya’da organizasyonel kültür türlerinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına etkileri aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Çizelge 5.5 Koleksiyon Mobilya’da bulunan organizasyonel kültür türleri

Koleksiyon’un eğiliminin yüksek olduğu organizasyonel kültür türleri ve bunların yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri:

- Süreç odaklı bir kültüre daha eğilimli, fakat firma için sonuçlar da önemli (pozitif etki)
- Çalışan odaklı kültür (pozitif etki) ile İş odaklı kültür bir arada (negatif etki)
- Açık sistem kültür (negatif) ve kapalı sistem kültür (pozitif) bir arada
- Normatif kültüre eğilim var (pozitif etki)
- Sonucu belli projelere eğilim olsa da belirsizlikten kaçınma pek yok (pozitif etki)
- Güç uzaklığı fazla değil (pozitif etki)
- Kolektiflik var, fakat bireysellik daha baskın durumda (pozitif)
- Uzun vadeli planlara sahip (pozitif etki)

Organizasyonun süreç odaklı bir yapıda olup, organizasyon içindeki yapılanmaya ve işleyişe önem vermesi, firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumlu olarak etkileyen bir faktördür.

Genel olarak organizasyonların belirsizlikten kaçınması yeni ürün geliştirmeyi olumsuz etkilemektedir. Organizasyon belirsizlikten ne kadar çok kaçırırsa yeni ürün geliştirme oranı o kadar düşük olmaktadır (Belassi, 1999). Bu bağlamda Koleksiyon’un belirsizlikten kaçınmayan bir kültüre eğilimli olması yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkilemektedir.

Organizasyonun iş odaklı bir kültüre yakın olması ile organizasyonun yeni ürün geliştirme performansı arasında ters orantı vardır. İş odaklı bir kültüre yakın olmak yeni ürün geliştirmeyi olumsuz etkilemektedir (Belassi, 1999). Organizasyon çalışanların refahını düşünüyorsa, önemli kararlar gruplar ve komiteler tarafından alınıyorsa ve çalışanlar kişisel problemlerinin önemsendiğini düşünüyorsa firma

alışan odaklıdır ve daha yaratıcı olma eğilimindedir. Koleksiyon mobilya çalışan odaklı kültürü ve iş odaklı kültürü bir arada bulundurmaktadır. Firma iş odaklı kültürü biraz azaltıp, çalışan odaklı kültürü geliştirmeye ağırlık vererek yeni ürün geliştirme performansını daha da arttırma yoluna gidebilir. Yenilikçi organizasyonlar güçlü ilişkilere sahip olan ve çalışan odaklı kültüre sahip firmalardır (Belassi, 1999).

Pragmatik kültürleri pazar yönlendirir, diğerk taraftan normatif kültürler görevlerini ihlal edilemez kuralların uygulaması olarak algılar. Normatif kültürler organizasyonun süreçlerini izlemeye odaklanır, onlar için bu sonuçtan daha önemlidir. Pragmatik kültürlerde öncelik müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Sonuç sreden daha önemlidir (Belassi, 1999).

Pragmatik kültüre sahip firmalar piyasadakilere benzer ürünler üretme eğilimindedirler, bu da yeni ürün geliştirme performansını olumsuz etkilemektedir (Belassi, 1999). Koleksiyon Mobilya pragmatik kültürün bazı özelliklerini taşımasına rağmen, ağırlıklı olarak normatif kültüre sahip bir firmadır. Koleksiyon pragmatik kültürün özelliklerini azaltma yoluna giderek yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde geliştirebilir.

Organizasyonun açık (openness organization) yapıda olmasının firmanın yeni ürün geliştirme performansına iki şekilde etkisi bulunmaktadır. Açık bir organizasyonel kültürün firmanın yeni ürün geliştirme performansına doğrudan etkisi negatiftir. Firmanın şeffaflığı ne kadar yüksek ise, yeni ürün geliştirme performansı da o kadar düşüktür. Diğerk taraftan organizasyonun açık kültüre yakın olması yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretim birimlerinin katılımını arttırmaktadır. Kolektiflik düzeyinin yüksek olması da bu katılımı olumlu etkilemektedir. Organizasyondaki yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretim birimlerinin katılımının yüksek olması firmada işbirliğini geliştirdiğı için organizasyonun yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkilemektedir. Fakat yenilikçi bir organizasyon olmaya yönlendirmemektedir ve çok büyük bir etkisi bulunmamaktadır (Belassi, 1999).

Koleksiyon Mobilya’da ‘açık sistem’ ve ‘kapalı sistem’ kültürün özellikleri bir arada görülmektedir. Açık sistem kültür, firmada iletişimi ve işbirliğini geliştirdiğı için firmanın yeni ürün geliştirme performansına dolaylı olarak olumlu bir etkide de bulunmaktadır.

C2. Sonuç: Koleksiyon Mobilya bu bölümde organizasyonel kültür türleri ve bu kültür türlerinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına olan etkileri açısından değerlendirilmiştir. Denetim sonucunda, Koleksiyon Mobilya'nın tasarım odaklı firma yapısını oluştururken, yeni ürün geliştirme performansını destekleyen organizasyon kültürlerinin büyük çoğunluğunu da beraberinde geliştirdiği görülmektedir. Organizasyonda uzun vadeli hedeflerin bulunması ve yöneticilerle çalışanlar arasında güç uzaklığının fazla olmaması firmayı sıklıkla yeni ürün geliştirmeye yönlendiren bir faktördür. Organizasyonun normatif kültüre ve süreç odaklı kültüre daha eğilimli olması da yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkilemektedir.

Koleksiyon açık sistem kültürün ve kapalı sistem kültürün özelliklerini bir arada taşımaktadır. Açık sistem kültürün az olması firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkilemektedir. Koleksiyon iş odaklı ve çalışan odaklı kültürü de bir arada bulundurmaktadır. Firmada iş odaklı kültür azaltıp, çalışan odaklı kültürü arttırılarak, firmanın yeni ürün geliştirme performansına olumlu yönde katkıda bulunulabilir.

Organizasyonda tasarım kültürünün oluşturulmasında firma kurucusu Faruk Malhan'ın mimarlık disiplininin gelmiş olmasının ve Koleksiyon'u kurmuş olduğu 1970'li tarihlerden itibaren pazarda tasarım odaklı bir firma olarak konumlandırmasının payı büyüktür. Koleksiyon Mobilya tasarımı sadece ürün tasarımlarını gerçekleştirmek için kullanmakla kalmamış, firmayı konumlandırmak için stratejik bir araç olarak da kullanmıştır.

D. Endüstriyel Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu

Bu bölümde yer alan denetimin amacı yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımının olup olmadığı, varsa hangi aşamada katılımın başladığını ve bittiğini anlamaktır.

Koleksiyon Mobilya'da, pazarlama yeni ürün geliştirme sürecine aktif katılımıda bulunmaktadır. Fikir üretme aşamasındaki katılım çok yoğun olmamakla beraber, yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesinde pazarlama birimi sürece eksiksiz katılmaktadır. Koleksiyon Mobilya'nın pazarlama bölümünde çalışanların tasarım, mimarlık veya iç mimarlık gibi disiplinlerden gelmiş olmalarının yeni ürün geliştirme sürecine çok olumlu katkıları bulunmaktadır. Fikir üretme aşamasında bir

tasarımcı gibi katkıda bulunabilirler. Yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesinde, ürünü değerlendirirken tasarımcı bakışıyla, pazarlama açısından doğru bir değerlendirme yapabilirler.

Pazarlamanın ön değerlendirme ve kavram aşamasına da aktif katılımı bulunmaktadır. Ürünün tam olarak ne olduğunun ve hedef kitlenin pazarda nasıl konumlandırılacağına belirlendiği safha olduğu için pazarlamanın katılımının yüksek olması gereklidir.

Geliştirme aşamasında pazarlamanın katılımı oldukça düşüktür. Daha çok model üretimi ile ilgili bir konu olan geliştirme aşamasına üretimin katılımı yüksektir. Test aşaması, deneme aşaması, ürünün piyasaya sürülmesi ve pazarlama gibi sonuca yönelik aşamalarda pazarlamanın katılımı çok yüksektir.

Belassi'nin gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın sonuçlarına göre pazarlamanın katılımının yüksek olduğu firmalar daha iş odaklı, daha fazla açık sistem kültüre sahip ve daha kolektif olarak değerlendirilmektedir (Belassi, 1999). Pazarlamanın katılımının yüksek olmasının olumlu ve olumsuz etkilerinden önceki bölümde bahsetmiştik. Firmada iletişimi ve işbirliğini geliştirdiği için pazarlamanın katılımının yararlı etkileri bulunmaktadır. Fakat diğer taraftan firmayı pragmatik bir kültüre yönlendirdiği için olumsuz etkileri de görülmektedir. Pazarlamacıların mimar kökenli olması ve organizasyonun normatif kültüre eğilimli olması nedeniyle, pazarlama bölümünün yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olmasının olumsuz etkileri Koleksiyon Mobilya'da görülmemektedir.

Yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımının bazı aşamalarda yüksek, bazı aşamalarda az olduğu görülmektedir. Fikir üretme aşamasında, yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesinde ve ön değerlendirmede üretimin katılımı göze çarpmaktadır. Yeni ürün geliştirmenin ilk aşamalarında üretimin yüksek katılımının yüksek olması firmanın farklı fikirlere ve fikir çeşitliliğine önem verdiğini göstermektedir. Kavram aşamasında ise üretimin sürece katılımı düşmektedir. Bu aşamada hedef kitle ve ürünün pazardaki konumu belirlenmekte ve bu nedenle üretimin katılımı düşük, pazarlamanın katılımı ise yüksek olarak görülmektedir.

Geliştirme ve test aşamasında yeni ürünün modelleri üretilmekte ve test edilmektedir. Bu nedenle üretimin bu süreçteki katılımının yüksek olması, çıkacak sonuç için oldukça önemlidir.

Tüm üretim için kullanılacak olan deneme yönteminin test edildiği ‘deneme’ aşamasında üretimin katılımının 3. Seviyeden 4. Seviyeye çıkarılması için Koleksiyon gerekli çalışmaları gerçekleştirmeli ve katılımı yükseltmelidir. Sonradan karşılaşılabilecek bir takım üretim problemlerini önceden çözebilmek için bu aşamada üretimin katılımının yüksek olması önemlidir.

Ürünün piyasaya sunulmasında ve pazarlanmasında, üretimin katılımının düşük olduğu görülmektedir. Bu aşamada çoğunlukla pazarlama faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

Sonuç olarak Koleksiyon Mobilya’da yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımının yüksek olduğu söylenilebilir. Belassi’ye göre, yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımının yüksek olduğu firmalar daha sonuç odaklı, açık sistem kültüre sahip, kolektifliğin fazla olduğu firmalardır ve daha sık yeni ürün geliştirme eğilimi göstermektedirler (Belassi, 1999).

Tüm anlatılanlara rağmen pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı firmanın yeni ürün geliştirme performansını doğrudan etkilememektedir. Pazarlama ve üretimin katılımı daha çok geliştirilecek ürünün türünü etkilemektedir. Ayrıca bu katılımın yüksek olması yeni ürün geliştirmeyi doğrudan etkilemese de organizasyon içinde güçlü ilişkiler kurulmasını destekleyen bir yaklaşım olduğu için olumlu bir etkisi de bulunmaktadır (Belassi, 1999).

Ayrıca firmalarda pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olması organizasyonda iletişimin ve işbirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Belassi, 1999).

D. Sonuç: Koleksiyon Mobilya bu bölümde yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımı açısından incelenmiştir. Pazarlama ve üretimin katılımının genel olarak yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olmasının olumsuz etkileri, yeni ürün geliştirme performansı yüksek olan Koleksiyon’da görülmemektedir. Koleksiyon’da, pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olması firmadaki iletişimi ve işbirliğini geliştirerek tasarım kültürünü olumlu yönde etkilemektedir.

Çizelge 5.6 Koleksiyon Mobilya- Denetim Sonuç Tablosu

ORGANİZASYONUN İYİ VE YETERLİ OLDUĞU KONULAR			
İletişimin Genel Olarak Planlanması Tasarım Planlama Farkındalığı Tasarım Planlama Düşüncesi Tasarım Planlarının Geleceği Genel Süreç Farkındalığı Tasarım Süreci Farkındalığı	<i>B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi</i> “Tasarım Hassasiyeti Denetimi” “Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi” <i>B2. Tasarımın Konumlandırılması</i> Tasarım Süreci Araçları Genel Kaynak Tahsisi Tasarım Kaynaklarının Tahsisi Tasarım Özellikleri, Kabiliyetleri Tasarım Organizasyonu Tasarım Vaatleri Tasarım Davranışları	<i>C1. Tasarım Etkinlikleri</i> Firma Misyonu Üst Yönetimin Katılımı Organizasyon Ortamı <i>C2. Çalışma Ortamı</i> Süreç Odaklı Kültür Çalışan Odaklı Kültür Kapalı Sistem Kültür Normatif Kültür Belirsizlikten Kaçınma Yok Güç Uzaklığı Az Bireysellik ve Kolektiflik Birarada Uzun Vadeli Planlar Var	Pazarlama ve Üretimin Yeni ürün Geliştirme Sürecine Katılımı Yüksek: Organizasyon içinde iletişimi ve işbirliğini geliştirdiği için olumlu bir etkisi var. Firma ‘Normatif Kültür’e eğilimli olduğu için pazarlama ve üretimin katılımının yüksek olmasının olumsuz etkisi görülmemektedir.
A. TASARIM FARKINDALIĞI, ANLAYIŞI	B. TASARIM STRATEJİLERİ	C. TASARIM ETKİNLİKLERİ VE ÇALIŞMA ORTAMI	D. TASARIMIN DİĞER İŞLEVLERLE ENTEGRASYONU
Genel Planlama Farkındalığı Tasarım Süreci Yönetimi		<i>C1. Tasarım Etkinlikleri</i> Geri Bildirim Eğitimler, Fikir Üretme Egzersizleri <i>C2. Çalışma Ortamı</i> İş Odaklı Kültür	
ORGANİZASYONDA GELİŞTİRİLMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ GEREKEN KONULAR			

E. Sonuçlar ve Değerlendirme

Bu araştırmada, Koleksiyon Mobilya organizasyonel kültürün firmanın yeni ürün tasarım anlayışını ve organizasyonel yapılanmasını nasıl etkilediğini anlamak için ‘denetim anket formu’ başlığı altında geliştirilen soruları cevaplamıştır. Dört bölümden oluşan denetim, firmanın o anki performansı ile arzu ettiği performans arasındaki farkı tanımlamak için yapılmakta ve performans geliştirmek için gerekli eylem planlarının geliştirilmesinde kullanılacak bilgiyi sağlamaktadır. Koleksiyon Mobilya organizasyonel kültürün kapsadığı dört bölümde yer alan sorularla denetlenmiştir: “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” , “Tasarım Stratejileri”, “Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı”, “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu”.

A. Sonuç: Denetim sonucuna göre Koleksiyon Mobilya, yüksek tasarım farkındalığına sahiptir. Firma içinde iletişimin genel olarak planlanması, tasarımın konumlandırılması, tasarım hedefleri, genel süreç farkındalığı ve tasarım süreci farkındalığı en üst seviyededir. Genel planlama farkındalığı ve tasarım sürecinin yönetiminde ise bir takım eksiklikler görülmektedir. Firmadaki genel planlamanın daha etkin olabilmesi için içsel ve dışsal faktörlerin analizi ışığında tüm firma işlevlerinin dinamik olması sağlanmalıdır. Tasarım sürecinin yönetimini geliştirmek için ise firma tasarım projelerine ve bu projeleri geliştirmeye yönelik risk yönetimi prosedürleri kullanabilir. Tüm bu gelişmeleri sağlayabilmek için firma üst yönetiminin etkin kararlar alması ve uygulaması önemlidir.

B. Sonuç: Koleksiyon Mobilya birinci bölümde yer alan “Tasarım Hassasiyeti” denetimi açısından en üst seviyededir. Koleksiyon Mobilya tasarım fikirlerini firmanın tüm faaliyet alanlarında etkin şekilde kullanmaktadır. “Tasarımın Konumlandırılması” bölümünde gerçekleştirilen denetim sonucunda, Koleksiyon Mobilya’nın tasarımı stratejik olarak en üst seviyede kullandığı sonucuna varılmıştır. Firma çalışanları tasarım yatırımının esas olduğunun farkındadır ve firma faaliyetlerinde tasarım şampiyonu bir takım gibi çalışırlar. Koleksiyon Mobilya tasarımı sadece ürün tasarımı olarak değil, stratejik olarak da kullanmakta ve pazarda kendini tasarımcı kimliği ile konumlandırmaktadır.

C. Sonuç: Koleksiyon Mobilya’nın organizasyonun misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon” veya bunların tümüne yer verilmektedir. Firmanın merkezinde çalışanların büyük çoğunluğunun tasarım, mimarlık ve iç mimarlık gibi

disiplinlerden gelmesinin, ayrıca çalışma ortamının yaratıcılığı destekleyecek şekilde düzenlenmesinin tasarım kültürüne büyük katkısı bulunmaktadır. Koleksiyon Mobilya, yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler, fikir üretme egzersizleri düzenlemeye ve geri bildirimi geliştirmeye çalışmalıdır. Bu konuların ihmal edilmesinin sebebi yeni ürün geliştirme sürecine aktif ilgisi bulunan tasarımcı yöneticilerin etkin durumda bulunması olabilir.

Koleksiyon Mobilya ağırlıklı olarak yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkileyen kültür türlerine daha eğilimlidir. Bunlar, süreç odaklı kültür, açık sistem kültürün az olması, normatif kültür, belirsizlikten kaçınmama, güç uzaklığının az olması, kolektifliğin bulunması fakat bireyselliğin daha baskın olması, uzun vadeli planlar ve çalışan odaklı kültür olarak sıralanabilir.

Firmanın uzun vadeli hedeflere sahip olması ve çalışanlar ile yöneticiler arasında güç uzaklığının az olması firmanın sıklıkla yeni konseptler geliştirmesini sağlamaktadır.

Koleksiyon Mobilya açık sistem kültürün ve kapalı sistem kültürün özelliklerini bir arada taşımaktadır. Açık sistem kültürün az olması ve kapalı sistem kültürün bulunması firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkilemektedir. Koleksiyon Mobilya iş odaklı ve çalışan odaklı kültürü de bir arada bulundurmaktadır. Firmada iş odaklı kültür azaltıp, çalışan odaklı kültür artırılarak, firmanın yeni ürün geliştirme performansına olumlu yönde katkıda bulunulabilir. Koleksiyon Mobilya'nın tasarım odaklı firma yapısını oluştururken, tasarımı destekleyen organizasyonel kültür türlerini de beraberinde geliştirdiği görülmektedir.

D. Sonuç: Koleksiyon Mobilya'da pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı yüksektir. Organizasyonel kültür tasarımı yönelik geliştirildiği için katılımın yüksek olması yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkilemekte, firmadaki iletişimi ve işbirliğini geliştirmektedir.

Değerlendirme: Koleksiyon Mobilya'nın tasarım farkındalığı oldukça yüksek bir seviyededir. Firma tasarım odaklı firma imajını, organizasyonun her alanında hayata geçirerek organizasyonel kültürü tasarımı destekleyecek şekilde oluşturmuştur. Denetim sonucunda üst yönetimin inisiyatifine bağlı olarak geliştirilmesi gereken birtakım eksiklikler saptanmıştır. Firma eksik olduğu açılardan kendini geliştirme yoluna giderek yeni ürün geliştirme performansını arttırabilir.

5.3 Step-pen Otomotiv ve Kalıp San. Ltd. Şti.

Step-pen, 1992 yılından beri plastik ürün ve kalıp imalatında faaliyet göstermektedir. Step-pen 60 kişilik çalışan sayısı ve 25 ülkeye yaptığı ihracat ile orta ölçekli bir promosyon ürünleri üreticisidir. Step'in ürün çeşitleri kalem, masa üstü setler, ofis aksesuarları, kalemlik ve özel klipsler olarak sıralanmaktadır.

Step-pen, plastik tükenmez kalem üretiminde sürdürdüğü avrupa kalitesini ekonomik fiyatlarla küresel pazara sunarak uluslararası kimliğini uluslararası bir markaya dönüştürmeyi hedeflemektedir (Url-6).

Yurt içinde büyük sanayi kuruluşlarının ve çok uluslu firmaların, plastik ürünlere ait değişken ihtiyaçlarında tercih edilen bir tedarikçi olmak firmanın hedefleri arasında yer almaktadır (Url-6).

Step-pen modern kalıp ve enjeksiyon tesislerine, esnek fakat tutarlı satış ve pazarlama stratejilerine sahip olan, gerçekleştirmiş olduğu tasarım etkinliklerinin sağlamış olduğu başarılar neticesinde büyümekte olan bir firmadır (Url-6).

Step-pen, servisi, ürün kalitesi, yaratıcı tasarımcıları ve müşteri odaklı hizmetiyle uluslararası bir marka olma yolunda faaliyetlerine devam etmektedir.

Step-pen, genel ilkelerine ve imajına uyumlu olan rekabetçi ve yenilikçi bir stratejiyi benimsemektedir.

5.3.1 Step-pen'de Endüstriyel Tasarımın Gelişimi

Kurulduğu yıllarda endüstriyel tasarım konusunda pek fazla bilgiye sahip olmayan Step-pen, 95-96 yıllarında ETMK başkanı olan Prof. Dr. Alpay Er ile tanışmış ve Ankara'daki derneğin yönetiminde bulunan tasarımcılarla çalışmaya başlamıştır. Tasarımcıların Ankara'da, firmanın İstanbul'da faaliyet göstermesi bir takım problemlere neden olduğu için, tasarımcılar firmanın Mecidiyeköy'deki ofisine yerleşerek şehir değiştirmişlerdir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Tasarımcılarla gerçekleştirilen yeni ürün tasarımlarından başarılı sonuçlar elde edilmiş, satışlarda artış görülmüştür. Tasarım etkinliklerinin yararlarını gören firmanın 'Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü' promosyon ürünleri tasarım yarışması düzenlemiştir. Fakat düzenlenen yarışma kötü bir döneme rastlamış, Çin'in pazara girmesiyle Türkiye'deki imalat sanayi olumsuz etkilenmiştir. Yarışma

sonucunda başarılı tasarımlar ortaya çıkmış olmasına rağmen hayata geçirilememişlerdir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Tasarım etkinliklerinin yoğun olarak devam ettiği yıllarda ihracata yönelik bir pazarlama stratejisi benimseyen Step-pen'in yeni ürünlerinin Çin'de taklit edilmesi ve ürünlerin tasarım maliyetlerinin firma için yüksek olması, tasarım faaliyetlerine ara verilmesine neden olmuştur (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Endüstriyel tasarım faaliyetlerinin, özellikle promosyon alanında faaliyet gösteren Step-pen için öneminin farkına varan firma yöneticileri, tasarım etkinliklerine kaldıkları yerden devam edebilmek için firmada gerekli yeni yatırımları ve düzenlemeleri gerçekleştirmişlerdir.

5.3.2 Günümüzde Step-pen

Günümüzde plastik kalem kavramının değişmesi ve daha elit bir konuma yükselmesi nedeniyle daha maliyetli, metal aksamı sahip olan kalemler üretilmeye başlanmıştır. Türkiye'de yan sanayinin fazla gelişmemiş olması ve üretim maliyetlerinin neredeyse Çin'in iki katı olması Step-pen'i Çin'de üretime yönlendirmiştir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Son yıllarda Çin'de bir fabrika satın alan Step-pen kalıp imalatını ve kalemlerdeki metal aksamı Çin'deki fabrikasında üreterek, üretim maliyetlerini oldukça düşürmüştür. Step-pen Türkiye'deki fabrikasında kalemlerin renkli ve plastik kısımlarını, Çin'deki fabrikasında ise metal ve bir takım yan sanayi parçalarını üretmektedir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Günümüzde üretimin bir kısmının, özellikle kalıp imalatının Çin'de gerçekleştirilmesi Step-pen'in üretim maliyetlerini düşürmüş ve tasarım faaliyetlerinin kaldığı yerden devam etmesine olanak sağlamıştır. Kendi bünyesinde tasarımcı bulundurmayan Step-pen, tasarım etkinliklerine ilk başladığı yıllardan bu yana tasarım danışmanlık firmaları ile çalışmıştır. Günümüzde DesignUM tasarım firması ile tasarım etkinlikleri sürdürülmektedir. DesignUM ile 4 sene önce tüm tasarım süreçleri uygulanarak tasarlanan, faydalı modeli ve yeni bir çalışma mekanizması bulunan 'planet' isimli kalem, ancak bu sene yeni fabrikanın faaliyete geçmesi ile üretilebilmiştir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Firmanın Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü'ne (2009) göre bundan sonra firmanın tasarım etkinliklerinde ve pazara sunduğu yeni ürünlerde artış görülecektir. Kalıp imalatının Türkiye'deki fabrikadan Çin'deki fabrikaya taşınması, yatırım maliyetinin büyük kısmını oluşturan kalıp maliyetini yaklaşık 1/10'ine düşürmektedir. Bu da firmanın şimdiden sonra tasarım etkinliklerini arttırmasına olanak sağlamaktadır.

5.3.3 Step-pen'de İhracat

2004'den bu yana Türkiye'de döviz kurlarının düşük seviyelerde durması ihracattan fazla kar edilememesine neden olmuş ve firmayı iç pazara yönlendirmiştir. Firma ürün yelpazesini genişletmek için bazı ürünleri ithal etmiştir. Günümüzde iç pazara yönelik satışlar sürdürülürken, ihracat da devam etmektedir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Promosyon ürünleri arasında kalem ucuz bir tanıtım yolu olması nedeniyle çok tercih edilmekte ve promosyon üreticileri ilk önce kaleme yönelmektedir. Step-pen farklılık yaratmak amacıyla kalemlerin klips kısmını ürün formatında üretmekte ve 'ürün' kalem tasarımı olmaktan çıkıp obje tasarımına dönüşmektedir. Bu farklı kalem tasarımı ihracatta en çok tercih edilen ürün olmakta ve Japonya'dan Amerika'ya kadar 25 ülkeye ihracatı yapılmaktadır. Kore, Malezya, İran, Birleşik Arap Emirlikleri, Fransa, Hollanda, Belçika ve İngiltere Step-pen'in ihracat yaptığı ülkelerden bazılarıdır. Müşteri ilişkileri firmanın Hong Hong'da ve Almanya'da 7 senedir katıldığı iki önemli fuar sayesinde gerçekleştirilmektedir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

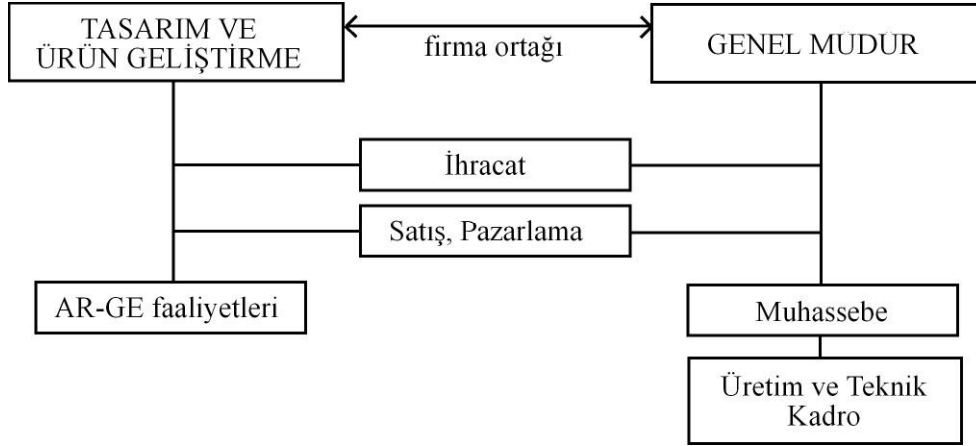
İhracat 4 sene boyunca satıcılar noktasında gerçekleştirilmiş, günümüzde müşterilerden gelen talep üzerine, satışlar doğrudan Step-pen üzerinden yapılmaya başlanmıştır. Bunun sebebi ürünün pahalı veya ucuz olması değil, müşterilerin satış sonrasında iyi servis almak istemesidir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

İhracatın genişlemesi ve yeni yatırımlar yoluyla maliyetlerin düşürülmesi, firmaya yeni tasarımların hayata geçirebilmesi ve ilerlemesi için olanak sağlamaktadır.

5.3.4 Step-pen'in Organizasyon Yapısı

1992 yılından bu yana faaliyet gösteren Step-pen, aile şirketi olarak kurulmuştur. Görüşmenin gerçekleştirildiği kişi, 'Tasarım ve Ürün Geliştirme Bölümü'nü yönetmekte, eşi de firmanın 'Genel Müdür'lüğünü yapmaktadır. Muhasebe, üretim

ve teknik kadro ‘Genel Müdür’e, AR-GE ve yeni ürün tasarımı etkinlikleri ‘Tasarım ve Ürün Geliştirme’ye bağlı olarak faaliyet göstermektedir. İhracat, satış ve pazarlama bölümleri Genel Müdür’e ve Tasarım/Ürün Geliştirme’ye bağlı olarak faaliyet göstermektedir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).



Şekil 5.2 Step-pen, Organizasyon Şeması

Firmanın organizasyon şemasında da görüldüğü gibi, organizasyonda ‘Tasarım ve Ürün Geliştirme’ merkezi bir işlev olarak konumlandırılmaktadır. Promosyon ürünleri üreten bir firma olarak Step-pen’in yöneticileri tasarımın firma açısından stratejik öneminin farkına varmışlar ve gerekli düzenlemeleri yapmışlardır.

Promosyon ürünleri üreticisi olan Step-pen’de toplam 60 kişi çalışmaktadır. Çalışanların 12’si beyaz yakalı olup, bir mühendis ve teknikerlerden oluşmaktadır. Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü (2009) ile gerçekleştirilen görüşmeye göre, Step-pen ürün formatı nedeniyle çok sayıda mühendis bulundurabilecek yapıda ve ölçekte bir firma değildir. Çalışanların büyük çoğunluğu teknikerlerden oluşmaktadır (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

5.3.5 Step-pen’in Diğer Faaliyet Alanları

5.3.5.1 Kalemlerin Geri Dönüşümü

Step-pen’in ürünlerinin büyük çoğunluğunun kalemlerden oluşması ve kalemlerin kullanım ömrünün kısa olması, firma yetkililerini kalemlerin geri dönüşümü üzerine yeni çalışmalar yapmaya yönlendirmiştir. Geri dönüşümü gerçekleştirilecek kalemler üzerine araştırmalar yapılmış ve kullanım ömrü biten kalemler firma tarafından toplanmıştır. Öncelikle kalemler ayrıştırılmış ve içindeki mürekkepten dolayı biten kalemler de özel bir işleme tabi tutulmuştur. Uzun çalışmalar neticesinde kalemlerin

geri dönüşümü konusunda oldukça yol kat edilmiştir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Kalemlerin geri dönüşümü üzerine çalışılırken, geri dönüşümü çok daha kolay olan organik malzemelerden kalem üretme fikri ortaya çıkmıştır. Yeni kalemin gövdesi kağıttan, diğer kalemlerde plastik olan parçalar mısır nişastasının bir yan malzemesinden üretilmiştir. Bu yeni organik kalemin en büyük özelliği atıldıktan sonra 12 ayda doğada kaybolabilmesidir. Bu yeni ürünün maliyeti diğer kalemlerin yaklaşık 2,5 katında olup, yeni malzemelerin üzerinde çalışmak daha zor olmuştur. Ürünün pazarlamasına ve satışına devam edilmekte, özellikle çevre konusunda sosyal sorumluluğa sahip firmalar tarafından tercih edilmektedir. Yeni ürün çoğunlukla bankalar ve ilaç firmaları tarafından ilgi görmektedir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

5.3.5.2 Çikolata Üretimi

Plastik kalıp ve üretimi konularında tecrübe sahibi olan Step-pen, çikolata imalatının kalıp açısından plastik imalatına benzemesini avantaja dönüştürmek istemiş, kişiye ve firmaya özel çikolata imalatına başlamıştır. Çikolatayı promosyon ürünü gibi ele alan Step-pen firmalara kendi logoları şeklinde veya istedikleri şekillerde çikolata üretme imkanı sunmaktadır (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Çikolata sektörüne girince, diğer yerli çikolata üreticilerinin büyük çoğunluğunun kakao yağı yerine sana yağı gibi maliyeti ve kaliteyi düşüren malzemeler kullandıkları görülmüştür. Step-pen ise ithal ettiği kaliteli malzemeler ile kişiye özel çikolata üretimi gerçekleştirmekte, ürünün kalitesi de fiyatlara yansımaktadır. Müşterilerin büyük çoğunluğunun uygun fiyatlara, alıştıkları markalardan çikolata almaya devam etmesi nedeniyle Step-pen çikolata alanında istediği ticari başarıyı elde edememiştir. Step-pen çikolatalarını diğer çikolata firmalarıyla aynı fiyatlara pazarlasa bile, tüketicilerin marka alışkanlıklarını değiştirmek istemediğini görmüştür (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Çikolata konusunda istediği ticari başarıyı elde edememiş olan Step-pen'in bu yaklaşımı ile sürekli yeni ve farklı arayışlar içinde olduğun, yenilikçi olmaya önem verdiğini görülmektedir. Zira kalemlerin geri dönüşümü konusunda gerçekleştirilen çalışmalar, Step-pen'in sosyal sorumluluğu yüksek ve farklılığa önem veren bir firma olduğunu göstermektedir.

Sonraki bölümlerde firmanın ‘Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü’ ile gerçekleştirilen ‘denetim anket formu’nun sonuçlarına göre firmanın güçlü ve zayıf olduğu yönler anlatılmaktadır.

5.3.6 Denetim Anket Formu’nun Step-pen’de Uygulanması

Denetim Anket Formu’nda yer alan sorular, Step-pen firmasının kurucu ortağı ve ‘Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü’ ile 01.04.2009 tarihinde Rumelihisarı sahilindeki Cafe Nar’da cevaplanmıştır. Görüşme saat 17:55’de başlayıp 19:05’e kadar devam ederek, yaklaşık 1 saat sürmüştür. Görüşmenin tamamı cep telefonu ile kayıt edilmiştir.

A.Tasarım Farkındalığı, Anlayışı

Denetim anket formu’nun ilk bölümünde, firmanın tasarımı ne ölçüde anladığı ve firma faaliyetlerinde ne ölçüde hayata geçirmiş olduğu, firmanın ‘Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü’nün vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda anlatılmaktadır. Bu bölümdeki en düşük düzey ‘0’ en yüksek düzey ‘3’dür.

Genel planlama farkındalığı: (Düzey 2) İçsel ve dışsal faktörlerin sınırlı analizine dayanmasına rağmen firmanın geleceğini yönlendiren ve firmadaki tüm işlevlere entegre olan plan ve hedefler bulunmaktadır.

Firmada planlama daha dinamik bir süreç haline getirilerek, tasarım dahil tüm firma işlevlerinin planlar ve hedefler doğrultusunda sürekli olarak ilerlemesi sağlanabilir. Step-pen’in tüm faaliyetlerinin planlamadaki etkinliğinin 2. Seviyeden 3. Seviyeye çıkarak artırılması için organizasyonun kurumsal yapısının biraz daha geliştirilmesi gerekmektedir.

İletişimin genel olarak planlanması: (Düzey 1) Step-pen’de planlar ve hedefler firma çalışanları ile sistem dahilinde paylaşılmamaktadır. Planlar ve hedefler sistem dahilinde ve yazılı olmadan yönetim takımı ile konuşulmaktadır. Firma planlarının ve stratejilerinin etkin şekilde uygulanabilmesi için tüm firma çalışanları arasında düzenli bir iletişimin oluşturulması gerekmektedir. Bu konudaki eksikliğin en büyük sebebi, aile şirketi olarak kurulan firmanın henüz kurumsal yapıya geçmemiş olmasıdır. Fakat daha fazla büyümek ve gelişmek için firma içinde uygun kurumsal yapının oluşturulması gerekmektedir.

Tasarım planlama farkındalığı: (Düzey 2) Firma net tasarım planları tanımlamaktadır. Fakat rakiplere ürünlere, müşterilere, pazara ve rakiplere yönelik analizler sınırlıdır. Firmanın tasarım planlarını daha net hedeflere ve detaylı analizlere göre hazırlayabilmesi için öncelikle firmanın genel planlama farkındalığını arttırması gerekmektedir. Firma genel iş planı dahilinde nereden gelip ne yöne gittiğinin net olarak farkında olursa, tasarım planlarını da daha net olarak oluşturabilir.

Tasarım planlama düşüncesi: (Düzey 3) Tasarım planları ve hedefleri oluşturulurken firma içinde kullanılması gereken uygun teknikleri anlamaya yönelik firmanın farklı birçok yaklaşımı bulunmaktadır. Step-pen’de firma yönetimi tasarımın firma açısından öneminin farkına varmış ve başarılı tasarım danışmanlık firmaları ile çalışarak tasarımın gerektirdiği tüm süreçleri uygulamaktadır.

Tasarım planlarının geleceği: (Düzey 3) Tasarım kısa, orta ve uzun vadeli firma hedeflerini gerçekleştirmede firma faaliyetlerine entegre olarak düşünülmektedir. Step-pen promosyon sektöründe faaliyet gösteren bir firma olarak, tasarım ile başarının sürekliliğini sağlayabileceğinin farkına varmıştır. Şartlar ve koşullar nedeniyle bir dönem tasarım etkinliklerine ara verilmek zorunda kalınmış olsa bile, gerekli yatırımlar gerçekleştirdikten sonra firma hedefleri doğrultusunda tasarım etkinliklerine devam edilmiştir.

Genel süreç farkındalığı: (Düzey 3) Firma içindeki faaliyetler süreçler olarak tanımlanmıştır ve bu süreçler aktif olarak firma ile birlikte sürekli geliştirilmektedir. Step-pen orta ölçekli bir firma olmasının avantajını kullanarak, firma içindeki işleyişi rahatlıkla kontrol edebilmekte ve süreçleri tanımlayabilmektedir.

Tasarım süreci farkındalığı: (Düzey 3) Step-pen’in bünyesinde tasarımcı bulunmamaktadır. Tasarım süreci firmanın çalıştığı DesignUm isimli tasarım danışmanlık firması ile birlikte yürütülmektedir. Tasarımcılar, firmadaki üretim sürecine ve AR-GE’ye entegre olarak çalışmalarını sürdürmektedirler. Step-pen’de firma sürecine entegre olarak işleyen tasarım süreci de aktif ve sürekli olarak geliştirilmektedir.

Tasarım sürecinin yönetimi: (Düzey 1) Firma tasarım fiyatları takip etmede, proje zamanlamalarında ve tasarım ihtiyaçlarını takip etmede yazılı ve resmi olmayan bir mekanizma kullanmaktadır. Firma genel planları arasında yer alan tasarım planlarını

net şekilde tanımlamalı, tasarım ihtiyaçlarını, tasarımın risklerini hesaplamalıdır. Tasarım süreci yönetiminin etkinleştirilebilmesi için, tasarım süreci firmanın genel planları arasında yazılı şekilde yer almalıdır.

A. Sonuçlar: Step-pen, Gelen planlama farkındalığı, iletişimin genel olarak planlanması ve tasarım planlama farkındalığı konularında kendini geliştirmelidir. Firma genel iş planı dahilinde nereden gelip ne yöne gittiğinin net olarak farkında olursa, tasarım planlarını da daha net olarak oluşturabilir. Bu alanlarda görülen eksiklikler, firmadaki organizasyonel yapının kurumsallaştırılması gerektiğini göstermektedir. Organizasyonun kurumsallaşması firmanın gelişmesini, büyümesini ve tasarımın daha etkin şekilde kullanılabilmesini sağlamaktadır.

Zira Step-pen, tasarım planlama düşüncesi, tasarım planlarının geleceği, genel süreç farkındalığı ve tasarım süreci farkındalığı konularında çok iyi seviyededir. Firma yöneticileri, tasarımın firmaya pazarda rekabetçilik sağladığının ve başarıyı sürekli kılmak için bir gereklilik olduğunun farkındadır.

B. Firmanın Tasarım Stratejileri

Step-pen'in tasarım stratejilerini anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen denetim iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki denetim ile firmanın tasarıma karşı hassasiyeti ve tasarım yönetiminin etkinliği denetlenmektedir. İkinci bölümdeki denetim tasarım organizasyonunu, tasarıma bağlılığı, tasarıma karşı firmadaki davranışları, kaynakların genel tahsisi ve tasarım kaynaklarının tahsisini anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır.

B1.Tasarım Hassasiyeti Denetimi

Step-pen'deki genel işleyiş içinde tasarımın konumunu ve ürün tasarımı dışında ne gibi görevlerde bulunduğunu anlamak için “Tasarım Hassasiyeti Denetimi” gerçekleştirilmiştir. Tasarımı firmanın her alanında kullanabilen firmalar tasarımın yaratmış olduğu fırsatları değerlendirebilen ve yeni stratejiler geliştirebilen firmalardır.

Firma içinde yer alan pazarlama departmanı karar verme sürecinde tasarıma ne rol vermektedir? (Düzey 2) Step-pen'de tasarım pazarlama için büyük bir stratejik araç olarak kullanılmaktadır. Step-pen'in promosyon sektöründe faaliyet göstermesi, firmayı sürekli olarak yeni tasarımlar gerçekleştirmeye yönlendirmektedir ve

pazarlama stratejisi tasarım etkinliklerine göre belirlenmektedir (Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü, 2009).

Ürün geliştirme işinde tasarım fikirlerinden yararlanmak ne kadar yaygındır? (Düzey 2) ‘Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü’ne (2009) göre “Firmada tasarımın sürekliliği sağlanmazsa, firma gerilemeye başlıyor.” Bu nedenle ürün geliştirmede tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.

Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir? (Düzey 2) Step-pen’de çevresel tasarımda da tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.

Bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir? (Düzey 2) Firmada bilgi akışı sağlamada tasarım sık sık yer verilmektedir.

Firma kimliği oluşturulmasında tasarım ne ölçüde kullanılmaktadır? (Düzey 2) Firma kimliği oluşturulmasında tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.

Tasarım ekibi nasıl yönlendirilmektedir? (Düzey 2) Step-pen’de ürün tasarımı yapılırken müşteri ihtiyaçları göz önüne alınarak ve yaratıcı tasarımlar gerçekleştirerek tasarım çözümlerine ulaşmak amaçlamaktadır.

B1 Sonuç: Step-pen “Tasarım Hassasiyeti” ve “Tasarım Yönetiminin Etkinliği” açısından en üst seviyede görünmektedir. Firmada pazarlama, ürün geliştirme, çevresel tasarım, bilgi akışı sağlama, firma kimliği oluşturma konularında tasarım fikirlerinden en üst seviyede yararlanılmaktadır. Firma endüstriyel tasarımı etkin şekilde kullanmakta ve yeni firma stratejileri için her zaman fırsatlar yaratabilmektedir.

B2. Tasarımın Konumlandırılması

Step-pen’in endüstriyel tasarımı stratejik olarak ne ölçüde kullandığını ve tasarımın nasıl konumlandığını anlamak için aşağıdaki konularda denetim araçları kullanılmıştır. Özellikle genel kaynak tahsisi kapsamında düşünülen tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi, tasarım organizasyonu, tasarım vaatleri ve tasarım davranışları gibi konular firmanın tasarım stratejisini yansıttığının yanı sıra organizasyondaki tasarım kültürü hakkında da önemli bilgiler vermektedir. Bu bölümdeki en düşük düzey ‘0’ en yüksek düzey ‘3’dir.

Tasarım süreci araçları: (Düzey 3) Firma gerekli tasarım bilgilerini oluşturmak ve firma içindeki anlayışı geliştirmek için uygun araçlar ve teknikler yoluyla geniş bir yaklaşıma sahiptir.

Genel kaynak tahsisi: (Düzey 3) Bütçeleme gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır.

Step-pen promosyon ürünleri üreticisi bir firma olarak, tasarımın firmayı ileriye götürmek için öneminin farkına varmış ve gerekli yatırımları yapmıştır. Üretim maliyetlerini düşürmek için Çin’de bir fabrika almış, ürünlerdeki maliyeti yükselten parçaları ve kalıpları yeni fabrikasında üretmeye başlamıştır. Yeni fabrikanın faaliyete geçmesi firmanın tasarım etkinliklerini hızlandırmıştır.

Tasarım kaynaklarının tahsis edilmesi: (Düzey 3) Firmada tasarım yatırımı bütçelemesi gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır.

Tasarım özellikleri/kabiliyetleri: (Düzey 2) Firma tasarım etkinlikleri ile ilgili tüm çalışmaları gerek firma içindeki çalışanlarıyla, gerekse dışarıdan bulabileceği tasarımcılarla gerçekleştirebilecek tecrübeye sahiptir ve kendini yavaş yavaş geliştirmektedir. Step-pen firma için gerekli tasarım özelliklerini sağlayabilecek başarılı bir danışmanlık firması ile çalışmaktadır. Yeni bir tasarım projesi gerçekleştirileceği zaman tasarımcılar ile firmanın teknikerleri işbirliği içinde projeyi tamamlamaktadırlar.

Tasarım organizasyonu: (Düzey 2) Firma tasarım etkinliği süresince firma içinden ve dışından gerçekleşen katılımı uygun şekilde toparlamak için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır. Step-pen’de tasarımın organizasyonu tasarım danışmanlık firması ve firma ortağı olan ‘Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü’ tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tasarıma bağlılık: (Düzey 3) Firmanın tüm birimlerini geliştirmede tasarımın rolü bulunmaktadır. Üst yönetim karar vermede etkindir ve sürekli olarak iletişimi ve karar verme kanallarını geliştirmeye çalışır. Step-pen’de üst yönetim tasarımın firmaya kazandırdıklarının farkında olup, tasarım etkinliklerini arttırmak için gerekli yatırımları yapmaktadır.

Tasarım davranışları: (Düzey 2) Çalışanların çoğu tasarım yatırımının önemli olduğunu düşünmektedir ve firma içindeki tasarım çözümlerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında yardımcı olmaya çalışırlar.

B2. Sonuç: Step-pen promosyon üreticisi bir firma olması nedeniyle, daha kurulduğu yıllarda tasarımın firma için öneminin farkına varmıştır. Firma yöneticileri tasarımı stratejik ve etkin şekilde kullanmak için zaman içinde firmada gerekli yatırımları ve düzenlemeleri yapmışlardır. Firmanın kurucu ortağının aynı zamanda tasarım ve ürün geliştirme faaliyetlerinin yöneticisi olması firmada tasarım etkinliklerinin sürekliliğini sağlamaktadır. Step-pen firma bünyesinde tasarımcı bulundurmamaktadır, tasarım desteğini birlikte çalıştığı tasarım danışmanlık firmasından almaktadır. Step-pen’de tüm tasarım etkinlikleri üst yönetimin insiyatifine bağlı olarak yürütülmektedir. Firma çalışanları üst yönetimin belirlediği hedefler ve projeler doğrultusunda tasarıma destek vermekte, tasarım lideri bir takım gibi çalışmamaktadırlar. Bunda firmadaki organizasyonel yapının etkisi büyüktür. Organizasyonel yapının kurumsal olmayışı, tüm kararlarının ve çalışanlarının firma yöneticileri tarafından yönlendirilmesini gerektirmektedir. Ancak firma yöneticilerinin tasarımın firmaya kazandırdıklarının farkında olması, tasarımın firma için stratejik bir araç olarak kullanılmasını sağlamaktadır.

C. Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı

“Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı” bölümünde gerçekleştirilen denetim iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda Majoro Kalite Denetimi’nde yer alan altı soru ile firmanın yaratıcılık düzeyi belirlenmektedir. İkinci kısımda yer alan denetim araçları Belassi’nin (1999) çalışmasından alınmış olup, firmadaki organizasyonel kültürün firmanın yeni ürün geliştirme performansına olan etkisini ölçmektedir.

C1.Tasarım Etkinlikleri (Majoro Kalite Denetimi): Tasarım etkinlikleri bölümünde firmadaki organizasyonel kültür ile firmanın yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi tanımlayan denetim araştırmasına yer verilmektedir.

Goffman (1967) ve Van Maanen (1979) kültürü insanlar iletişim kurduğu zaman gözlenen düzenli davranışlar olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda firmada çalışanlar arasındaki iletişimin düzgünlüğü ve ortak değerlerin paylaşılması çok önemlidir.

Bu bağlamda firma içinde yaratıcı faaliyetlerin, inovasyonların veya yeni tasarımların başarılı biçimde gerçekleştirilmesi için firmanın tasarımı destekleyen bir organizasyonel kültüre sahip olması çok önemlidir. “Yaratıcılık” ve “inovasyon” gibi kavramlar endüstriyel tasarım bölümü dışında, firmanın diğer faaliyet alanlarında da ortak değerler olarak benimsenmelidir. Yeni bir proje gerçekleştirileceği zaman firmanın tüm birimleri ortak bakış açısına sahip olarak hareket etmelidir.

Denetim sonucuna göre, Step-pen’de organizasyonun misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon” veya bunların tümüne yer verilmektedir. Firma kurucuları tasarım ve inovasyonun firmaya kazandırdıklarının farkındadır ve tasarımı işin merkezinde konumlandırmaktadırlar.

Schein’a göre organizasyonel kültürü etkin şekilde yönetmede ve değiştirmede etkili olan faktörlerden biri de firma içinde gerçekleştirilen eğitimlerdir. Yetiştirme, yeni gelenlere klavuzluk etme, resmi ve resmi olmayan eğitimler ve rol modellerinin tanımlanması organizasyonel kültürü geliştirmek için önemlidir. (Schein, 1999).

Denetim sonucuna göre, Step-pen organizasyondaki yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenlememektedir. Ayrıca organizasyondaki çalışanlar “yaratıcılık”, “fikirler” ve “inovasyon” hakkında fazla konuşmazlar ve fikirlerinin nerede kullanıldığını pek bilmezler. Firma bünyesinde tasarımcı bulunmamasının ve tasarım desteğinin danışmanlık firmasından alınmasının firmada bu tür eksikliklerin oluşmasında payı büyüktür.

Cooper ve Press’e (1995) göre tasarım sürecinin başarı ile sonuçlanması için “liderlik çok dikkat edilmesi gereken bir etkidir.” Araştırmacılar başarı için tek tip bir stil benimseyememişlerdir fakat katılımcılığı ve işbirliğini sağlayan bir liderin önemi konusunda hemfikir olmuşlardır.

Denetim sonucuna göre, Step-pen’de organizasyon ortamı yeni fikir üretmeyi desteklemektedir ve yeni fikir geliştirme sürecine üst yönetimin katılımı ve aktif ilgisi vardır. Firma liderlerinin tasarımı desteklemesi sayesinde başarılı ürün geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

CI. Sonuç: Step-pen’de üst yönetim tasarıma gereken önemi vermekte, tasarım desteğini danışmanlık firmalarından sağlamakta ve firma bünyesinde tasarımların başarılı uygulamalarını gerçekleştirmektedir. Tasarımın firma dışında gerçekleşmesi ve firma içinde çoğunlukla teknik çözümlerin gerçekleştirilmesi, organizasyon

ortamında yaratıcılığın az olmasına neden olmaktadır. Organizasyonda çalışan beyaz yakalıların büyük çoğunluğu teknikerlerden oluşmakta ve teknik çözümler üzerinde çalışmaktadırlar. Organizasyondaki yaratıcılığı arttırmak için firma bünyesinde tasarımcı bulundurulabilir ve firmada teknik çözümler üreten çalışanlarla işbirliği kurmaları sağlanarak sürekli olarak yeni projeler üzerinde çalışmaları desteklenebilir.

C2. Çalışma Ortamı: Önceki bölümde firmadaki organizasyonel kültür ile firmanın yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi tanımlayan denetim araştırmasına yer verilmiştir. Çalışma ortamı bölümünde ise organizasyonel kültür düzeylerinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına olan etkileri, denetim araştırmasının sonuçlarına göre anlatılmaktadır.

Organizasyonel kültür kavramı üzerine yapılan çalışmalarda en önemli faktör olan insan faktörü üzerinde durulmakta ve davranışlardan, değerlerden, ilkelerden bahsedilmektedir. Yapılan çalışmalarda davranışlar, değerler ve ilkeler organizasyonel kültürün düzeyleri olarak açıklanmakta ve organizasyonel kültürün temelini oluşturmaktadır.

Normatif X Pragmatik Kültürler: Firma için en önemli nokta müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır. Pragmatik kültürlerde öncelik müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olduğu için, Step-pen ‘*pragmatik kültüre*’ sahiptir.

Süreç X Sonuç Odaklı Kültür: Step-pen’de çalışanlar işlerini yapmak için gereken eforu sarfetmektedirler, fakat maksimum eforu sarfetmezler. Süreç odaklı kültürlerde çalışanlar kendilerini risklerden kaçınır biçimde algılar ve işlerine sınırlı çaba harcarlar (Belassi, 1999).

Bu nedenle firma çalışanları alışkın olmadıkları durumlarda çok rahat olamazlar. Yönetim net kar hedefleri koymakta ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirmekte zayıf kalmaktadır. Step-pen’de tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmakta ve firma çalışanları tarafından uygulanmaktadır. Step-pen vermiş olduğu cevaplar ile süreç odaklı bir yapıya eğilimli gibi görünmektedir fakat firmada kurumsal yapı oluşmadığı için firmanın tam olarak süreç odaklı olduğu da söylenemez.

Pragmatik kültürleri pazar yönlendirir. Normatif kültürler organizasyonun süreçlerini izlemeye odaklanır, onlar için bu sonuçtan daha önemlidir. Pragmatik kültürlerde öncelik müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Sonuç süreçten daha önemlidir

(Belassi, 1999). Firma pragmatik kültürün özelliklerini taşıdığı için ‘*sonuç odaklı*’ kültüre daha eğilimli olduğu sonucuna varılmıştır. Pragmatik kültüre sahip firmalar piyasadakilere benzer ürünler üretme eğilimindedirler, bu da yeni ürün geliştirmenin performansını olumsuz etkilemektedir (Belassi, 1999). Step-pen pragmatik kültürün özelliklerini yoğun olarak taşımaktadır. Bunda firmanın organizasyonel yapısının kurumsallaşmamış olmasının etkisi büyüktür.

Çalışan X İş Odaklı Kültür: Step-pen’de doğru sonuçlar düzgün prosedürlerden daha önemlidir bununla beraber süreçlerin işleyiş şekline de önem verilmektedir. Çalışanlar işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler. Bu bağlamda Step-pen ‘*iş odaklı*’ kültürün bütün özelliklerini bulundurmaktadır.

Açık X Kapalı Sistem Kültür: Çalışanlar işle ilgili veya şahsi problemlerini patronları ile rahatlıkla konuşamamaktadırlar. Yeni işe başlayanların firmaya uyum sağlamaları çok zaman almamaktadır. Firma kapalı sistem kültürün ve açık sistem kültürün özelliklerini birlikte bulundurmakla beraber, ‘*kapalı kültür*’e daha eğilimlidir.

Açık sistem organizasyonlarda çalışanlar yeni gelenlere ve dışarıdakilere karşı açık davranır. Çoğunlukla herhangi biri organizasyona uygun olabilir ve yeni gelenler çevresinde rahat olabilmek için sadece birkaç güne ihtiyaç duyarlar. Kapalı sistem organizasyonlarda, insanlar kapalı ve sır saklayan bir ortam hissederler (Belassi, 1999).

Genel olarak organizasyonlarda açık sistem kültürün (openness organization) fazla olmasının firmanın yeni ürün geliştirme performansına iki şekilde etkisi bulunmaktadır. Açık sistem kültürün, firmanın yeni ürün geliştirme performansına doğrudan etkisi negatiftir. Firmanın şeffaflığı ne kadar yüksek ise, yeni ürün geliştirme performansı da o kadar düşüktür. Diğer taraftan açık sistem kültür, firmada yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımını arttıran bir faktör olarak, firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumlu olarak da etkilemektedir (Belassi, 1999).

Belirsizlikten Kaçınma: Yönetim çıkacak sonuç belli olmasa bile yeni fikirleri yeterli ölçüde desteklemektedir. Yöneticiler emin olduğu az kar getirecek projeler yerine getirisi ve riski yüksek projeler üzerinde çalışmayı desteklemektedirler. Ayrıca yeni bir ürün geliştirilirken başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için desteklemektedir. Firma yöneticileri imkanlar dahilinde

gerçekleşebilecek tasarım projelerini desteklemekte ve ‘belirsizlikten kaçınmamakta’dırlar.

Güç Uzaklığı: Çalışanlar yönetimin fikirlerine karşı olduklarında bunu söylemeye eğilimlidirler. Bu da yöneticilerle çalışanlar arasında fazla ‘güç uzaklığı bulunmadığını’ göstermektedir. Güç uzaklığının olmadığı firmalarda yeni ürün geliştirme daha verimlidir (Belassi, 1999).

Kolektiflik X Bireysellik: Çalışanlar tek başına çalışmak yerine birlikte iyi anlaştıkları kişilerle çalışmayı tercih ederler ve işlerinde kendi özgün projelerini üretebilirler. Fakat organizasyon kişisel başarıları ve rekabeti desteklemekte yetersiz kalmaktadır. Bu da firmada kolektifliğin bulunduğunu bireyselliğin bulunmadığını göstermektedir. Firmada özgün fikirlerin ortaya çıkabilmesi için bireyselliğin desteklenmesi önemlidir.

Bouwen ve Fry’ın yapmış olduğu çalışmalara göre inovasyon için kişisel fikir şampiyonlarının ekstra çaba sarfetmesi gerekmektedir (Cooper ve Press, 1995). Organizasyonda bireyselliğin desteklenmesinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına pozitif etkisi bulunmaktadır. Organizasyonda kolektifliğin yüksek olması yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımının yüksek olduğunu göstermektedir. Kolektiflik firmanın yeni ürün geliştirme performansına, iletişimi ve işbirliğini geliştirdiği için dolaylı olarak bir etkide bulunmaktadır. Fakat firmanın tamamen kolektif olması ve bireyselliği desteklememesi firmanın yeni ürün geliştirme performansı açısından olumsuzdur.

Uzun Vadeli X Kısa Vadeli Hedefler: Firmanın uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır ve firmanın uzun vadeli planları bulunmaktadır. Belassi’nin (1999) yapmış olduğu çalışmaya göre, ‘uzun vadeli’ düşünen firmalar daha çok yeni ürün geliştirmektedir.

Ürün geliştirme ve pazarlama bölümleri arasında düzgün bir ilişki vardır. Toplantılarda birbirlerinin bakış açısını anlamaya çalışırlar ve projeyi geliştirmeye yönelik görüşürler. Firma yöneticilerinin tasarım ve yeni ürün geliştirmeyi organizasyonda merkezi bir işlev olarak konumlandırması, firma çalışanlarının işbirliği içinde yeni projeleri desteklemesini sağlamakta ve toplantılarda çözüm üretmeye yönelik bir ortam oluşturmaktadır.

Step-pen’de ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki görüş ayrılıklarını halledebilmek için üst yönetimin katılımı gerekmektedir. Bunun sebebi firmanın kurumsal olmayan yapısı ve çalışanları yetkilendirmemesi olabilir. Ürün geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır. Yeni ürün geliştirme sürecine pazarlamanın katılımının yüksek olması önerilerin özgün projeler yerine pazara yönelik olmasına neden olmakta ve firmayı pragmatik kültüre yaklaştırmaktadır.

Tasarım bölümü, tasarım analizi, planlaması ve uygulaması yapabilmek için her zaman yeterli bütçeye sahip değildir. Firma tasarım etkinliklerinin sürekliliğini sağlamak için kaynaklarını zorlamaktadır.

Çizelge 5.7 Step-pen’de bulunan organizasyonel kültür türleri

Step-pen’in eğiliminin yüksek olduğu organizasyonel kültür türleri ve bunların yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri:

- Sonuç odaklı bir kültüre daha eğilimli (negatif etki)
- İş odaklı kültüre sahip (negatif etki)
- Kapalı sistem kültüre sahip (pozitif etki)
- Pragmatik kültüre eğilim var (negatif etki)
- Belirsizlikten kaçınma yok (pozitif etki)
- Güç uzaklığı yok (pozitif etki)
- Kolektiflik var (pozitif), bireysellik yok (negatif)
- Uzun vadeli planlara sahip (pozitif etki)

Step-pen’de, organizasyonel kültür türlerinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına etkileri yukarıdaki tabloda özetlenmektedir.

Organizasyonun sonuç odaklı kültüre eğilimli olması firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz etkilemektedir.

Genel olarak organizasyonların belirsizlikten kaçınması yeni ürün geliştirmeyi olumsuz olarak etkilemektedir. Organizasyon belirsizlikten ne kadar çok kaçırırsa yeni ürün geliştirme oranı o kadar düşük olmaktadır (Belassi, 1999). Bu bağlamda Step-pen’in belirsizlikten kaçınmayan bir kültüre eğilimli olması yeni ürün geliştirmeyi olumlu etkilemektedir.

Organizasyonun iş odaklı bir kültüre sahip olması ile organizasyonun yeni ürün geliştirme performansı arasında ters orantı vardır. İş odaklı bir kültüre yakın olmak yeni ürün geliştirmeyi olumsuz etkilemektedir (Belassi, 1999). Organizasyon çalışanların refahını düşünüyorsa, önemli kararlar gruplar ve komiteler tarafından alınıyorsa ve çalışanlar kişisel problemlerinin önemsendiğini düşünüyorsa firma

alışan odaklıdır ve daha yaratıcı olma eğilimindedir. Step-pen iş odaklı kültüre sahiptir. Firma iş odaklı kültürü biraz azaltıp, çalışan odaklı kültürü geliştirmeye ağırlık vererek yeni ürün geliştirme performansını daha da arttırma yoluna gidebilir. Yenilikçi organizasyonlar güçlü iilişkilere sahip olan ve çalışan odaklı kültüre sahip firmalardır (Belassi, 1999).

Firma yöneticisi ve firma çalışanları arasında g uzaklığı olmayan organizasyonlarda yeni ürün geliştirme daha verimlidir (Belassi, 1999). Step-pen’de g uzaklığının az olması yeni ürün geliştirmeyi olumlu olarak etkilemektedir.

Organizasyonda kolektifliğın yüksek olması yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretim birimlerinin katılımını arttırmaktadır. Organizasyondaki yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretim birimlerinin katılımının yüksek olması firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkilemektedir. Fakat yenilikçi bir organizasyon olmaya yönlendirmemektedir ve çok büyük bir etkisi bulunmamaktadır (Belassi, 1999).

C2. Sonuç: Organizasyonel kültür türlerinin, Step-pen’in yeni ürün geliştirme performansına etkilerinin denetlendiğı bölüm C2.’de farklı bir sonuca ulaşılmıştır. Firma yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkileyen kültürlerin bazılarını geliştirmiş, bazılarını geliştirmemiştir. Bunun sebebi firmanın yeni ürün tasarım çalışmalarını firma dışından bir tasarım danışmanlık firması ile gerçekleştirmesidir. Firmanın uzun vadeli hedeflere sahip olması ve çalışanlar ile yöneticiler arasında g uzaklığının az olması firmanın yeni kavramlar geliştirmesini sağlayan önemli iki etkendir. Bu bağlamda Step-pen’in sıklıkla yeni ürün kavramlar üzerinde çalıştığı sonucuna varılmaktadır.

Diğerk taraftan Step-pen organizasyon içinde yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkileyen pragmatik kültüre, sonuç odaklı kültüre ve iş odaklı kültüre sahiptir. Firma bünyesinde ağırlıklı olarak dışarıdan alınan yeni tasarımların uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve organizasyon içindeki işbirliğinin bu tasarımları gerçekleştirme yönünde olması, organizasyonda tasarım kültürünün fazla gelişmemesine neden olmuştur. Step-pen organizasyonun üretim odaklı yapısını geliştirip, firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkileyen organizasyonel kültür türlerini bünyesine katarak kurumsallaşma yoluna gidebilir.

Organizasyonun kurumsallaşması firmanın gelişmesini, büyümesini ve tasarımın daha etkin şekilde kullanılabilmesini sağlamaktadır.

D. Endüstriyel Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu

Bu bölümde yer alan sorular yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımının olup olmadığı, varsa hangi aşamada katılımın başladığını ve bittiğini anlamak için hazırlanmıştır.

Step-pen’de pazarlamanın yeni ürün geliştirme sürecine aktif katılımı bulunmaktadır. Yeni bir ürünü oluşturmada önceki ilk safha olan fikir üretme aşamasından başlayarak, yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesi, kavram aşaması ve bu kavramın geliştirildiği aşamalarda aktif olarak rol oynamaktadır. Geliştirme aşamasında ortaya çıkan model denemelerinin gerçekleştirildiği test aşamasında da pazarlama aktif rol oynamaktadır. Tüm üretim için kullanılacak olan üretim yönteminin ve kavram aşamasında geliştirilen pazarlama stratejisinin test edildiği deneme aşamasında pazarlamanın katılımı düşüktür. Bu bölümde pazarlamanın katılımının düşük olması ürünün tasarım aşamasında pazarlama stratejisinin test edilmediğini göstermektedir. Gerçekleştirilecek test, ürünün pazardaki başarısı açısından oldukça önemlidir. Tüm üretimin başladığı, ürünü piyasaya sürme ve pazarlama aşamasında pazarlamanın aktif katılımı görülmektedir.

Üretim bölümü yeni bir ürünü oluşturmada önceki ilk safha olan fikir üretme aşamasından başlayarak, yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesi ve ön değerlendirme aşamalarında aktif olarak bulunmaktadır. Ortaya çıkan fikirlerin üretilebilirliği ve uygunluğu açısından ilk aşamalarda üretimin katılımı önemlidir. Ürünün tam olarak ne olduğunun, hedef kitlenin ve pazarda nasıl konumlandırılacağını tanımlandığı kavram aşamasında üretimin katılımı fazla değildir. Kavram aşamasında tanımlanan ürünün, modelinin üretildiği geliştirme aşamasında ve modellerin test edildiği aşamada üretimin katılımı yüksektir. Ürünün kolay ve problemsiz üretilebilmesi için üretim biriminin bu aşamalarındaki katılımı önemlidir. Tüm üretim için kullanılacak olan üretim yönteminin test edildiği deneme aşamasına üretimin katılımı düşüktür. Deneme aşamasına üretimin katılımının düşük olması üretim yönteminin gerçek üretim başlamadan önce test edilmediğini göstermektedir. Bu da asıl üretim başladığında çıkabilecek problemlerin uzun sürede giderilmesine ve zaman kaybına neden olabilir. Ürünün piyasaya sürülmesi ve pazarlama aşamalarına da üretimin

katılımı yüksek değildir. Genel olarak yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımı yüksektir.

Yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımının yüksek olduğu firmalar ise daha sonuç odaklı, açık sistem kültüre sahip ve kolektifliğin fazla olduğu firmalardır. Bu özellikler firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz etkilemektedir fakat yeni ürün geliştirme sürecine üretimin katılımın yüksek olduğu firmalar daha sık yeni ürün geliştirme eğilimi göstermektedirler (Belassi, 1999).

Step-pen’de yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımına genel olarak bakıldığında zaman pazarlamanın katılımının üretime oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Pazarlamanın katılımının yüksek olduğu firmalar daha iş odaklı, daha açık sistem kültüre sahip ve daha kolektif olarak değerlendirilmektedir (Belassi, 1999). Pazarlamanın katılımının yüksek olmasının olumlu ve olumsuz etkilerinden Bölüm C2.’de bahsedilmiştir. Firmada iletişimi ve işbirliğini olumlu yönde etkilediği için pazarlamanın katılımının yararlı etkileri bulunmaktadır. Fakat diğer taraftan firmayı pragmatik bir kültüre yönlendirdiği için olumsuz etkileri de görülmektedir. Pragmatik kültüre yakın firmalarda ürün geliştirme faaliyetleri daha azdır ve pazardaki diğer firmalarla benzer ürünler üretme eğilimindedirler. Bu bağlamda Step-pen pazarlamanın yeni ürün geliştirme sürecine aktif katılımının olumsuz etkileri olan pragmatik kültürü ve iş odaklı kültürü azaltmalı, olumlu etkileri olan iletişim ve işbirliğini geliştirmelidir.

Tüm anlatılanlara rağmen pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı firmanın yeni ürün geliştirme performansını doğrudan etkilememektedir. Pazarlama ve üretimin katılımı daha çok geliştirilecek ürünün türünü etkilemektedir. Ayrıca bu katılımın yüksek olması yeni ürün geliştirmeyi doğrudan etkilemese de firma içinde güçlü ilişkiler kurulmasını destekleyen bir yaklaşım olduğu için olumlu bir etkisi de bulunmaktadır (Belassi, 1999).

Ayrıca firmalarda pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olması organizasyonda kolektifliğin ve iletişimin yüksek olduğunu göstermektedir (Belassi, 1999).

D.Sonuç: “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” bölümünde yer alan sorular ile pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı ortaya konulmuştur. Firmada genel olarak pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı

yüksektir. Firmada pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine kolektifliği ve iletişimi arttırma gibi olumlu yönleri bulunmaktadır.

Fakat pazarlama stratejisinin test edildiği deneme aşamasında pazarlamanın katılımının düşük olması, ürünün tasarım aşamasında pazarlama stratejisinin test edilmediğini göstermektedir. Bu da ürünün pazardaki başarısı açısından oldukça önemlidir. Ayrıca tüm üretim için kullanılacak olan üretim yönteminin test edildiği deneme aşamasına üretimin katılımının düşük olması üretim yönteminin gerçek üretim başlamadan önce test edilmediğini göstermektedir. Bu da asıl üretim başladığında çıkabilecek problemlerin uzun sürede giderilmesine ve zaman kaybına neden olabilir.

Step-pen C2. Çalışma Ortamı'nda gerçekleştirilen denetim sonuçlarına göre pragmatik kültürün özelliklerini taşımaktadır. Pazarlamanın yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olmasının olumsuz yönlerinden biri organizasyonu pragmatik kültüre yönlendirmesidir. Fakat Step-pen firmanın yeni ürün geliştirme performansını destekleyecek organizasyonel kültür türlerinin çoğunu organizasyon içinde geliştirmemiştir. Ayrıca tasarım sürecinin bağımsız çalışan tasarım danışmanlık firmaları gerçekleştirilmesi nedeniyle yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin doğrudan etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmaktadır. Step-pen organizasyonel kültürü firmanın yeni ürün geliştirme performansını destekleyecek yönde geliştirerek, organizasyonel yapıyı kurumsallaştırmalıdır.

E. Sonuçlar ve Değerlendirme

Bu araştırmada, Step-pen organizasyonel kültürün firmanın tasarım anlayışını ve süreç yapılanmasını nasıl etkilediğini anlamak için tasarım denetim anket formu başlığı altında geliştirilen soruları cevaplamıştır. Dört bölümden oluşan denetim, firmanın o anki performansı ile arzu ettiği performans arasındaki farkı tanımlamak için yapılmakta ve performans geliştirmek için gerekli eylem planlarının geliştirilmesinde kullanılacak bilgiyi sağlamaktadır. Grundig Elektronik organizasyonel kültürün kapsadığı dört bölümde yer alan sorularla değerlendirilmiştir: “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” , “Tasarım Stratejileri”, “Tasarım Etkiliği ve Çalışma Ortamı”, “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu”.

Çizelge 5.8 Step-pen - Denetim Sonuç Tablosu

ORGANİZASYONUN İYİ VE YETERLİ OLDUĞU KONULAR			
Tasarım Planlama Düşüncesi Tasarım Planlarının Geleceği Genel Süreç Farkındalığı Tasarım Süreci Farkındalığı	<i>B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi</i> “Tasarım Hassasiyeti Denetimi” “Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi” <i>B2. Tasarımın Konumlandırılması</i> Tasarım Süreci Araçları Genel Kaynak Tahsisi Tasarım Kaynaklarının Tahsisi Tasarım Vaatleri	<i>C1. Tasarım Etkinlikleri</i> Firma Misyonu Üst Yönetimin Katılımı Organizasyon Ortamı <i>C2. Çalışma Ortamı</i> Kapalı Sistem Kültür Belirsizlikten Kaçınma Yok Güç Uzaklığı Az Kolektiflik Var Uzun Vadeli Planlar Var	Pazarlama ve Üretimin Yeni ürün Geliştirme Sürecine Katılımı Yüksek: Organizasyon içinde iletişimi ve işbirliğini geliştirdiği için olumlu bir etkisi var.
A. TASARIM FARKINDALIĞI, ANLAYIŞI	B. TASARIM STRATEJİLERİ	C. TASARIM ETKİNLİKLERİ VE ÇALIŞMA ORTAMI	D. TASARIMIN DİĞER İŞLEVLERLE ENTEGRASYONU
Genel Planlama Farkındalığı İletişimin Genel Olarak Planlanması Tasarım Planlama Farkındalığı Tasarım Süreci Yönetimi	<i>B2. Tasarımın Konumlandırılması</i> Tasarım Özellikleri, Kabiliyetleri Tasarım Organizasyonu Tasarım Davranışları	<i>C1. Tasarım Etkinlikleri</i> Geri Bildirim Eğitimler, Fikir Üretme Egzersizleri <i>C2. Çalışma Ortamı</i> Sonuç Odaklı Kültür İş Odaklı Kültür Pragmatik Kültür Bireysellik Yok	Organizasyonel kültür tam gelişmediği ve firma dışında gerçekleştirildiği için pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.
ORGANİZASYONDA GELİŞTİRİLMESİ VE DEĞİŞTİRİLMESİ GEREKEN KONULAR			

A. Sonuçlar: Step-pen’de, genel planlama farkındalığı, iletişimin genel olarak planlanması ve tasarım planlama farkındalığı geliştirmelidir. Firma genel iş planı dahilinde nereden gelip ne yöne gittiğinin net olarak farkında olursa, tasarım planlarını da daha net olarak oluşturabilir. Bu alanlarda görülen eksiklikler, firmadaki organizasyonel yapının kurumsallaştırılması gerektiğini göstermektedir. Organizasyonel yapının kurumsallaşması firmanın gelişmesini, büyümesini ve tasarımın daha etkin şekilde kullanılabilmesini sağlamaktadır.

Zira Step-pen, tasarım planlama düşüncesi, tasarım planlarının geleceği, genel süreç farkındalığı ve tasarım süreci farkındalığı konularında çok iyi seviyededir. Firma yöneticileri, tasarımın firmaya pazarda rekabetçilik sağladığının ve başarıyı sürekli kılmak için bir gereklilik olduğunun farkındadır.

B. Sonuç: Step-pen “Tasarım Hassasiyeti” ve “Tasarım Yönetiminin Etkinliği” açısından en üst seviyede görünmektedir. Firmada pazarlama, ürün geliştirme, çevresel tasarım, bilgi akışı sağlama, firma kimliği oluşturma konularında tasarım fikirlerinden en üst seviyede yararlanılmaktadır.

Step-pen promosyon üreticisi bir firma olması nedeniyle, daha kurulduğu yıllarda tasarımın firma için öneminin farkına varmıştır. Firma yöneticileri tasarımı stratejik olarak kullanmak için zaman içinde firmada gerekli yatırımları ve düzenlemeleri yapmışlardır. Firmanın kurucu ortağının aynı zamanda tasarım ve ürün geliştirme faaliyetlerinin yöneticisi olması firmada tasarım etkinliklerinin sürekliliğini sağlamaktadır. Step-pen bünyesinde tasarımcı bulundurmamaktadır, tasarım desteğini tasarım danışmanlık firmasından almaktadır. Firmadaki yapının kurumsal olmayışı, kararların ve çalışanların firma yöneticileri tarafından yönlendirilmesini gerektirmektedir. Ancak firma yöneticilerinin tasarımın firmaya kazandırdıklarının farkında olması, tasarımın firma için stratejik bir araç olarak kullanılmasını sağlamaktadır.

C. Sonuç: Step-pen’de tasarımın firma dışında gerçekleşmesi ve firma içinde çoğunlukla teknik çözümlerin gerçekleştirilmesi, organizasyon ortamında yaratıcılığın az olmasına neden olmaktadır. Organizasyonda çalışan beyaz yakalıların büyük çoğunluğu teknikerlerden oluşmakta ve teknik çözümler üzerinde çalışmaktadırlar.

Step-pen yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkileyen kültür türlerinin bazılarını geliştirmiş, bazılarını geliştirmemiştir. Bunun sebebi firmanın yeni ürün tasarımı çalışmalarını firma dışından bir tasarım danışmanlık firması ile gerçekleştirmesidir. Firmanın uzun vadeli hedeflere sahip olması ve çalışanlar ile yöneticiler arasında güç uzaklığının az olması yeni ürün geliştirme performansını olumlu etkilemektedir. Diğer taraftan Step-pen organizasyon içinde yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkileyen pragmatik kültüre, sonuç odaklı kültüre ve iş odaklı kültüre sahiptir. Firma bünyesinde ağırlıklı olarak dışarıdan alınan yeni tasarımların uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve organizasyon içindeki işbirliğinin bu tasarımları gerçekleştirme yönünde olması, organizasyonel kültürün fazla gelişmemesine neden olmuştur.

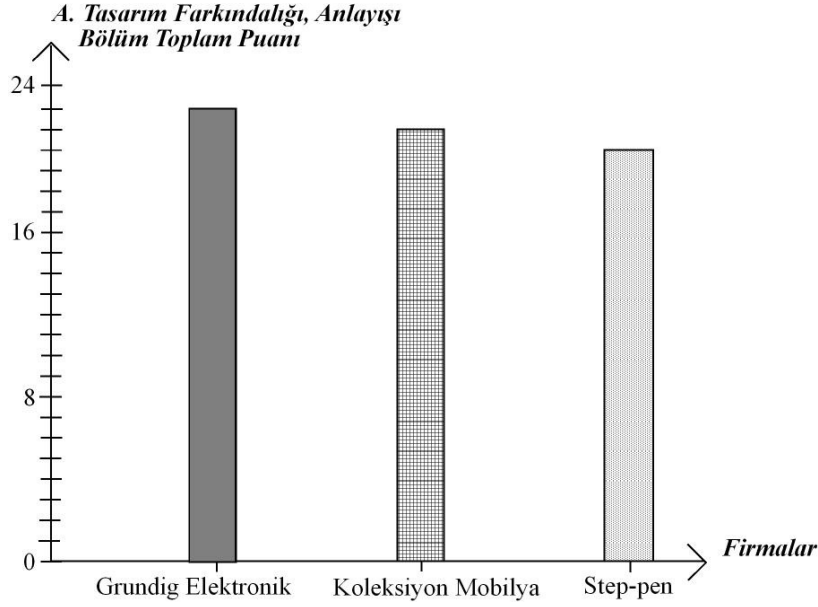
D.Sonuç: Step-pen’de pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine aktif katılımı bulunmaktadır. Fakat Step-pen’in yeni ürün geliştirme performansını destekleyecek organizasyonel kültür türlerinin çoğunu geliştirmemiş olması ve tasarım hizmetini dışarıdan alması nedeniyle, yeni ürün geliştirme performansına pazarlama ve üretimin doğrudan etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Değerlendirme: Step-pen promosyon üreticisi bir firma olarak tasarımın firmanın ilerlemesi ve gelişmesi için öneminin farkına varmıştır. Tasarım hizmetini bağımsız çalışan tasarım danışmanlık firmasından almakta ve firmayı pazarda konumlandırırken tasarımı stratejik olarak kullanmaktadır. Step-pen’de tüm tasarım etkinlikleri üst yönetimin inisiyatifine bağlı olarak yürütülmektedir. Bunda firmadaki organizasyonel yapının kurumsallaşmamış olmasının etkisi büyüktür. Tasarımın firma dışında gerçekleşmesi ve firma içinde çoğunlukla teknik çözümlerin gerçekleştirilmesi, organizasyon ortamında yaratıcılığın az olmasına ve organizasyonel kültürün fazla gelişmemesine neden olmaktadır. Step-pen organizasyonun üretim odaklı yapısını geliştirip kurumsallaşma yoluna giderek tasarımı destekleyen bir organizasyonel kültür geliştirmelidir. Organizasyonun kurumsallaşması firmanın gelişmesini, büyümesini ve tasarımın daha etkin şekilde kullanılabilmesini sağlamaktadır.

5.4 Denetim Sonuçlarının Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

Grundig Elektronik, Koleksiyon Mobilya ve Step-pen firmalarının tasarım yöneticileri ile gerçekleştirilen ‘denetim anket formu’nun sonuçları grafikler yardımı

ile karşılaştırılmakta ve yorumlanmaktadır. Grafikler her bölümde firmanın aldığı toplam puan göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Toplam puan, grafiğin sol kenarında görülmekte ve firmaların, denetimi gerçekleştirilen konudaki seviyesini göstermektedir.



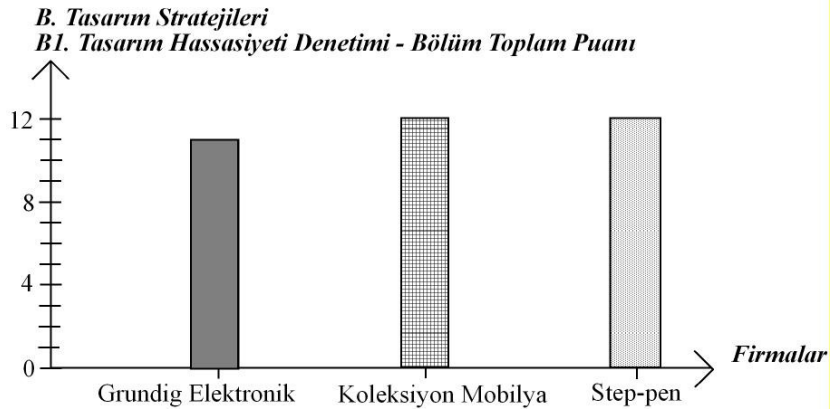
Şekil 5.3 Firmaların “Tasarım farkındalığı, anlayışı” denetim sonuçlarının karşılaştırılması

‘Denetim anket formu’ nun ilk bölümünde yer alan “*Tasarım Farkındalığı, Anlayışı*” bakımından denetlenen firmaların üçü de yüksek seviyededir. Grundig Elektronik ve Koleksiyon Mobilya, ‘çoklu vaka’ araştırma yöntemleri kullanılarak, ETMK’nın düzenlemiş olduğu tasarım fuarlarına katılımı yüksek firmalar arasından seçilmişlerdir. Bu firmalar, firma bünyesinde endüstriyel tasarım etkinlikleri gerçekleştirmekte, tasarımın firmanın başarısı ve geleceği için öneminin farkındalardır. Step-pen ise promosyon alanında faaliyet göstermektedir ve promosyon ürünlerinde farklılık yaratabilmek için tasarımın öneminin farkındadır.

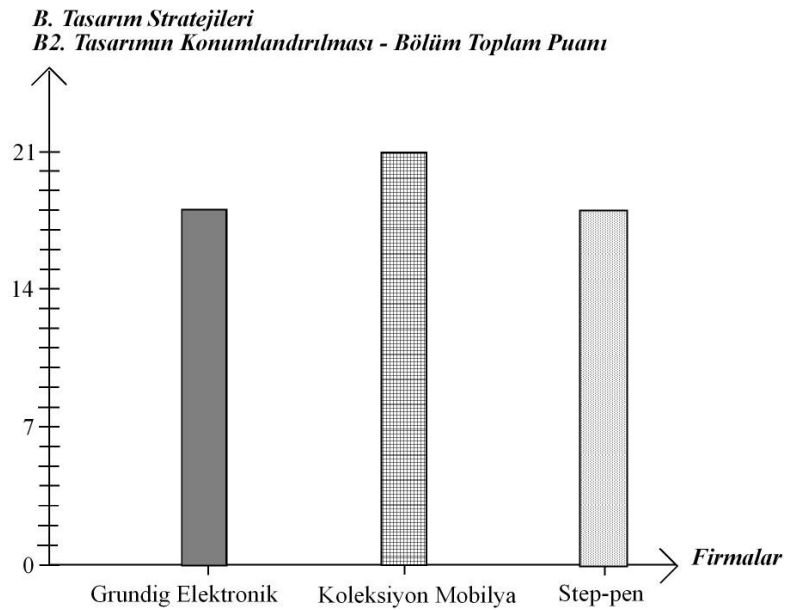
Grundig Elektronik “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” bakımından neredeyse en üst seviyede bir firmadır. Firma genel işleyişe düzenli olarak yön verebilen ve bu işleyişte yer alan endüstriyel tasarımı etkin şekilde kullanabilen bir firmadır. Grundig Elektronik kurumsal yapısının güçlü olması sayesinde tasarım sürecini doğru yönetebilmek için gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Firmanın en üst seviyeye çıkabilmesi için ‘tasarım planlama düşünceleri’ni firmadaki diğer bölümlerde de yaygınlaştırması gerekmektedir.

Koleksiyon Mobilya firma içindeki genel işleyişe düzenli olarak yön verebilen ve tasarımı etkin şekilde kullanabilen bir firmadır. Koleksiyon seviyesini daha da yükseltmek için ‘genel planlama farkındalığı’ ve ‘tasarım sürecinin yönetimi’ konularında firma yöneticilerinin girişimleriyle eksikliklerini gidermelidir.

Step-pen’in yöneticileri tasarımın firma için ilerlemenin ve gelişmenin tek koşulu olduğunun tamamen farkındadırlar. Step-pen’in ‘genel planlama farkındalığı’, ‘iletişimin genel olarak planlanması’ ve ‘tasarım planlama farkındalığı’ konularında eksiklikleri vardır. Firmada görülen eksiklikler, organizasyon içindeki yapının kurumsallaşmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Step-pen genel planlama farkındalığını yükselterek tasarımın daha etkin kullanılmasını sağlayabilir.



Şekil 5.4 Firmaların “B1 Tasarım Hassasiyeti Denetimi” denetim sonuçlarının karşılaştırılması

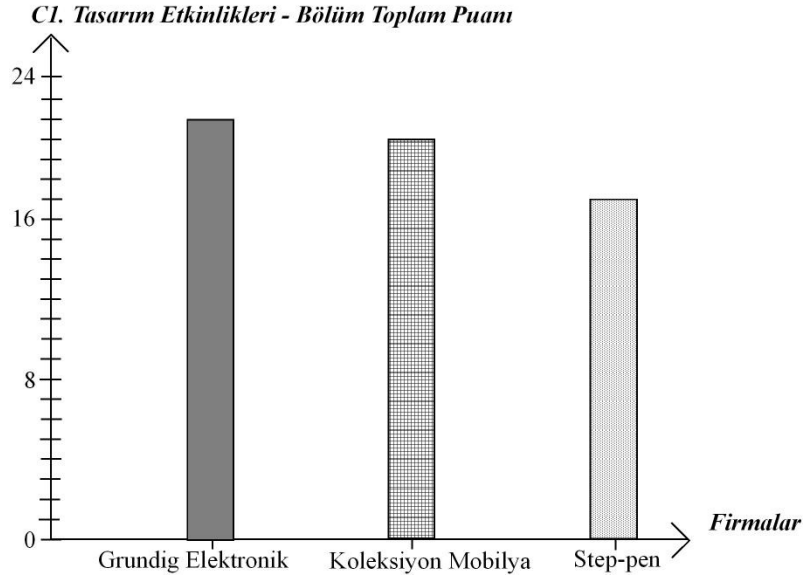


Şekil 5.5 Firmaların “B2 Tasarımın Konumlandırılması” denetim sonuçlarının karşılaştırılması

Endüstriyel tasarımın firmada nasıl konumlandırıldığını ve ne şekilde kullanıldığını ortaya çıkarmayı amaçlayan “*Tasarımın Konumlandırılması*” bölümünde üç firma da ortalamanın oldukça üzerinde görünmektedir. Fakat denetlenen firmalar arasında yer alan Koleksiyon Mobilya’nın tasarım odaklı yaklaşımı tasarımın konumlandırılması bölümünde yapılan denetimde en üst seviyede çıkması ile kanıtlanmaktadır. Koleksiyon Mobilya tasarımı sadece ürün tasarımı olarak değil, stratejik olarak da kullanmakta ve pazarda kendini tasarımcı kimliği ile konumlandırmaktadır.

Grundig Elektronik endüstriyel tasarım için yeterli imkanlara ve kaynaklara sahip bir firma olarak endüstriyel tasarım sürecini etkin ve prosedürlere uygun şekilde yürütmektedir. Firmada kurumsal kimlik, çevresel tasarım, ürün geliştirme gibi konularda tasarım fikirlerinden yüksek derecede yararlanılmaktadır. Organizasyon yeterli imkanlara ve gerekli kaynaklara sahip olsa bile etkin tasarım çözümleri geliştirebilmek için firmanın yaklaşımı çok önemlidir. Grundig Elektronik’te, firma içinde çalışanların yaklaşımının oluşturduğu organizasyonel kültürde bazı eksiklikler bulunmaktadır ve endüstriyel tasarım bölümü dışında tasarım kültürü fazla değildir. Diğer bölümler yenilikçi olmayı biraz daha farklı algılamakta, AR-GE ve mühendislik faaliyetleriyle özdeşleştirmektedirler. Bu nedenle Grundig Elektronik endüstriyel tasarımı, ürün tasarımı gerçekleştirirken etkin şekilde kullanmakta, fakat stratejik olarak konumlandırmakta eksik kalmaktadır.

Step-pen promosyon üreticisi bir firma olması nedeniyle tasarımı stratejik ve etkin şekilde kullanmak için, zaman içinde firmada gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Firma içinde tasarımcı çalışmamasına ve organizasyonel yapının kurumsal olmayışına rağmen firma yöneticilerinin tasarımın firmaya kazandırdıklarının farkında olması, tasarımın firma için stratejik bir araç olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Cooper ve Press’e (1995) göre tasarım sürecinin başarı ile sonuçlanması için “liderlik çok dikkat edilmesi gereken bir etkidir.” Step-pen’de tüm tasarım etkinlikleri üst yönetimin inisiyatifine bağlı olarak yürütülmektedir. Firma çalışanları üst yönetimin belirlediği hedefler ve projeler doğrultusunda tasarıma destek vermekte, tasarım lideri bir takım gibi çalışmamaktadırlar. Step-pen organizasyondaki yapıyı ve işleyişi geliştirerek tasarımın etkinliğini arttırabilir.



Şekil 5.6 Firmaların “C1 Tasarım Etkinlikleri” denetim sonuçlarının karşılaştırılması

“C1.Tasarım Etkinlikleri” bölümünde gerçekleştirilen denetim ile organizasyondaki yaratıcılık ve organizasyonel kültür arasındaki ilişki değerlendirilmektedir.

Grundig Elektronik tüm tasarım etkinliklerini ve AR-GE faaliyetlerini firma bünyesinde gerçekleştirmektedir. Firma yönetimi, yaratıcılığı geliştirmek için çalışma ortamını ve sosyal çevreyi düzenlemekte, eğitimlere ve fikir üretme egzersizlerine önem vermektedir. Bu etkinlikler firmadaki tasarım kültürünü olumlu yönde desteklemektedir. Grundig Elektronik’te üst yönetimin yeni ürün geliştirme sürecine daha aktif katılımı sağlanarak, organizasyon içinde iletişim ve işbirliği artırılabilir ve tasarım kültürünün firma içindeki tüm bölümlerde yaygınlaştırılması sağlanabilir.

Koleksiyon Mobilya tasarım etkinliklerinin tümünü firma bünyesinde gerçekleştirme ve üretebilme kabiliyetine sahiptir. Ayrıca firmada satış, proje.vs gibi bölümlerde çalışanların çoğunun da mimari disiplinlerden gelmiş olması organizasyondaki yaratıcılık ortamını desteklemektedir. Organizasyonun fiziksel ve sosyal çevresi firmanın tasarım odaklı yaklaşımını yansıtmaktadır. Organizasyonun tüm faaliyet alanlarında tasarıma önem veren Koleksiyon, eğitimler ve fikir üretme egzersizleri gerçekleştirmede yetersiz kalmaktadır. Bunun sebebi tasarımcı yöneticilerin baskın durumda olması olabilir.

Step-pen tasarım hizmetini bağımsız çalışan tasarım danışmanlık firmalarından almakta ve firma bünyesinde bu tasarımların, üretimlerini gerçekleştirmektedir.

Tasarımın firma dışında gerçekleşmesi ve firma içinde çoğunlukla teknik çözümlerin gerçekleştirilmesi, organizasyon ortamında yaratıcılığın az olmasına neden olmaktadır. Step-pen teknik çözümler üzerine çalışanların yaratıcılığını arttırmayı destekleyerek, farklı mekanizma çözümleri üretmeye çalışabilir.

“C2. Çalışma Ortamı” bölümünde organizasyonel kültür türlerinin firmanın yeni ürün geliştirme performansına olan etkileri üzerine bir ölçüm gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçları yansıtmadığı için bu bölümde gerçekleştirilen denetimin grafiksel sunumuna yer verilmemektedir. Grafikler firmaların aldığı toplam puan üzerinden oluşturulmuştur. Bu bölümde ise alınan toplam puan yerine, firmanın hangi kültür türlerine sahip olduğu ve bu kültür türlerinin organizasyonun yeni ürün geliştirme performansına etkileri değerlendirilmektedir.

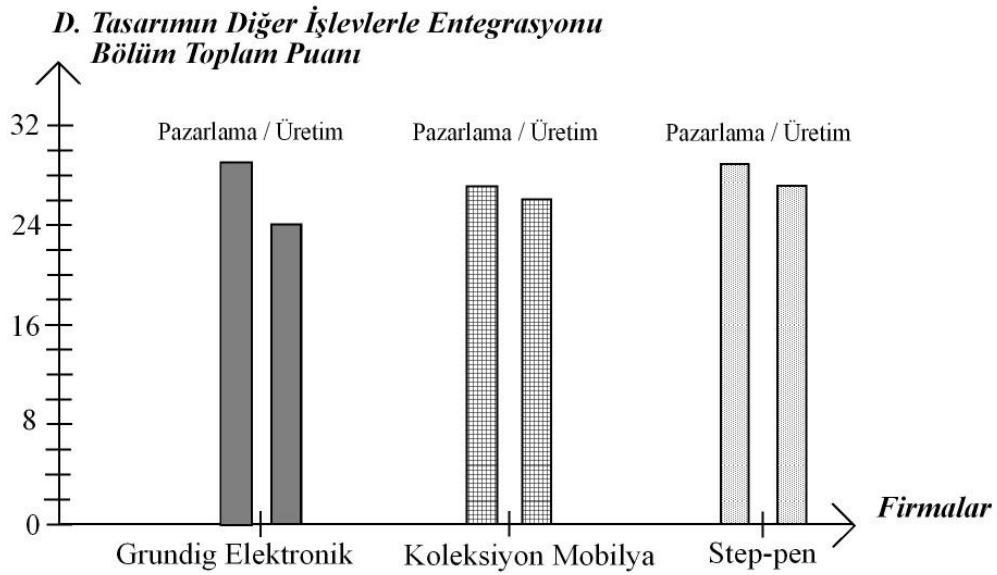
Denetimi gerçekleştirilen firmaların üçünde de uzun vadeli firma hedefleri bulunmakta ve yöneticiler ile çalışanlar arasında güç uzaklığı bulunmamaktadır. Bu iki önemli kültür türünün firmalara olumlu bir etkisi bulunmakta ve firmalarda yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin sık olmasını sağlamaktadır.

Grundig Elektronik, süreç odaklı kültüre, iş odaklı kültüre, açık sistem kültüre ve pragmatik kültüre eğilimlidir. Firma iş odaklı kültürün özelliklerini azaltıp, süreç odaklı kültüre eğilimini artırarak pragmatik kültür yerine normatif kültüre yaklaşabilir. Pragmatik kültür organizasyonun yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkilemekte ve piyasadakilere benzer ürünler üretmeye yönlendirmektedir. Açık sistem kültürün organizasyonun yeni ürün geliştirme performansına doğrudan etkisi negatiftir. Firmada kişisel başarıların desteklenmesi ve firmanın belirsizlikten kaçınmayan bir yapıda olması yeni ürün geliştirmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

Koleksiyon Mobilya'nın tasarım odaklı firma yapısını oluştururken, yeni ürün geliştirme performansını destekleyen organizasyonel kültür türlerinin büyük çoğunluğunu da beraberinde geliştirdiği görülmektedir. Firma çalışan odaklı kültürü ve iş odaklı kültürü bir arada bulundurmakta ve süreç odaklı bir yapıya eğilimli olmaktadır. Organizasyonda açık sistem kültür azdır. Firmanın sahip olduğu kültür türleri ve firmanın tamamen müşteri odaklı olmaması da göz önüne alınarak Koleksiyon'un normatif bir kültüre eğilimli olduğu ortaya konulmaktadır. Normatif kültür organizasyonun yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkileyen bir

faktördür. Koleksiyon iş odaklı kültürün özelliklerini biraz daha azaltıp, çalışan odaklı kültüre yönelerek yeni ürün geliştirme performansına olumlu yönde katkıda bulunabilir. Firmanın tasarım odaklı yaklaşımını destekleyen organizasyonel kültür türlerinin büyük çoğunluğu organizasyon içinde geliştirilmiştir.

Step-pen’de ise durum biraz daha farklıdır. Firma yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde etkileyen kültürlerin bazılarını geliştirmiş, bazılarını geliştirmemiştir. Bunun sebebi firmanın yeni ürün tasarım çalışmalarını firma dışından bir tasarım danışmanlık firması ile gerçekleştirmesidir. Step-pen organizasyon içinde yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkileyen pragmatik kültüre, sonuç odaklı kültüre ve iş odaklı kültüre sahiptir. Firma bünyesinde ağırlıklı olarak dışarıdan alınan yeni tasarımların uygulamalarının gerçekleştirilmesi ve organizasyon içindeki işbirliğinin bu tasarımları gerçekleştirme yönünde olması, organizasyonda tasarım kültürünün fazla gelişmemesine neden olmuştur.



Şekil 5.7 Firmaların “D. Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” denetim sonuçlarının karşılaştırılması

“Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” bölümünde yer alan sorular ile pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımı ortaya konulmaktadır.

Pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımının olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Pazarlamanın katılımının yüksek olması organizasyonu pragmatik kültüre yönlendirmekte, üretimin katılımının yüksek olması ise organizasyonu sonuç odaklı kültüre yönlendirmektedir. Pragmatik kültür ve sonuç odaklı kültürün firmanın yeni ürün geliştirme performansına etkisi olumsuzdur.

Diğer taraftan firma yeni ürün geliştirme performansı destekleyecek diğer kültür türlerini geliştirmiş, örn; normatif kültüre ve süreç odaklı kültüre sahip ise pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımının etkisi pozitifdir. Pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olması organizasyon içinde iletişimi ve kolektifliği arttırmakta ve yeni ürün geliştirme performansını geliştirmeye katkıda bulunmaktadır.

Yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımı üç firmada da oldukça yüksektir.

Grundig Elektronik'te pazarlamanın yeni ürün geliştirme sürecine katılımı üretime göre oldukça fazladır. Firmanın pragmatik kültüre eğilimli olması nedeniyle, pazarlamanın yeni ürün geliştirme sürecine katılımının yüksek olmasının olumsuz etkileri bulunmaktadır. Ayrıca firmada tasarımcılarla pazarlamacılar arasında anlaşmazlıklar görülmektedir. Grundig Elektronik organizasyonel kültürünü tasarımı destekleyecek şekilde geliştirmeli ve çalışanlar arasında ortak bir bakış açısı yakalamalıdır.

Koleksiyon Mobilya'da yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin katılımının olumlu etkileri bulunmaktadır. Koleksiyon'da organizasyonel kültür firmanın yeni ürün geliştirme performansını destekleyecek şekilde geliştirilmiştir. Firmada çalışan pazarlamacılar ve satış elemanları mimar, iç mimar veya tasarım disiplinlerinden gelmektedir. Pazarlama ve üretimin yeni ürün geliştirme sürecine aktif katılımı organizasyonda iletişimi ve işbirliğini geliştirmektedir.

Step-pen'de yeni ürün geliştirme süreci pazarlama ve üretimin katılımı genel olarak yüksektir. Fakat pazarlama stratejisinin ve üretim yönteminin test edildiği deneme aşamasında katılımları düşüktür. Bu aşamada pazarlama ve üretimin katılımının artırılması, ürünün başarısı için önemlidir. Genel olarak pazarlamanın ve üretimin katılımının yüksek olması organizasyon içinde iletişimi ve işbirliğini geliştirme açısından yararlıdır. Fakat Step-pen firmanın yeni ürün geliştirme performansını destekleyecek organizasyonel kültür türlerinin çoğunu organizasyon içinde geliştirmemiştir. Ayrıca tasarım sürecinin bağımsız çalışan tasarım danışmanlık firmaları ile gerçekleştirilmesi nedeniyle yeni ürün geliştirme sürecine pazarlama ve üretimin doğrudan etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmaktadır.

Bu bölümde Grundig Elektronik, Koleksiyon Mobilya ve Step-pen gibi farklı ölçeğe sahip, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve farklı organizasyon yapısına sahip üç firma organizasyonel kültürün kapsamında yer alan konulara göre denetlenmişlerdir. Denetim sonuçları değerlendirilirken firmaların içinde bulunduğu koşullar göz önüne alınmış, firmaların yeni ürün geliştirme performanslarına olumlu ve olumsuz etkisi bulunan faktörler karşılaştırılmıştır.

6. SONUÇ

Tez araştırmasının son bölümü araştırma sonuçlarını içermekte ve araştırmanın amaçları göz önüne alınarak sonuçlar değerlendirilmektedir.

6.1 Giriş

Daha önce 4. Bölüm’de yer verilen araştırmanın amaçları:

1. Organizasyonel kültür ve yeni ürün tasarımı arasındaki ilişkinin literatür araştırması yoluyla ortaya konulması;
2. Organizasyonel kültür kavramı çerçevesinde tanımlanan, farklı organizasyonel kültür türlerinin firmaların yeni ürün geliştirme performanslarına nasıl etki yaptığının ortaya konulması;
3. Firmaların kendilerini tasarımla ilgili konularda denetleyebilecekleri araçların araştırılması, bunların organizasyonel kültürün etkisini denetlemeye yönelik olanlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi. Bu değerlendirme sonucunda organizasyonel kültürün firmaların tasarım anlayışları ve yapılanmalarına etkisinin denetlemesi için özelleşmiş bir anket formunun oluşturulması;
4. Oluşturulan tasarım ‘denetim anket formu’ ile "vaka analizi" araştırma teknikleri çerçevesinde belirlenen firmaları organizasyonel kültürün tasarım anlayışlarına ve yapılanmalarına etkisi yönünden denetlemek; Farklı ülke bağlamlarında hazırlanmış olan tasarım denetim araçlarının Türkiye bağlamında geçerli sonuçlar verip vermediğini test etmek.

Gerçekleştirilen tez araştırması yukarıdaki amaçlar doğrultusunda ilerlemiş, organizasyonel kültür ve firmanın yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Çalışmada iki tür araştırma yöntemi kullanılmıştır. “Vaka analizi” araştırma yöntemleri ile birlikte firmaların kendilerini belirli yönlerden denetleyebilecekleri, denetim araçlarına yer verilmiştir. Organizasyonel kültür kapsamında yer alan konulara ilişkin tasarım denetim araçlarına çalışmada yer verilmiş ve tekrar sınıflandırılarak ‘denetim anket formu’ oluşturulmuştur.

Oluşturulan ‘denetim anket formu’ incelenen firmalarda veri toplamak için ana kaynak olarak kullanılmış, “vaka analizi” veri toplama teknikleri ile elde edilen veriler desteklenmiştir.

Türkiye’de ilk defa organizasyonel kültür kapsamında tasarım denetim araçları kullanılmış, doğru sonuçlar verdiği görülmüş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

6.2 Yeni Ürün Tasarımı ve Organizasyonel Kültür Arasındaki İlişki

Bu araştırmada yer alan disiplinlerarası konulardaki kavramlardan bazıları “tasarım”, “inovasyon/ürün yeniliği”, “yeni ürün geliştirme”, “organizasyonel kültür” ve tasarımı farklı yönlerden denetleyebilmek için “tasarım denetimleri (design audits)” olarak sıralanabilir. Bu kavramlar farklı kaynaklardan “tasarım yönetimi (design management)”, “işletme” ve “pazarlama” literatürleri kapsamında araştırılmıştır.

Yeni ürün geliştirme sürecinin başarısını etkileyen faktörleri incelediğimiz zaman içsel (firma içi) faktörlerin kontrol edilebilir olduğunu görmekteyiz. Bu faktörleri yapısal, kültürel, davranışsal ve süreçlere ilişkin faktörler olarak sıralayabiliriz.

Firma bünyesinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde organizasyonel kültür tüm davranışları, alışkanlıkları ilişkileri ve işin işleyiş tarzını yönlendiren ve etkileyen önemli bir çerçeve görevi yapmaktadır.

Başarılı bir inovasyon süreci gerçekleştirmek için gerekli olan birçok faktör organizasyonel kültürünün görevleri arasında anlatılmaktadır. Tasarım endüstrisi de güçlü organizasyonel kültüre sahip firmalar tarafından yönetilmektedir (Archer ve Walczyk, 2006).

Organizasyonel kültürün, firmaların yeni ürün tasarımı anlayışlarını ve yapılanmalarını nasıl etkilediğini anlamak için, ‘tasarım denetimi’ (design audits) başlığı altında geliştirilen ilgili denetim araçları kullanılmaktadır.

Tasarım denetimleri, firma ya da kurumların o anki performansları ile arzu edilen performansları arasındaki farkı tanımlamak için yapılmakta ve performans geliştirmek için gerekli eylem planlarının geliştirilmesinde kullanılacak bilgiyi sağlamaktadırlar. Tasarım denetim araçlarının amaçlarından biri firmanın kendi eksiklerini belirlemesini sağlamak, sürekliliği ve ilerlemeyi sağlayabilmek için firma

içinde düşünmeyi geliştirmektir. Firmalar denetim araçlarını kullanarak kendilerini belirli yönlerden değerlendirebilmektedirler.

Tez çalışmasında organizasyonel kültürün kapsadığı konulara ilişkin elde edilen tasarım denetim araçları (design audit tools) incelenmiş, elenmiş ve yeni bir formatta tekrar düzenlenerek ‘denetim anket formu’ haline getirilmiştir. Organizasyonel kültür denetimlerinin kapsamı şöyledir: “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı”, “Tasarım Stratejileri”, “Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu”, “Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı”

Tez çalışması kapsamında, yukarıdaki sınıflandırmaya göre hazırlanan ‘denetim anket formu’ yeni ürün geliştirme çalışmalarında bulunan farklı sektörlerde faaliyet gösteren 3 farklı büyüklükteki firmada uygulanmıştır ve sonuçları değerlendirilmiştir.

6.3 Denetim Anket Formu

Denetim anket formu dört bölümden oluşmaktadır. “Tasarım Farkındalığı, Anlayışı” bölümünde yer alan denetim araçları ile firmanın genel planları ve bu planlar dahilinde tasarımın nasıl konumlandırıldığı araştırılmaktadır. Eğer tasarım süreci doğru tanımlanmamakta ve konumlandırılmakta ise firma tasarımın öneminin farkına varmış demektir ve tasarım farkındalığı yüksektir.

“Tasarım Stratejileri” bölümünde yer alan denetim araçları ile firmanın stratejik planları dahilinde tasarıma yer verilip verilmediği ve tasarımın bu planlarla ne kadar ilişkilendirildiği araştırılmaktadır. Eğer firma başarılı olmak için tasarımı stratejik bir unsur olarak görüyorsa, tasarıma karşı hassas yaklaşır, yeterli kaynakları ayırır, iş için yeterli özelliklere sahip elemanları seçer ve tasarıma yönelik bir pozitif bir yaklaşım ve tasarımı destekleyen bir organizasyonel kültür oluşmasını sağlar.

“Tasarım Etkinlikleri ve Çalışma Ortamı” iki bölümden oluşmaktadır. Tasarım etkinlikleri bölümünde yer alan denetim aracı ile organizasyondaki yaratıcılık ortamı denetlenmektedir. Organizasyonel kültürün bütünü oluşturarak organizasyonel kültür türleri vardır. Ve organizasyonel kültür türlerinin bazıları firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumlu yönde, bazıları ise olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışma ortamı bölümünde yer alan sorular ile firmada yer alan organizasyonel

kültür türleri araştırılmakta, firmanın yeni ürün geliştirme performansına olumlu ve olumsuz etkileri anlatılmaktadır.

“Tasarımın Diğer İşlevlerle Entegrasyonu” bölümünde yer alan sorular yeni ürün geliştirme sürecine pazarlamanın ve üretimin katılımı olup olmadığını, varsa hangi aşamada katılımın başladığını ve bittiğini anlamak için hazırlanmıştır. Tasarımın diğer işlevlerle nasıl entegre olduğunu anlamak, tasarımın firmada nasıl konumlandırıldığını ve firma içinde iletişimin ne kadar kuvvetli olduğunu belirlemek açısından önemlidir. Tasarım kültürüne sahip organizasyonların, firma içinde iyi bir iletişime sahip oldukları daha önceki bölümlerde anlatılmıştır.

Firmaların kendilerini organizasyonel kültür açısından denetleyebilecekleri, ‘denetim anket formu’nun içeriği kısaca özetlenmiştir. Tasarım denetim araçları, yabancı kaynaklı bir araştırma yöntemidir. Organizasyonel kültür kapsamında yer alan tasarım denetim araçlarının, ‘denetim anket formu’ olarak yeniden düzenlenip, Türkiye’de uygulaması ilk defa gerçekleştirilmiş ve geçerliliği test edilmiştir.

6.4 Denetim Anket Formu’nun Firmalarda Uygulanması

Denetim anket formunun, firmaları denetlemede doğru sonuçlar verip vermediğini anlayabilmek için farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı büyüklükte üç tane firma seçilmiştir. Firmalar seçilirken “vaka analizi” araştırma yöntemleri kullanılmış, ETMK’nın düzenlemiş olduğu tasarım fuarlarına 2005 yılından itibaren katılımında bulunan firmalar belirlenmiştir. Bu firmalardan fuarlara en çok katılımında bulunanlar arasından “Koleksiyon Mobilya” ve “Grundig Elektronik” seçilmiştir. “Çoklu vaka analizi” araştırma yöntemlerinde seçilen ‘vaka’lar benzer sonuçlar ve zıt sonuçlar öngörebilir. Bu çalışmada seçilen Koleksiyon ve Grundig Elektronik benzer sonuçlar öngörmektedir. Yazarın danışmanının önermiş olduğu Step-pen de araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için zıt sonuçlar öngören bir ‘vaka’ olarak seçilmiştir.

Denetim sonucunda benzer sonuçlar öngören ve zıt sonuçlar öngören firma incelemeleri gerçekleştirilmiş, ayrı ayrı denetim raporları yazılmış ve karşılaştırmaları yapılmıştır. Koleksiyon Mobilya’nın tasarım odaklı bir firma olduğu saptanmış ve ‘denetim anket formu’nda yüksek bir seviyede çıkacağı öngörülerek çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda, Koleksiyon Mobilya’da tasarım odaklı firma imajının, organizasyonun her alanında hayata geçirilerek organizasyonel

kültürün tasarımı destekleyecek şekilde oluşturulduğu ortaya çıkmıştır. Denetim sonucunda üst yönetimin insiyatifine bağlı olarak geliştirilmesi gereken birtakım eksiklikler saptanmış ve detaylı olarak anlatılmıştır.

Grundig Elektronik ise endüstriyel tasarım sürecini doğru şekilde uygulayan, gerekli planlamaları gerçekleştiren, organizasyon içinde yaratıcılığı sağlayabilen ve pazarda fark yaratan bir elektronik üreticisidir. Ancak Grundig Elektronik tasarım odaklı bir firma değil, AR-GE odaklı bir firmadır. Endüstriyel tasarım AR-GE'ye bağlı bir yöneticilik olarak önemlidir ve ürün tasarımı gerçekleştirmede kullanılmaktadır. Firma yöneticileri inovasyona ve yeni ürün geliştirmeye mühendislik bakış açısı ile yaklaşmakta ve organizasyonda çalışanların yenilikçi olmaya bakış açılarında farklılıklar görülmektedir. Sonuç olarak organizasyonel kültürde bulunan eksiklikler, organizasyonel kültür türleri ile açıklanmaktadır. Grundig Elektronik'te organizasyonun yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkileyen birçok organizasyonel kültür türü bulunmaktadır. Grundig Elektronik'te tüm çalışanların benimsediği ortak değerleri ve ilkeleri geliştiren bir yaklaşım ile organizasyonel kültür, yeni ürün geliştirme performansını arttıracak şekilde geliştirmelidir.

Denetim sonucunda Koleksiyon ve Grundig Elektronik benzer sonuçlar vermemiştir. Her iki firma da başarılı endüstriyel tasarım faaliyetleri göstermektedir, fakat organizasyon yapısı içinde tasarımın konumlandırılışı farklıdır. Tasarım farkındalığı, anlayışı bakımından her iki firma da yüksek seviyededir. Tasarım stratejileri bölümünün sonuçlarına göre ise, Koleksiyon'un tasarımı stratejik düzeyde kullanımı daha yüksektir ve organizasyonel kültür bu stratejiyi destekleyecek şekilde geliştirilmiştir. Grundig Elektronik'te ise firma stratejisi endüstriyel tasarım üzerine kurulmamıştır ve firmanın yeni ürün geliştirme performansını olumsuz yönde etkileyen organizasyonel kültür türleri bulunmaktadır. Bu bağlamda Grundig Elektronik'te organizasyonel kültür, firmanın yeni ürün geliştirme performansını arttıracak şekilde geliştirilmelidir.

Koleksiyon ve Grundig Elektronik ile kıyaslandığı zaman Step-pen'in denetim sonucu biraz daha farklıdır. Step-pen'de firma bünyesinde endüstriyel tasarım etkinliği gerçekleşmemektedir, fakat firma yöneticilerinin tasarım farkındalığı yüksektir ve tasarımı stratejik olarak kullanılmaktadırlar. Tasarım hizmeti, bağımsız çalışan tasarım danışmanlık firmasından alınmakta ve firma içinde başarılı tasarım uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Step-pen'in organizasyonel yapısında birtakım

eksiklikler bulunmaktadır. Organizasyonel yapının kurumsal olmayışı ve tasarımın firma dışında gerçekleştirilmesi nedeniyle organizasyonun yeni ürün geliştirme performansı düşüktür. Step-pen’de organizasyonel yapı kurumsallaştırılıp, süreçler daha tanımlı hale getirilerek tasarım etkinliği arttırılabilir.

Sonuç olarak, tasarım denetim araçları ‘denetim anket formu’ şeklinde Türkiye’de ilk defa uygulanmıştır. Üç farklı firmada gerçekleştirilen, tasarımın organizasyonel kültür açısından denetimi ile firmaların olumlu yönleri ve eksik yönleri ortaya konulmuştur. ‘Denetim anket formu’ uygulanan firmalarda geçerli ve başarılı sonuçlar vermiştir.

6.5 Denetimlerin Firmalara Kazandırdıkları

Denetim yapmak firmalar için sadece bir başlangıçtır. Denetim sonuçları doğrultusunda bir eylem planı geliştirilmeli ve firmaya nasıl uygulanacağı düşünülmelidir.

Denetim süreci sonunda sadece amaçlar ve hedefler ortaya koymakla kalınmamalı, bu sürece firmanın katılımı ve paylaşımı da sağlanmalıdır. Tasarım denetim araştırmaları sonucunda firmalara önerebilecek değişimleri Cooper ve Press (1995) aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Tavsiyeler ve doğrudan değişiklik önerileri.
- Rakiplerle yapılan kıyaslamalar doğrultusunda ürün tasarımı standartlarının geliştirilmesi.
- Tasarım politikası geliştirme.
- Uygulanan politikaların takip edilmesi.
- Tasarım standartlarının geliştirilmesi.

Organizasyonda denetim süreci ile ne elde edileceği bilinmelidir. Denetim sonuçları sadece genel hedefler ortaya koymakla kalmayıp, sonuçlar ve öneriler içeren hatta bu önerilerin nasıl uygulanacağını belirten detaylı bir rapor sunmaktadır (Cooper ve Press, 1995).

Denetim sonuçları neticesinde firmaların değişimi gerçekleştirebilmesi için Bruce ve Bessant (2002), çeşitli yollar sunmuşlardır: Organizasyon firma dışından danışmanlık firmaları ile çalışabilir, yeni çalışanlar işe alabilir, yeni sistemlere yatırım yapabilir, bünyesindeki çalışanların kabiliyetlerini geliştirebilir veya başka firmalarla ortaklık kurabilir.

Firmayı geliştirmenin en iyi yollarından biri denetim araçlarının uygulanması aracılığıyla bilgi transferi yapmaktır. Burada bahsedilen denetim araçları, firmadaki işleyen süreç içinde seçilen bir etkinliğin kontrol altına alınmasını sağlayan bir rehber niteliği taşımaktadır. Eğer firma yeni bir yaklaşımı benimsediyse, bu bir rehber aracılığıyla adım adım günlük operasyonlara uygulanır (Bruce ve Bessant, 2002).

Ullman'a (1997) göre bu uygulamalarda her gün birçok karar alınmaktadır, denetim araçları da bu karar verme mekanizmasını geliştirmeyi amaçlar ve bunu aşağıdaki yollarla yapar:

1. Öğrenme: Adım adım uygulanan araçlar firmanın öğrenme kabiliyetini artırır.
2. Bilgiyi yapılandırma (structuring information): Örneğin beyin fırtınası gibi birden fazla kişinin katıldığı ve birçok fikrin ortaya konulduğu durumlarda bilginin yapılandırılması gerekir. Denetim araçları ile bunu sağlamak mümkündür.
3. Düşünceyi harekete geçirme (prompts thinking).
4. Etkin iletişim kurma: Denetim araçları doğru kullanıldığında zaman firma içinde oluşan iletişim problemlerinin önüne geçebilirler. Örneğin AR-GE ve pazarlama biriminde çalışan insanlar aynı dili konuşuyor olsalar bile farklı teknik terimler kullanmaktadırlar. Denetim araçları, tasarım birimi açısından, firma içindeki diğer birimlerle olan ortak çalışmalar sonucunda birlikte karar vermesi gerektiği için oldukça önemlidir.
5. Bilgi yönetimi: Denetim araçları firma içindeki bilginin etkin şekilde yönetimini sağlamaktadırlar. Ayrıca doğru kullanıldıkları zaman geleceğe yönelik kararların alınmasına da yardımcı olurlar.

Denetim araçlarının doğru kullanıldığında zaman firmaya kazandırdıklarını yukarıda görölmektedir. Fakat denetim yapmak firma için sadece bir başlangıçtır. Bulgular sonucunda planlar içeren bir süreç ve bunların firmaya uygulamaları düşünülmelidir. Firma yöneticileri bu faaliyetlerin uygulanmasından sorumludur. Firma için denetim sonuçlarının uygulamaları, denetimi yapmaktan çok daha fazla önem teşkil etmektedir.

6.6 Kültürel Değişim

Kültürel değişimi başarmak kolay değildir: Zor, karmaşık, çaba isteyen ve yıllarca devam edebilecek bir süreçtir. Kültürel değişim için Schein (1999) bazı stratejiler önermektedir:

- Eski kültürü dondurmayıp, değişim için motivasyon yaratılmalıdır.
- Uygun zamanları etkin kılmak: Problemleri çözmek, fırsatları değerlendirmek, değişen durumlara uyum sağlamak ve geçmişte yapılan hatalardan ders almak gereklidir.
- Değiştirilecek hedefte net olunmalı ve bu hedeflere yoğunlaşılmalıdır.
- Geçmişle bazı devamlılıklar sürdürülmelidir.
- Olumlu vizyon, resmi eğitimler: Gruplara ve takımlara resmi olmayan eğitimler verilmeli, koçlar sağlanmalı, rol modelleri oluşturulmalı, çalışan katılımı ve fırsatları

sağlanmalı, gruplar desteklenmeli, korkuları belirlenerek psikolojik güvenlik yaratılmalıdır.

- Seçerek ve değiştirerek uygun kültürel formlar, davranışlar, çalışma ortamı (artifacts) ve sosyal taktikler yaratılmalıdır.
- Karizmatik liderler yetiştirilmelidir.
- Gerçekçi ve somut değişim planına sahip olunmalıdır.
- Risk yönetimi yapılmalıdır.

Genel olarak tasarımın kullanımının önündeki en büyük engel firmanın tutumu, anlayışı ve davranış şekli ile ilgilidir. Tasarımı firmalarda geliştirebilmek için tasarımın firmaya nasıl bir değer kazandıracağı net bir şekilde anlatılmalıdır ve organizasyonel kültür tasarımı destekleyecek şekilde geliştirilmelidir. Firmalarda organizasyonel kültürün geliştirilmesi için firma liderinin becerileri çok önemlidir.

6.7 İleriki Çalışmalar

Bu araştırma çalışmasında, farklı literatürlerde yer alan bir çok konu incelenmiştir. Tasarım denetim araçlarının kapsamlı bir araştırması yapılmış ve organizasyonel kültür kapsamında yer alan konulara göre ‘denetim anket formu’ oluşturulmuştur. Oluşturulan denetim anket formu 3 farklı firmanın, endüstriyel tasarım yöneticisi ile cevaplanmıştır. Araştırma sonucunda denetim anket formunun uygulanması geçerli sonuçlar vermiştir. Fakat denetim sonucunda elde edilen verilerin geçerliliğini arttırmak için, denetim araçları firmalarda, bir kişi yerine birçok kişi ile gerçekleştirilebilir. Bu çalışma denetim araçları üzerine ileride yapılacak daha kapsamlı bir araştırma için (örn; doktora) temel oluşturmaktadır. Zira “Tasarım Denetim Araçları” çok geniş bir alanı kapsamaktadır.

KAYNAKLAR

- Archer, Anne and Walczyk, Doris.,** 2006. Driving Creativity and Innovation Through Culture. *Design Management Review*. Vol. 17, no: 3; ABI/INFORM Global, pg. 15.
- Archer.,**1976. *A New Approach to Britain's Industrial Future: Design*, Lecture Notes, Royal Society of Arts, London.
- Archer, L. B.,** 1981. *A View of the Nature of Design Research*. In: Jacques, R. and Powell, J.A. (eds.), *Design: Science: Methods*, Westbury House, Guilford, UK.
- Baker, A. Kathryn,** 2002. Organizational Culture. Air University. Retrieved Eylül 2008, from <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>
- Balachandra, R., and J. Friar.,** 1997. Factors for Success in R&D Projects and New Product Innovation: "A Contextual Framework," *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 44, no: 3, August, 276-287.
- Bayazıt, N.,** 1999. Tasarım Araştırmaları, Endüstriyel Tasarım Eğitimi: *İTÜ Endüstriyel Tasarım Toplantıları* 1998 ve 1999 Bildirileri, (Ed. Er A., Er Ö., 2004), İ.T.Ü., İstanbul.
- Belassi, Walid.,** 1999. Analysis of the Effects of Organizational Culture on New Product Development Projects, *PhD Thesis*, Cleveland State University, USA.
- Black, C.D. and Baker, M.J.,** 1987. Success Through Design. *Design Studies*. Vol. 8, no: 4, pg. 207-216.
- Blaxter, L., Huges, C. and Tight, M.,** 1996. *How to Research*, Open University Press, Buckingham / Philadelphia.
- Borja de Mozota, Brigitte,** 1990. *Design As A Strategic Management Tool*. In Oakley, M. (ed.) *Design Management: A Handbook of Issues and Methods*, Basil Blackwell, Oxford.
- Borja de Mozota, Brigitte,** 1998. *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Allworth Press, New York.
- Boyd, Graham,** 1998. Alana Albee Consultants and Associates, retrieved Şubat 2008, from <http://www.caledonia.org.uk/socialland/social.htm>
- Brown, K., Schmied, H., Tarondeau, J.C.,** 2002. Success Factors in R&D: A Meta-Analysis of the Empirical Literature and Derive. *Design Management Journal*. Vol. 2; ABI/INFORM Global, pg. 72 .
- Bruce, M., Cooper, R., And Vaguez, D.,**1999. Effective Design Management for Small Businesses. *Design Studies*. Vol. 20, no: 3, pg. 297-315.

- Bruce, Margaret ve Bessant, John**, 2002. *Design In Business; Strategic Innovation Through Design*. Financial Times Management, UK.
- BS 7000 Part: 10**,1995. Tanımlar, *British Standarts*, London.
- BS 7000: Part 2**: 1997. Managing the Design of Manufactured Products at Corporate Level. *British Standarts*, London.
- BS 7000-1**: 1999. Design Management Systems. Part1: Guide to Managing Innovation. *British Standarts*, London.
- BS 7000_1 Part: 3.1.**, 1999. Innovation Tanımı, *British Standarts*, London.
- BS 7000-1**: 2008. Design Management Systems. Part1: Guide to Managing Innovation: 5.10 Stage 8- Promote an Innovation-Nuturing Culture. *British Standarts*, London.
- Burns, T. And G. Stalker**, 1961. *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Buttram, Joan; Thomas, B. Corcoran and Barbara, J. Hansen**, 1986. *Sizing Up Your School System: The District Effectiveness Audit*. Trenton: New Jersey School Boards Association; and Philadelphia: Research for Better Schools. 127 pages.
- Caldecotte, V.**,1979. 'Investment In New Product Development'. *Journal of the Royal Society of Arts*, October. Vol. **127**, pg. 684-95.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E.**, 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Publishing, New York.
- Carter, C. and B. Williams**, 1957. *Industry and Technical Progress*, Oxford University Press, London.
- Chiesa, V., Coughlan, P. And Voss, C.**,1996. 'Development of a Technical Innovation Audit'. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. **13**, 105-36.
- Chung, K.W.**, 1992. The Meaning of Design Management and Its Strategic Value, a Paper Presented in 4th *International Design Management Research and Educational Forum*, London Business School and Design Management Institute, London, 8-10 April 1992.
- Collins, James C. and Jerry, I. Porras.**, 1994. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Essentials, New York.
- Coombs, R., Saviotti, P. And Walsh, V.**, 1987. *Economics and Technolgical Change*, Rowman & Littlefield Publishers, New Jersey, USA.
- Cooper, Rachel and Press, Mike**, 1995. A Guide to Successful Design Management. *The Design Agenda*. John Wiley & Sons, England.
- Cooper, R.G.**, 1979. Indentifying Industrial New Product Success: Project New Prod. *Industrial Marketing Management*. Vol. **14**, no: **8**, 124-135.
- Cooper, R. G.**, 2000. *Product Leadership: Creating and Launcing Superior New Products*, Perseus Books, Cambridge, MA.
- Cornell, D.W. and Apostolou, B.**, 1991. Auditing for Ciolation of Enviromental Laws. *National Public Accountant*. Vol. **36**, no: **7**, Jul pp16-20.

- Crosby, P.**,1979. *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York.
- Denison, Daniel R.**, 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, New York
- Denison, Daniel R., Robert, Hooijberg, and Robert, E. Quinn.**, 1995. Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*. Vol. 6, no: 5, pp.524-540.
- Department of Trade and Industry.**,1993. *Managing in the 90's Innovation-Your Move: Self Assessment Guide and Workbook*, DTI, London.
- Design Council**,1999. *Design In Britain*. Design Council, London.
- Donegal Design Audit.**, 2006. Adams Mc., January-February, 2006.
- Drennan, D.**, 1990. *Transforming Company Culture: Getting Your Company From Where You Are Now To Where You Want To Be*. Mc Graw Hill Company, London.
- DTI.**,1995. *Successful Product Development: Self-Assessment Guide*. HMSO, London.
- DTI.**,1996. *Innovation Audit*. HMSO, London.
- Dumas, Angela, and Mintzberg, Henry**, 1989. "Managing Design Designing Management." *Design Management Journal*. Vol. 1, no: 1.
- Dwyer L.ve Mellor R.**,1991. Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes. *Journal of Product Innovation Managment*. Vol. 8, 39-48.
- EFQM.**, 1995. Self Assessment Guidelines. Brussels: *European Foundation for Quality Management*.
- Er, A.**, 1994. The Emergence and Development Patterns of Industrial Design in Newly Industrialized Countries with Particular Reference to Turkey. *PhD. Thesis*. Institute of Advanced Studies, Manchester Metropolitan University, Manchester.
- Er A.**, 1997. Development Patterns of Industrial Design in the Third World: A Conceptual Model for Newly Industrialized Countries, *Journal of Design History*, Vol. 10, no: 3.
- Er, Ö.**, 2001. "Endüstriyel Tasarım, Teknolojik Yenilik, AR-GE: Türkiye'deki Mevcut Teşvik Uygulamalarında Endüstriyel Tasarımın Yeri ve Politika Önerileri" (Industrial Design, Technological Innovation and R&D: The Position of Industrial Design in the Existing Incentive Mechanisms in Turkey and Policy Proposals), *ERC/METU International Conference in Economics V Proceedings and Conference*, Ankara, 10-13 September 2001 (CD-ROM).
- Er, H. A.**, 2002. Türkiye'de Endüstriyel Tasarımın Bir Geleceği Var Mı?, *Maison Srançaise*, 85 (170-171), Türkiye.
- Er, H. A. and Er, Ö.**, 2003. KOBİ'ler İçin Endüstriyel Tasarım, *İstanbul Sanayi Odası Dergisi*. No. 444, March, pp. 66-67.

- Er, H. A.; Er Ö. Ve Başer, S.,** 2003. *Endüstriyel Tasarım Kılavuzu*, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve İhtisas Kurulu (KATEK), İstanbul.
- Fairhead, J.,** 1987. *Design for a Corporate Culture*. National Economic Development Office, London.
- Filstead, W.,** 1970. *Qualitative Methodology: First Hand Involvement with the Social World*. Markham Publishing Company, Chigago.
- Freeman, C.,** 1982. *The Economics of Industrial Innovation*. Frances Pinter, London.
- Goffman, E.,** 1967. *Interaction Ritual*. Aldine, N.Y.
- Grundig Elektronik,** 2009., *Organizasyonel Şema*. Grundig Elektronik Dokümantasyon, erişim: Şubat 18, 2009.
- Hakim, C.,** 1987. *Research Design: Strategies and Choices in the Design of Social Research*. Allen&Unwin, London.
- Handy, Charles.,** 1995 (copyright 1978). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press, New York.
- Hart, S. J., Service L. M. And Baker, M. J.,** 1989. Design Orientation and Market Success. *Design Studies*. Vol. **10**, no: **2**, 103-10
- Hart, S.,** 1995. Where We Have Been and Where We Are Going in New Product Development Research. In Bruce and Biemans (Eds), *Product Development: Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface*. Chicester: Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Heskett, J.,** 1980. *Industrial Design*, Thames and Hudson Ltd., London
- Hofstede, G.,** 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values.*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., Neuijen B., Ohavy, D.D. and Sanders, G.,** 1990. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases." *Administrative Science Quarterly*. Vol. **35**, no: **2**, pp. 286-3.
- Hofstede, G.,** 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Book Company, London.
- ICSID,** 2004. *Definition of industrial design*, International Council of Societies of Industrial Design, Retrieved 10.12.2007 from, <http://www.icsid.org>.
- IDSA,** 2008. *Industrial Design Definition*. Industrial Designers Society of America. Retrieved 16.09.2008 from, <http://www.idsa.org/absolutenm/templates/?a=89&z=23>.
- Iwamura, A. and Jog, V.M.,** 1991. Innovators, Organization Structure and Management of the Innovation Process in the Securities Industry. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. **8**, 104-116.
- Jackson, Susan .,**1992. What You Should Know About ISO 9000. *Training*. Vol. **29(5)** May 1992, pp 48-52.

- Johne, F.A. and Snelson, P.A.**, 1988. Success Factors In Product Innovation: A Selective Review Of The Literature. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. **5**, 114-128.
- Johnson, G. And Scholes, K.**,1989. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Katz, R. And T. Allen.**, 1982. "Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure and Communication Partners of 50 R&D Project Groups." *R&D Management*. Vol. **12**, no: **1**, 7-19.
- Keynes, J.M.**, 1936. *General Theory of Employment, Interest and Money*. Macmillan, London.
- Klauke, Amy** .,1988. *Eric Clearinghouse on Educational Management Eugene*. Retrieved from, <http://www.ericdigests.org/pre-9210/district.htm>
- Knights, D. and Willmott, H.**, 1987. Organizational Culture as Management Strategy : A Ccritique and Illustration from the Financial Services Industry. *International Studies of Management and Organization*. Vol. **17**, no: **3**, pg. 40-63.
- Kotler, P., and Rath, G. A.**, 1984. Design: A Powerful but Neglected Strategic Ttool. *Journal of Business Strategy*. Vol. **5**, no: **2**, pg. 16-21.
- Kotter, John and James, L. Heskett.**, 1992. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Leedy P.D.**, 1997. *Practical Research: Planing and Design*, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
- Leonard, D. And Swap, W.**, 1999. *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Harward Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Lockwood, Thomas**, 2004. Integrating Design Into Organizational Culture. *Design Management Review*. Vol. **15**, no: **2**; ABI/INFORM Global, pg.32.
- Lorenz, C.**, 1990. *The Design Dimension*, Basil Blackwell, Oxford.
- Marzano, S.**, 1993. The Haves and the Havenots. *Design Review*. Issue no.**10**, 1993, 40-45
- Marzano, S.**, 2000. New Values for the New Millennium. *Corporate Presentation*. Philips Electronics N.V. Eindhoven, The Netherlands.
- Margolin, V., and Buchanan, R.**, 1996. *The Idea of Design*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Marshal, A.**, 1919. *Industry and Trade*, Macmillan and Co., LTd., London.
- Meier, M.G. and Baldwin, E.R.**,1957. *Economic Development: Theory, History, Policy*. John Wiley & Sons, INC., New York.
- Mutlu, B. D.**, 2002. New User-Centered Methods for Design Innovation A Study On The Role Of Emerging Methods In Innovative Product Design and Development. *M.Sc.Thesis*. I.T.U., İstanbul.
- Mynott, C.** ,2000. Successful Product Development: The Key Management Issues. Paper Presented at the *Successful Product Development Seminar* at the Imperial.

- Myers, S., and E. Sweezy.,** 1978. "Why Innovations Fail". *Technology Review*, March-April, 41-46.
- Nachmias, C. and Nachmias, D.,** 1982. *Research Methods in the Social Sciences*. 2nd ed., St Martins, New York.
- Oakley, M.,** 1990. *Assembling and managing a design team*. in Oakley, M. (ed.) *Design Management: A Handbook of Issues and Methods*. Basil Blackwell, Oxford.
- OECD,** 1981. The Measurement of Scientific and Technical Activities ('Frascati Manual'), *Organization for Economic Cooperation and Development*, Paris.
- OECD,** 1982. Innovation in Small and Medium Firms. *Organization for Economic Cooperation and Development*, Paris.
- OECD,** 1987. Science and Technology Indicators. *OECD*, Paris.
- OECD,** 1992. Technology and The Economy; The Key Relationships. *OECD*, Paris.
- Olins, W.,** 1985. The Mysteries of Design Management Revealed. *Journal of the Royal Society of Arts*. January, pp 103-114.
- Olins, W.,** 1995. The New Guide to Identity. Aldershot: Gower. *Product Innovation Management*. 2007; 24: 335-368.
- Ouchi, W.G.,** 1981. *Theory Z. Reading*. Addison-Wesley, Massachusetts.
- Pascale, R.T. and Athos, A.G.,** 1981. *The Art of Japanese Management*. Simon & Schuster, N.Y.
- Perrow, C.,** 1979. *The Dynamics of Social Movements: Re-Source Mobilization, Social Control and Tactics* (edited by Mayer Zald and John McCarthy).
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H.,** 1982. *In the Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper ve Row, N.Y.
- Platt, M. and Brown, D.,** 2001. Valuing Design: Enhancing Corporate Performance Through Design Effectiveness. *Design Management Journal*, 2001 – The Design Management Institute.
- Porter, M. E.,** 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free press, New York.
- Rotwell, R.,** 1976. "Innovation in Textile Machinery: Some Significant Factors in Success and Failure". *Science Policy Research Unit, Occasional Paper Series*, 2, June.
- Rosenau, D.M.,** 1996. *The PDMA Handbook of New Product Development*. John Wiley & Sons, United States.
- Roy, R. and Bruce, M.,** 1984. *Product Design, Innovation and Competition in British Manufacturing- Background, Aims and Methods*. Working Paper WP-02, Milton Keynes: Design Innovation Group, Open University, UK.
- Sathe, V.,** 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood: Richard Irwin, IL.

- Schein, E. H., 1980.** *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Schein, E. H., 1985.** *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Schein, E.H., 1990.** *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Schein, Edgar H., 1992.** (copyright 1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Schein, Edgar H., 1999.** *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Cultural Change*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Schumpeter, J. A., 1934.** *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Schumpeter, J. A., 1939.** *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York.
- Schumpeter, J. A., 1942.** *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers, New York.
- Sentence, A. and Clarke, J., 1997.** *The Contribution of Design to the UK Economy*. London: Centre for Economic Forecasting, London Business School.
- Sethi, R., Smith, D.C. and Park, C. W., 2001.** Cross Functional Product Development Teams, Creativity and the Innovativeness of New Consumer Products. *Journal of Marketing Research*. Vol. **38**, February, 2001, Pb. 73-86.
- Sherriton, Jacalyn and James, Stern., 1997.** *Corporate Culture/Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success*. American Management Association, New York.
- Shirley, R. and Henn, D., 1988.** Support for Design. Final Evaluation Report, Assessment Unit, Research and Technology Policy Division, Department of Trade and Industry, London, England.
- Simon, H., 1996.** *The Sciences of the Artifical*. 3rd Ed, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Souder, W.E., 1987.** *Managing New Product Innovations*. Lexington Books, Lexington.
- Steffle, V., 1985.** Organizational Obstacles to Innovation: A Formulation of the Problem. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. **2**,pg.3-11.
- Strauss, A. and Corbin, J., 1990.** *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, Sage Publications, CA.
- Svengren, L., 1997.** Industrial Design as a Strategic Resource: a Study of Industrial Design Methods and Approaches for Companies' Strategic Development. *The Design Journal*. Vol. **0**, no: **1**, pg. 3-11.
- Tasarım ve İletişim Direktörü, 2009.** Koleksiyon Mobilya'nın Tasarım ve İletişim Direktörü ile Kişisel Görüşme. Tasarım Denetimi Uygulaması, 24 Şubat.

- Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü**, 2009. Step-pen'in 'Tasarım ve Ürün Geliştirme Müdürü' ile Kişisel Görüşme. Tasarım Denetimi Uygulaması, 1 Şubat.
- Endüstriyel Tasarım Yöneticisi**, 2009., Grundig Elektronik'in 'Endüstriyel Tasarım Yöneticisi' ile Kişisel Görüşme. Tasarım Denetimi Uygulaması, 18 Şubat.
- The American Heritage Dictionary**, 2000. *The American Heritage Dictionary of the English Language*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, United States.
- Thwaties, D.**, 1992. Organizational Influences on the New Product Development Process in Financial Services. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 9, pg. 303-313.
- Tarondeau, J.C.**, 1992. *Recherche et Development*. Vuibert, Paris.
- The Design Council**, 1992. *Design and Business Performance: A Chief Executives Handbook*, Department of Trade and Industry, London.
- The University of Southern Mississippi**, University Libraries. Retrieved Ekim 2008 from,
<http://www.lib.usm.edu/legacy/tutorials/nursingtutorial/quan.html>
- Trice, Harrison and Janice Bayer.**, 1993. *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Topalian, A.**, 1983. Summary Notes on Corporate Audits, *Design Management*.
- Tortorella, Neil.**, 2002. Getting the Most from a Design Audit. Retrieved 2008 from,
http://www.creativelatitude.com/articles/articles_tort_audit.html
- Tuckman, B.W.**, 1972. *Conducting Educational Research*. Harcourt Brace Jovanovic, New York.
- Ullman, D.G.**, 1997. *The Mechanical Design Process*, 2nd edn, Mc Graw-Hill, New York War Museum, Duxford, UK.
- Url-1** < <http://mansid.wordpress.com/2008/11/08/types-of-internal-audit/> >, alındığı tarih 04.07.2009
- Url-2** < <http://www.epmbook.com/qualityaudit.htm> > alındığı tarih 12.03.2008.
- Url -3** < <http://www.bcb.uwc.ac.za/Envfacts/facts/auditing.htm> > alındığı tarih 17.09 2008.
- Url-4** < <http://www.grundigelektronik.com.tr> > alındığı tarih Şubat 2009.
- Url-5** < www.koleksiyon.com.tr > alındığı tarih Şubat 2009.
- Url-6** < www.step-pen.com.tr > alındığı tarih Şubat 2009.
- Url-7** < <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm> > alındığı tarih 30/09/2009.
- Utterback, M. J. And Abernathy, W. J.**, 1975. A Dynamic Model of Process and Product Innovation. OMEGA. *The International Journal of Management Science*. Vol. 3, no:6, 1975.

- Utterback, J.** 1979: *The dynamics of product and process innovation*. In C. Hill and J. Utterback (eds), *Technological Innovation for a Dynamic Economy*. Pergamon, New York.
- Van der Wiele, T., Dale, B. Williams, R., Kolb, F. Luzon, D.M., Schmidt, A.,** 1995., Virginia Tech Certification Authority. Retrieved 2007 from, www.pki.vt.edu/help/glossary.html
- Van Maanen, J.,** 1979. *The Self, The Situation, and The Rules of Impersonal Relations*, In W. Bennis and others (Eds), *Essays In Impersonal Dynamics*. Homewood: Dorsey Press, Illinois.
- Van Maanen, J. and Barley, S.,** 1985. *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. In *Organizational Culture* By Frost P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lubberg C.C. and Martin J. Beverly Hills: Sage Publications, CA.
- Von Stamm, B.,** 2003. *Managing Innovation, Design and Creativity*. John Wiley and Sons, ISBN, NY.
- Wallance, M.,** 1995. State-of-the-Art Study on Self-Assessment. *TQM Magazine*. Vol. 7, no: 4, pg.13-17.
- Walsh, V.,** 1985. The Designer as “Gatekeeper” in Manufacturing Industry. *Design Studies*. Vol. 6, no: 3, pg. 127-133.
- Walsh, V., Roy, R., and Bruce, M.,** 1988. Competitive by Design. *Journal of Marketing Management*. Vol. 4, no: 2, pg. 201-216.
- Walsh, V., Roy, R., Bruce, M. And Potter, S.,** 1992. *Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness*. Oxford: Blackwell Business, England.
- Wenger, E.C. and Snyder, W.M.,** 2000. Communities of Practice: The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*. Vol. 78, no: 1, pg. 139-145.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D.,** 1990. *Strategic Management*, 3rd edn, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Yin, R.K.,** 1989. *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park: Sage Publications.
- Zien, K.A. and Buckler S.A.,** 1997. Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 14, 274-287.

EKLER

EK A.1 : ‘Denetim Anket Formu’

EK A.2 : ‘Denetim Anket Formu’na Grundig Elektronik’in verdiği cevaplar.

EK A.3 : ‘Denetim Anket Formu’na Koleksiyon Mobilya’nın verdiği cevaplar.

EK A.4 : ‘Denetim Anket Formu’na Step-pen’in verdiği cevaplar.

EK A.1 : ‘Denetim Anket Formu’

A.TASARIM FARKINDALIĞI, ANLAYIŞI

1. *Firma tüm faaliyetlerini planlamakta ne kadar etkindir?*

(0) İş planı bulunmamaktadır. (günlük faaliyetler önceliklidir)

(1) Planlar geliştirilmektedir (örneğin satış hedefleri) fakat içsel ve dışsal faktörler analiz edilmemekte ve bu planlar firmadaki tüm alanlara yansıtılmamaktadır.

(2) İçsel ve dışsal faktörlerin sınırlı analizine dayanmasına rağmen firmanın geleceğini yönlendiren ve firmadaki tüm işlemlere entegre olan plan ve hedefler bulunmaktadır.

(3) Planlama işin yürümesini sağlayan dinamik bir süreçtir. İçsel ve dışsal faktörlerin analizi ışığında tüm firma işlevlerinin planlar ve hedefler doğrultusunda ilerlemesini sağlar.

2. *Planlar ve hedefler tüm firma çalışanları tarafından net olarak bilinmekte midir?*

(0) Planlar ve hedefler yalnızca üst yönetimdeki birkaç kişinin kafasında bulunmaktadır.

(1) Planlar ve hedefler sistem dahilinde ve yazılı olmadan yönetim takımı ile konuşulmaktadır.

(2) Planlar ve hedefler sistem dahilinde ve yazılı olarak konuşulmaktadır.

(3) Planlar ve hedefler tüm firma çalışanları ile paylaşılmakta, uygun düzeyde konu ile ilgili bilgiler alınmakta ve güncellenmektedir.

3. *Firma tasarımın tüm şirket planları içinde nerede konumlandığını ve firma hedeflerini gerçekleştirmek için nasıl kullanılması gerektiğini anlamış mıdır?*

(0) Firma planları ve hedeflerinden tasarım etkinlikleri dahilinde bahsedilmemektedir.

(1) Firma planları içinde tasarımdan bahsedilmektedir fakat tasarım hedefleri tanımlı değildir.

(2) Firma planları net tasarım planları tanımlamaktadır fakat ürünlere, müşterilere, pazara ve rakiplere yönelik analizler sınırlıdır.

(3) Firma planları tasarım etkinliği için net hedefler ortaya koymaktadır. Ve bu hedefleri firmanın elindeki ürünlere, müşterilere, pazara ve rakiplere yönelik gerçekleştirilen detaylı analizlere göre hazırlamaktadır.

4. *Tasarım planlarının ve hedeflerinin organizasyonunda, geliştirilmesinde ve iletişimde ne şekilde bir plan veya düşünce kullanılmaktadır?*

(0) Tasarım planları ve hedefleri oluşturulurken özel bir plan veya düşünce şekli kullanılmamaktadır.

(1) Planlar ve hedefler gerçekleştirilen bir toplantı sonucunda oluşturulmaktadır.

(2) Tasarım planlarını ve hedeflerini organize ederken ve geliştirirken uygun kişisel araçlar ve yöntemler kullanılmaktadır.

(3) Tasarım planları ve hedefleri oluşturulurken firma içinde kullanılması gereken uygun teknikleri anlamaya yönelik firmanın farklı birçok yaklaşımı bulunmaktadır.

5. *Firmanın tasarım planları ne şekilde düşünülmektedir ve nasıl odaklanmaktadır?*

(0) Kişisel firma hedeflerini gerçekleştirmek için tasarım kısa vadeli olarak düşünülmektedir.

(1) Birçok firma hedefini gerçekleştirmek için tasarım kısa vadeli olarak düşünülmektedir.

(2) Birçok firma hedefini gerçekleştirmek için tasarım kısa ve orta vadeli süreçlerde düşünülmektedir.

(3) Tasarım kısa, orta ve uzun vadeli firma hedeflerini gerçekleştirmede firma faaliyetlerine entegre olarak düşünülmektedir.

6. *Firma içindeki faaliyetler süreçler olarak tanımlanmış ise bu faaliyetlerin nasıl yönetildiği ve tanımlandığı organizasyon içinde anlaşılmış mıdır?*

(0) Firma faaliyetlerini süreç olarak tanımlamamaktadır.

(1) Firma üretim süreci gibi fiziksel etkinlikleri süreç olarak tanımlamaktadır. (üretim & satın alma)

(2) Firma faaliyetlerinin önemine göre süreçler tanımlamaktadır.

(3) Firma süreçler tanımlamaktadır ve bu süreçler aktif olarak firma ile birlikte sürekli olarak gelişmektedir.

7. *Firmanın genel işleyişi içinde tasarım sürecinin nasıl konumlandırıldığı firma tarafından anlaşılmakta mıdır?*

(0) Firma genel süreç içinde tasarım sürecinin nasıl konumlandırıldığı farkında değildir.

(1) Firma genel süreç içinde yer alan tasarım sürecinin nasıl rehberlik edeceğine dair biraz fikir sahibidir.

(2) Firma varolan süreç içinde tasarımın nasıl yapılandırıldığı tamamen farkındadır.

(3) Firma sürecine entegre olarak işleyen tasarım süreci, aktif ve sürekli olarak geliştirilmektedir.

8. *Firma tasarım etkinliğinin nasıl yönetildiğini anlamış mıdır?*

(0) Firmanın tasarım yönetimi hakkında bir tecrübesi veya yönetmeye yönelik bir mekanizması bulunmamaktadır.

(1) Firma tasarım fiyatları takip etmede, proje zamanlamalarında ve tasarım ihtiyaçlarını takip etmede yazılı ve resmi olmayan bir mekanizma kullanmaktadır.

(2) Firma tasarım projesi içinde yer alan ve takip edilmesi gereken proje zamanlaması, fiyatlar ve tasarım ihtiyaçları gibi konularda yazılı dokümanlar kullanmaktadır.

(3) Firma tasarım projelerine ve bu projeleri geliştirmeye yönelik risk yönetimi prosedürleri kullanmaktadır.

B1.TASARIM HASSASIYETİ DENETİMİ

- 1. Firmada içinde yer alan pazarlama departmanı karar verme sürecinde tasarıma ne rol vermektedir?** (0) Tasarım ekibi pazarın istedikleri ve ihtiyaçları (0) Pazarlama aracı olarak tasarım çoğunlukla ihmal incelenmeden yüksek estetik değeri olan fikirler ortaya edilmektedir. çıkarmayı amaçlamaktadır.
- (1) Tasarım ufak bir taktik aracı olarak görülmekte ve (1) Tasarım ekibi müşterilerin veya pazarlamacıların kullanılmaktadır. talepleri yönünde ürün üzerinde değişiklikler yaparak
- (2) Tasarım pazarlama için büyük bir stratejik araç veya hiç değişiklik yapmadan tasarım yapar. olarak kullanılmaktadır. (2) Tasarım ekibi müşteri ihtiyaçlarının farkında olarak ve yaratıcı tasarımlar yaparak tasarım çözümlerine ulaşmayı amaçlamaktadır.
- 2. Ürün geliştirme işinde tasarım fikirlerinden yararlanmak ne kadar yaygındır?**
- (0) Ürün geliştirmede tasarım fikirlerine ya çok az ya da hiç yer verilmemektedir.
- (1) Ürün geliştirmede tasarım fikirlerine arada sırada yer verilmektedir.
- (2) Ürün geliştirmede tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.
- 3. Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?**
- (0) Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ya çok az ya da hiç yer verilmemektedir.
- (1) Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine arada sırada yer verilmektedir.
- (2) Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.
- 4. Bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?**
- (0) Bilgi akışı sağlamada, tasarım fikirlerine ya çok az ya da hiç yer verilmemektedir.
- (1) Bilgi akışı sağlamada, tasarım fikirlerine arada sırada yer verilmektedir.
- (2) Bilgi akışı sağlamada, tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.
- 5. Firma kimliği oluşturulmasında tasarım ne ölçüde kullanılmaktadır?**
- (0) Firma kimliği oluşturulmasında, tasarım fikirlerine ya çok az ya da hiç yer verilmemektedir.
- (1) Firma kimliği oluşturulmasında, tasarım fikirlerine arada sırada yer verilmektedir.
- (2) Firma kimliği oluşturulmasında, tasarım fikirlerine sık sık yer verilmektedir.

B2.TASARIMIN KONUMLANDIRILMASI

1. *Tasarım sürecinin ihtiyaç duyduğu bilgi toplanırken, değerlendirilirken ve tasarım sürecine aktarılırken nasıl bir teknik izlenmektedir?*
- (0)Tasarım süreci için özel bir teknik kullanılmamaktadır.
- (1) Tasarım sürecinin ihtiyacı olan bilgiler yapılan bir toplantıda toplanır, değerlendirilir ve sürece nasıl aktarılacağına karar verilir.
- (2) Tasarım sürecinin gerektirdiği bilgileri oluşturmak için özel araçlar ve teknikler kullanılır.
- (3) Firma gerekli tasarım bilgilerini oluşturmak ve firma içindeki anlayışı geliştirmek için uygun araçlar ve teknikler yoluyla geniş bir yaklaşıma sahiptir.
2. *Firmanın bütçe tahsis etmedeki genel prensipleri ve anlayışı nasıldır?*
- (0) Firma faaliyetlerinde finansal planlama ve bütçe tahsis etme yapılmamaktadır.
- (1) Firma potansiyel getirisini incelemeyen projelere bütçe ayırmaktadır.
- (2) Yatırım yapmaya karar vermek için, potansiyel getirisi esas alınarak, sınırlı finansal prosedürler dahilinde bütçeleme yapılmaktadır.
- (3) Bütçeleme gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır.
3. *Firma tasarım etkinliği için kaynaklar ayırır mıdır?*
- (0) Firma tasarım yatırımının neden gerekli olduğunu anlamamış ve kaynak ayırmamıştır.
- (1) Firma tasarımın potansiyelinin farkındadır ve yatırım yapmaktadır fakat tasarım yatırımlarının firmaya olan getirisi ile ilgili bir inceleme yapmamıştır.
- (2) Tasarım etkinliğine yatırım yapmaya karar vermek için, potansiyel getirisi incelenerek ve esas alınarak, sınırlı finansal prosedürler dahilinde bütçeleme yapılmaktadır.
- (3) Tasarım yatırımı bütçelemesi gerçekleştirilecek yatırımın getirisi düşünülerek, takip edilerek, riskleri görerek, finansal prosedürler dahilinde yapılmaktadır.
4. *Firma tasarım etkinliğini gerçekleştirecek özelliklere sahip midir?*
- (0) Firma gerekli tasarım etkinliklerini gerçekleştirecek özellikte çalışanlara sahip değildir ve dışarıdan tasarımcılarla da çalışmamaktadır.
- (1) Firma bazı tasarım etkinliklerini kendi bünyesinde veya başka bir tasarımcı ile gerçekleştirecek tecrübeye sahiptir.
- (2) Firma tasarım etkinliği ile ilgili tüm çalışmaları gerek firma içindeki çalışanlarıyla gerekse dışarıdan bulabileceği tasarımcılarla gerçekleştirebilecek tecrübeye sahiptir ve kendini yavaş yavaş geliştirmektedir.
- (3) Firma tüm tasarım etkinliklerini kontrol edebilecek tecrübeye sahiptir ve bu kabiliyet varolan özelliklerin sürekli geliştirilmesi ile yükseltilmektedir.
5. *Etkin bir tasarım çözümü üretmek için ortaya konulan geniş katılımı yerine getirmede firma tasarım etkinliğini nasıl organize etmektedir?*
- (0) Tasarım etkinliği süresince yapılan katkıları ve uygun noktaları birleştirmek için bir hazırlık yapılmamaktadır.
- (1) Firma tasarım etkinliği süresince firma içinde gerçekleşen katılımı uygun biçimde toplamak için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır.
- (2) Firma tasarım etkinliği süresince firma içinden ve dışarıdan gerçekleşen katılımı uygun biçimde toplamak için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır.
- (3) Firma tasarım etkinliği süresince firma içinde ve dışarıdan yapılan katılım sonucundaki bilgilerin toparlandığından ve tasarım sürecinde kullanıldığından emin olmak için gerekli düzenlemeleri yapar.
6. *Firmadaki tasarım etkinliğini üst yönetim nasıl üstlenmektedir?*
- (0) Önemli tasarım kararlarında üst yönetimin katılımından, ilgisinden ve sorumluluğundan bahsetmek zordur.
- (1) Kıdemli yöneticiler bazı projelere ilgi göstermektedirler ve önemli kararları genellikle gecikmeli olarak verirler.
- (2) Kıdemli yöneticiler bazı projelere karşı çok hevesli ve coşkuludurlar. Tasarım etkinliği ile ilgili önemli kararları minimum gecikme ile verirler.
- (3) Firmanın tüm birimlerini geliştirmede tasarımın rolü bulunmaktadır. Üst yönetim karar vermede etkindir ve sürekli olarak iletişimi ve karar verme kanallarını geliştirmeye çalışır.
7. *Firma içinde tasarıma karşı davranışlar ne kadar pozitifdir?*
- (0)Tasarım çalışanların çoğu tarafından yatırımdan ziyade bir maliyet olarak görülmektedir.
- (1) Tasarım yatırımı birçok çalışan tarafından gerekli görülmemekte fakat her zaman başkalarının sorumluluğunda olduğu düşünülmektedir.
- (2) Çalışanların çoğu tasarım yatırımını önemli olduğunu düşünmektedir ve firma içindeki tasarım çözümlerinin geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olmaya çalışırlar.
- (3) Firmadaki herkes tasarım yatırımının esas olduğunu farkındadır ve tüm firma faaliyetlerinde tasarım şampiyonu bir takım gibi çalışırlar.

C.TASARIM ETKİNLİKLERİ VE ÇALIŞMA ORTAMI

	Kesinlikle katılmıyorum			Kesinlikle katılıyorum
1. Organizasyonun misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon” veya bunların tümüne yer verilmektedir.	0	1	2	3 4
2. Organizasyondaki çalışanlar “yaratıcılık”, “fikirler” ve “inovasyon” hakkında konuşurlar.	0	1	2	3 4
3. Firma çalışanları fikirlerinin nerede kullanıldığını bilirler.	0	1	2	3 4
4. Organizasyon yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenler.	0	1	2	3 4
5. Organizasyon ortamı yeni fikir üretmeyi desteklemektedir.	0	1	2	3 4
6. Yeni fikir geliştirme sürecine üst yönetimin katılımı ve aktif ilgisi vardır.	0	1	2	3 4
7. Çalışanlar işlerini yapmak için maksimum eforu sarfederler.	0	1	2	3 4
8. Yönetim net kar hedefleri koyar ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirir.	0	1	2	3 4
9. Çalışanlar alışkın olmadıkları durumlarda da rahat olabilirler.	0	1	2	3 4
10. Doğru sonuçlar düzgün prosedürden daha önemlidir.	0	1	2	3 4
11. Çalışanlar işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler.	0	1	2	3 4
12. Çalışanlar işle ilgili veya şahsi problemlerini patronları ile rahatlıkla konuşabilmektedir.	0	1	2	3 4
13. Yeni işe başlayanlar firmaya birkaç günde uyum sağlar.	0	1	2	3 4
14. Firma için en önemli olan nokta müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır.	0	1	2	3 4
15. Yönetim çıkacak sonuç belli olmasa bile yeni fikirleri yeterli ölçüde desteklemektedir.	0	1	2	3 4
16. Yönetim sonucundan emin olduğu az kar getirecek projeler yerine getirisi ve riski yüksek projeler üzerinde çalışmayı desteklemektedir.	0	1	2	3 4
17. Yeni bir ürün geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler.	0	1	2	3 4
18. Çalışanlar yönetimin fikirlerine karşı olduklarında bunu belirtmekte isteklidirler.	0	1	2	3 4
19. Çalışanlar tek başına çalışmak yerine, birlikte iyi anlaştıkları kişilerle çalışmayı tercih ederler ve işlerinde kendi özgün projelerini üretebilirler.	0	1	2	3 4
20. Organizasyon kişisel başarıları ve rekabeti desteklemektedir.	0	1	2	3 4
21. Firmanın uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır.	0	1	2	3 4
22. Ürün geliştirme ve pazarlama bölümleri arasında düzgün bir ilişki vardır. Toplantılarda birbirlerinin bakış açısını anlamaya çalışırlar ve projeyi geliştirmeye yönelik görüşürler.	0	1	2	3 4
23. Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki görüş ayrılıkları üst yönetimin katılımı gerekmezsiniz, kendi aralarında veya sadece proje müdürleri aracılığı ile halledilebilir.	0	1	2	3 4
24. Ürün geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır.	0	1	2	3 4
25. Tasarım bölümü, tasarım analizi, planlaması ve uygulaması yapabilmek için yeterli bütçeye sahiptir.	0	1	2	3 4

D.TASARIMIN DİĞER İŞLEVLERLE ENTEGRASYONU

Ürün Geliştirme Sürecine Pazarlama ve Üretimin Katılımı

	PAZARLAMA					ÜRETİM				
	Katılmazlar				Katılım yüksek	Katılmazlar				Katılım yüksek
26. Fikir üretme aşaması	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
27. Yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesi	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
28. Ön değerlendirme (Yeni ürün geliştirme çalışmasının yapıldığı projenin belirli kaynaklar kullanılarak fizibilite çalışmasının yapıldığı aşamadır.)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
29. Kavram (concept) aşaması (Ürünün tam olarak ne olduğunun, hedef kitlenin ve pazarda nasıl konumlandırılacağına tanımlandığı aşamadır.)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
30. Geliştirme aşaması (Genellikle bu aşama bir esas modelle sonuçlanır.)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
31. Test aşaması (Esas modeller görüntüde teknik bir hata olmaması için test edilir.)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
32. Deneme aşaması (Tüm üretim için kullanılacak olan üretim yöntemi test edilir. Sınırlı sayıda müşteri ile gerçekleştirilecek pazarlama planı kullanılacak pazarlama stratejisi de test edilir.)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
33. Ürünün pazara sunulması ve pazarlama (Tüm üretim başlar.)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

EK A.2 : ‘Denetim Anket Formu’na Grundig Elektronik’in verdiği cevaplar.

A.Tasarım Farkındalığı, Anlayışı	Düzyey 0	Düzyey 1	Düzyey 2	Düzyey 3
Genel Planlama Farkındalığı <i>Firma tüm faaliyetlerini planlamakta ne kadar etkindir?</i>				X
İletişimin Genel Olarak Planlaması <i>Planlar ve hedefler tüm firma çalışanları tarafından net olarak bilinmekte midir?</i>				X
Tasarım Planlama Farkındalığı <i>Firma tasarımın tüm şirket planları için nerede konumlandığını ve firma hedeflerini gerçekleştirmek için nasıl kullanılması gerektiğini anlamış mıdır?</i>				X
Tasarım Planlama Düşüncesi <i>Firmanın tasarım planları ne şekilde düşünülmektedir ve nasıl odaklanmaktadır?</i>			X	
Tasarım Planlarının Geleceği <i>Tasarım planlarının ve hedeflerinin organizasyonunda, geliştirilmesinde ve iletişiminde ne şekilde bir plan veya düşünce kullanılmaktadır?</i>				X
Genel Süreç Farkındalığı <i>Firma içindeki faaliyetler süreçler olarak tanımlanmış ise bu faaliyetlerin nasıl yönetildiği ve tanımlandığı organizasyon içinde anlaşılmış mıdır?</i>				X
Tasarım Süreci Farkındalığı <i>Firmanın genel işleyişi içinde tasarım sürecinin nasıl konumlandırıldığı firma tarafından anlaşılmakta mıdır?</i>				X
Tasarım Süreci Yönetimi <i>Firma tasarım etkinliğinin nasıl yönetildiğini anlamış mıdır?</i>				X

B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi	Düzyey 0	Düzyey 1	Düzyey 2
Tasarım Hassasiyeti Denetimi <i>Firmada içinde yer alan pazarlama departmanı karar verme sürecinde tasarıma ne rol vermektedir?</i>			X
<i>Ürün geliştirme işinde tasarım fikirlerinden yararlanmak ne kadar yaygındır?</i>			X
<i>Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?</i>			X
<i>Bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?</i>		X	
<i>Firma kimliği oluşturulmasında tasarım ne ölçüde kullanılmaktadır?</i>			X
Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi <i>Tasarım ekibi nasıl yönlendirilmektedir?</i>			X

B2. Tasarımın Konumlandırılması

	Düzy 0	Düzy 1	Düzy 2	Düzy 3
Tasarım Süreci Araçları <i>Tasarım sürecinin ihtiyaç duyduğu bilgi toplanırken, değerlendirilirken ve tasarım sürecine aktarılırken nasıl bir teknik izlenmektedir?</i>				×
Genel Kaynak Tahsis <i>Firmanın bütçe tahsis etmedeki genel prensipleri ve anlayışı nasıldır?</i>				×
Tasarım Kaynaklarının Tahsis Edilmesi <i>Firma tasarım etkinliği için kaynaklar ayırmış mıdır?</i>				×
Tasarım Özellikleri/ Kabiliyetleri <i>Firma tasarım etkinliğini gerçekleştirecek özelliklere sahip midir?</i>				×
Tasarım Organizasyonu <i>Etkin bir tasarım çözümü üretmek için ortaya konulan geniş katılımı yerine getirmede firma tasarım etkinliğini nasıl organize etmektedir?</i>			×	
Tasarım Vaatleri <i>Firmadaki tasarım etkinliğini üst yönetim nasıl üstlenmektedir?</i>			×	
Tasarım Davranışları <i>Firma içinde tasarıma karşı davranışlar ne kadar pozitifdir?</i>			×	

D.TASARIMIN DİĞER İŞLEVLERLE ENTEGRASYONU

Ürün Geliştirme Sürecine Pazarlama ve Üretimin Katılımı	PAZARLAMA				ÜRETİM			
	Katılmazlar		Katılım yüksek		Katılmazlar		Katılım yüksek	
26. Fikir üretme aşaması	0	1	2	3 ④	0	1 ②	3	4
27. Yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesi	0	1	2	3 ④	0	1 ②	3	4
28. Ön değerlendirme (Yeni ürün geliştirme çalışmasının yapıldığı projenin belirli kaynaklar kullanılarak fizibilite çalışmasının yapıldığı aşamadır.)	0	1	2 ③	4	0	1	2	3 ④
29. Kavram aşaması (Ürünün tam olarak ne olduğunun, hedef kitlenin ve pazarda nasıl konumlandırılacağına tanınılandığı aşamadır.)	0	1	2	3 ④	0	1 ②	3	4
30. Geliştirme aşaması (Genellikle bu aşama bir esas modelle sonuçlanır.)	0	1	2	3 ④	0	1	2 ③	4
31. Test aşaması (Esas modeller görüntüde teknik bir hata olmaması için test edilir.)	0	1 ②	3	4	0	1	2	3 ④
32. Deneme aşaması (Tüm üretim için kullanılacak olan üretim yöntemi test edilir. Sınırlı sayıda müşteri ile gerçekleştirilecek pazarlama planı kullanılacak pazarlama stratejisi de test edilir.)	0	1	2	3 ④	0	1	2	3 ④
33. Ürünün pazara sunumu ve pazarlama (Tüm üretim başlar.)	0	1	2	3 ④	0	1	2 ③	4

C.TASARIM ETKİNLİKLERİ ve ÇALIŞMA ORTAMI

	Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum
1. Organizasyonun misyonunda "yaratıcılık", "inovasyon" veya bunların tümüne yer verilmektedir.	0	1 2 3	4
2. Organizasyondaki çalışanlar "yaratıcılık", "fikirler" ve "inovasyon" hakkında konuşurlar.	0	1 2 3	4
3. Firma çalışanları fikirlerinin nerede kullanıldığını bilirler.	0	1 2	3 4
4. Organizasyon yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenler.	0	1 2 3	4
5. Organizasyon ortamı yeni fikir üretmeyi desteklemektedir.	0	1 2 3	4
6.Yeni fikir geliştirme sürecine üst yönetimin katılımı ve aktif ilgisi vardır	0	1 2	3 4

7. Çalışanlar işlerini yapmak için maksimum eforu sarfederler.	0	1 2	3 4
8. Yönetim net kar hedefleri koyar ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirir.	0	1 2 3	4
9. Çalışanlar alışkın olmadıkları durumlarda da rahat olabilirler.	0	1	2 3 4
10. Doğru sonuçlar düzgün prosedürden daha önemlidir.	0	1 2	3 4
11. Çalışanlar işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler.	0	1 2 3	4
12. Çalışanlar işle ilgili veya şahsi problemlerini patronları ile rahatlıkla konuşabilmektedir.	0	1 2 3	4
13. Yeni işe başlayanlar firmaya birkaç günde uyum sağlar.	0	1 2	3 4
14. Firma için en önemli olan nokta müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır.	0	1 2 3	4
15. Yönetim çıkacak sonuç belli olmasa bile yeni fikirleri yeterli ölçüde desteklemektedir.	0	1 2 3	4
16. Yönetim sonucundan emin olduğu az kar getirecek projeler yerine getirisi ve riski yüksek projeler üzerinde çalışmayı desteklemektedir.	0	1	2 3 4
17. Yeni bir ürün geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler.	0	1 2 3	4
18. Çalışanlar yönetimin fikirlerine karşı olduklarında bunu belirtmekte isteklidirler.	0	1 2	3 4
19. Çalışanlar tek başına çalışmak yerine, birlikte iyi anlaştıkları kişilerle çalışmayı tercih ederler ve işlerinde kendi özgün projelerini üretebilirler.	0	1 2 3	4
20. Organizasyon kişisel başarıları ve rekabeti desteklemektedir.	0	1 2 3	4
21. Firmanın uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır.	0	1 2 3	4
22. Ürün geliştirme ve pazarlama bölümleri arasında düzgün bir ilişki vardır. Toplantılarda birbirlerinin bakış açısını anlamaya çalışırlar ve projeyi geliştirmeye yönelik görüşürler.	0	1	2 3 4
23. Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki görüş ayrılıkları üst yönetimin katılımı gerekmezsiniz, kendi aralarında veya sadece proje müdürleri aracılığı ile halledilebilir.	0	1 2	3 4
24. Ürün geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır.	0	1 2	3 4
25. Tasarım bölümü, tasarım analizi, planlaması ve uygulaması yapabilmek için yeterli bütçeye sahiptir.	0	1 2	3 4

EK A.3 : ‘Denetim Anket Formu’na Koleksiyon Mobilya’nın verdiği cevaplar.

A.Tasarım Farkındalığı, Anlayışı	Düzyey 0	Düzyey 1	Düzyey 2	Düzyey 3
Genel Planlama Farkındalığı <i>Firma tüm faaliyetlerini planlamakta ne kadar etkindir?</i>			X	
Genel İletişim Planlama <i>Planlar ve hedefler tüm firma çalışanları tarafından net olarak bilinmekte midir?</i>				X
Tasarım Planlama Farkındalığı <i>Firma tasarımın tüm şirket planları için nerede konumlandığını ve firma hedeflerini gerçekleştirmek için nasıl kullanılması gerektiğini anlamış mıdır?</i>				X
Tasarım Planlama Düşüncesi <i>Firmanın tasarım planları ne şekilde düşünülmektedir ve nasıl odaklanmaktadır?</i>				X
Tasarım Planlama Ufku <i>Tasarım planlarının ve hedeflerinin organizasyonunda, geliştirilmesinde ve iletişiminde ne şekilde bir plan veya düşünce kullanılmaktadır?</i>				X
Genel Süreç Farkındalığı <i>Firma içindeki faaliyetler süreçler olarak tanımlanmış ise bu faaliyetlerin nasıl yönetildiği ve tanımlandığı organizasyon içinde anlaşılmış mıdır?</i>				X
Tasarım Süreci Farkındalığı <i>Firmanın genel işleyişi içinde tasarım sürecinin nasıl konumlandırıldığı firma tarafından anlaşılmakta mıdır?</i>				X
Tasarım Süreci Yönetimi <i>Firma tasarım etkinliğinin nasıl yönetildiğini anlamış mıdır?</i>			X	

B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi	Düzyey 0	Düzyey 1	Düzyey 2
Tasarım Hassasiyeti Denetimi <i>Firmada içinde yer alan pazarlama departmanı karar verme sürecinde tasarıma ne rol vermektedir?</i>			X
<i>Ürün geliştirme işinde tasarım fikirlerinden yararlanmak ne kadar yaygındır?</i>			X
<i>Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?</i>			X
<i>Bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?</i>			X
<i>Firma kimliği oluşturulmasında tasarım ne ölçüde kullanılmaktadır?</i>			X
Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetimi <i>Tasarım ekibi nasıl yönlendirilmektedir?</i>			X

B2. Tasarımın Konumlandırılması

	Düzy 0	Düzy 1	Düzy 2	Düzy 3
Tasarım Süreci Araçları <i>Tasarım sürecinin ihtiyaç duyduğu bilgi toplanırken, değerlendirilirken ve tasarım sürecine aktarılırken nasıl bir teknik izlenmektedir?</i>				X
Genel Kaynak Tahisisi <i>Firmanın bütçe tahsis etmedeki genel prensipleri ve anlayışı nasıldır?</i>				X
Tasarım Kaynaklarının Tahsis Edilmesi <i>Firma tasarım etkinliği için kaynaklar ayırmış mıdır?</i>				X
Tasarım Özellikleri/ Kabiliyetleri <i>Firma tasarım etkinliğini gerçekleştirecek özelliklere sahip midir?</i>				X
Tasarım Organizasyonu <i>Etkin bir tasarım çözümü üretmek için ortaya konulan geniş katılımı yerine getirmede firma tasarım etkinliğini nasıl organize etmektedir?</i>				X
Tasarım Vaatleri <i>Firmadaki tasarım etkinliğini üst yönetim nasıl üstlenmektedir?</i>				X
Tasarım Davranışları <i>Firma içinde tasarıma karşı davranışlar ne kadar pozitifdir?</i>				X

D.TASARIMIN DİĞER İŞLEVLERLE ENTEGRASYONU

Ürün Geliştirme Sürecine Pazarlama ve Üretimin Katılımı	PAZARLAMA		ÜRETİM	
	Katılmazlar	Katılım yüksek	Katılmazlar	Katılım yüksek
26. Fikir üretme aşaması	0 1 2 ③ 4		0 1 2 3 ④	
27. Yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesi	0 1 2 3 ④		0 1 2 ③ 4	
28. Ön değerlendirme (Yeni ürün geliştirme çalışmasının yapıldığı projenin belirli kaynaklar kullanılarak fizibilite çalışmasının yapıldığı aşamadır.)	0 1 2 ③ 4		0 1 2 3 ④	
29. Kavram aşaması (Ürünün tam olarak ne olduğunun, hedef kitlenin ve pazarda nasıl konumlandırılacağına tanımlandığı aşamadır.)	0 1 2 3 ④		0 1 ② 3 4	
30. Geliştirme aşaması (Genellikle bu aşama bir esas modelle sonuçlanır.)	0 ① 2 3 4		0 1 2 3 ④	
31. Test aşaması (Esas modeller görüntüde teknik bir hata olmaması için test edilir.)	0 1 2 3 ④		0 1 2 3 ④	
32. Deneme aşaması (Tüm üretim için kullanılacak olan üretim yöntemi test edilir. Sınırlı sayıda müşteri ile gerçekleştirilecek pazarlama planı kullanılacak pazarlama stratejisi de test edilir.)	0 1 2 3 ④		0 1 2 ③ 4	
33. Ürünün pazara sunumu ve pazarlama (Tüm üretim başlar.)	0 1 2 3 ④		0 1 ② 3 4	

C.TASARIM ETKİNLİĞİ VE ÇALIŞMA ORTAMI

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Organizasyonun misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon” veya bunların tümüne yer verilmektedir.	0 1 2 3 ④	
2. Organizasyondaki çalışanlar “yaratıcılık”, “fikirler” ve “inovasyon” hakkında konuşurlar.	0 1 2 3 ④	
3. Firma çalışanları fikirlerinin nerede kullanıldığını bilirler.	0 1 2 ③ 4	
4. Organizasyon yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenler.	0 1 ② 3 4	
5. Organizasyon ortamı yeni fikir üretmeyi desteklemektedir.	0 1 2 3 ④	
6.Yeni fikir geliştirme sürecine üst yönetimin katılımı ve aktif ilgisi vardır	0 1 2 3 ④	

7. Çalışanlar işlerini yapmak için maksimum eforu sarfederler.	0 1 2 ③ 4	
8. Yönetim net kar hedefleri koyar ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirir.	0 1 2 3 ④	
9. Çalışanlar alışkın olmadıkları durumlarda da rahat olabilirler.	0 1 ② 3 4	
10. Doğru sonuçlar düzgün prosedürden daha önemlidir.	0 ① 2 3 4	
11. Çalışanlar işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler.	0 1 2 3 ④	
12. Çalışanlar işle ilgili veya şahsi problemlerini patronları ile rahatlıkla konuşabilmektedir.	0 1 2 3 ④	
13. Yeni işe başlayanlar firmaya birkaç günde uyum sağlar.	0 1 ② 3 4	
14. Firma için en önemli olan nokta müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır.	0 1 2 ③ 4	
15. Yönetim çıkacak sonuç belli olmasa bile yeni fikirleri yeterli ölçüde desteklemektedir.	0 1 2 3 ④	
16. Yönetim sonucundan emin olduğu az kar getirecek projeler yerine getirisi ve riski yüksek projeler üzerinde çalışmayı desteklemektedir.	0 1 ② 3 4	
17. Yeni bir ürün geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler.	0 1 2 3 ④	
18. Çalışanlar yönetimin fikirlerine karşı olduklarında bunu belirtmekte isteklidirler.	0 1 2 ③ 4	
19. Çalışanlar tek başına çalışmak yerine, birlikte iyi anlaştıkları kişilerle çalışmayı tercih ederler ve işlerinde kendi özgün projelerini üretebilirler.	0 1 2 ③ 4	
20. Organizasyon kişisel başarıları ve rekabeti desteklemektedir.	0 1 2 3 ④	
21. Firmanın uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır.	0 1 2 3 ④	
22. Ürün geliştirme ve pazarlama bölümleri arasında düzgün bir ilişki vardır. Toplantılarda birbirlerinin bakış açısını anlamaya çalışırlar ve projeyi geliştirmeye yönelik görüşürler.	0 1 2 3 ④	
23. Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki görüş ayrılıkları üst yönetimin katılımı gerekmezsiniz, kendi aralarında veya sadece proje müdürleri aracılığı ile halledilebilir.	0 1 2 ③ 4	
24. Ürün geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır.	0 1 2 3 ④	
25. Tasarım bölümü, tasarım analizi, planlaması ve uygulaması yapabilmek için yeterli bütçeye sahiptir.	0 1 2 ③ 4	

EK A.4 : ‘Denetim Anket Formu’na Step-pen’in verdiği cevaplar.

A.Tasarım Farkındalığı, Anlayışı	Düzy 0	Düzy 1	Düzy 2	Düzy 3
Genel Planlama Farkındalığı <i>Firma tüm faaliyetlerini planlamakta ne kadar etkindir?</i>			X	
İletişimin Genel Olarak Planlaması <i>Planlar ve hedefler tüm firma çalışanları tarafından net olarak bilinmekte midir?</i>		X		
Tasarım Planlama Farkındalığı <i>Firma tasarımın tüm şirket planları için nerede konumlandığını ve firma hedeflerini gerçekleştirmek için nasıl kullanılması gerektiğini anlamış mıdır?</i>			X	
Tasarım Planlama Düşüncesi <i>Firmanın tasarım planları ne şekilde düşünülmektedir ve nasıl odaklanmaktadır?</i>				X
Tasarım Planlarının Geleceği <i>Tasarım planlarının ve hedeflerinin organizasyonunda, geliştirilmesinde ve iletişiminde ne şekilde bir plan veya düşünce kullanılmaktadır?</i>				X
Genel Süreç Farkındalığı <i>Firma içindeki faaliyetler süreçler olarak tanımlanmış ise bu faaliyetlerin nasıl yönetildiği ve tanımlandığı organizasyon içinde anlaşılmış mıdır?</i>				X
Tasarım Süreci Farkındalığı <i>Firmanın genel işleyişi içinde tasarım sürecinin nasıl konumlandırıldığı firma tarafından anlaşılmakta mıdır?</i>				X
Tasarım Süreci Yönetimi <i>Firma tasarım etkinliğinin nasıl yönetildiğini anlamış mıdır?</i>		X		

B1. Tasarım Hassasiyeti Denetimi	Düzy 0	Düzy 1	Düzy 2
Tasarım Hassasiyeti Denetimi <i>Firmada içinde yer alan pazarlama departmanı karar verme sürecinde tasarıma ne rol vermektedir?</i>			X
<i>Ürün geliştirme işinde tasarım fikirlerinden yararlanmak ne kadar yaygındır?</i>			X
<i>Çevresel tasarımda, tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?</i>			X
<i>Bilgi akışı sağlamada tasarım fikirlerine ne ölçüde yer verilmektedir?</i>			X
<i>Firma kimliği oluşturulmasında tasarım ne ölçüde kullanılmaktadır?</i>			X
Tasarım Yönetimi Etkinliğinin Denetlenmesi <i>Tasarım ekibi nasıl yönlendirilmektedir?</i>			X

B2. Tasarımın Konumlandırılması

	Düzy 0	Düzy 1	Düzy 2	Düzy 3
Tasarım Süreci Araçları <i>Tasarım sürecinin ihtiyaç duyduğu bilgi toplanırken, değerlendirilirken ve tasarım sürecine aktarılırken nasıl bir teknik izlenmektedir?</i>				×
Genel Kaynak Tahsis <i>Firmanın bütçe tahsis etmedeki genel prensipleri ve anlayışı nasıldır?</i>				×
Tasarım Kaynaklarının Tahsis Edilmesi <i>Firma tasarım etkinliği için kaynaklar ayırmış mıdır?</i>				×
Tasarım Özellikleri/ Kabiliyetleri <i>Firma tasarım etkinliğini gerçekleştirecek özelliklere sahip midir?</i>			×	
Tasarım Organizasyonu <i>Etkin bir tasarım çözümü üretmek için ortaya konulan geniş katılımı yerine getirmede firma tasarım etkinliğini nasıl organize etmektedir?</i>			×	
Tasarım Vaatleri <i>Firmadaki tasarım etkinliğini üst yönetim nasıl üstlenmektedir?</i>				×
Tasarım Davranışları <i>Firma içinde tasarıma karşı davranışlar ne kadar pozitifdir?</i>			×	

D.TASARIMIN DİĞER İŞLEVLERLE ENTEGRASYONU

Ürün Geliştirme Sürecine Pazarlama ve Üretim Katılımı

	PAZARLAMA				ÜRETİM			
	Katılmazlar		Katılım yüksek		Katılmazlar		Katılım yüksek	
26. Fikir üretme aşaması	0	1	2	3 ④	0	1	2	3 ④
27. Yeni ürün fikrinin ilk değerlendirilmesi	0	1	2	3 ④	0	1	2	3 ④
28. Ön değerlendirme (Yeni ürün geliştirme çalışmasının yapıldığı projenin belirli kaynaklar kullanılarak fizibilite çalışmasının yapıldığı aşamadır.)	0	1	2 ③	4	0	1	2 ③	4
29. Kavram aşaması (Ürünün tam olarak ne olduğunun, hedef kitlenin ve pazarda nasıl konumlandırılacağına tanımlandığı aşamadır.)	0	1	2	3 ④	0	1 ②	3	4
30. Geliştirme aşaması (Genellikle bu aşama bir esas model sonuçlanır.)	0	1	2	3 ④	0	1	2	3 ④
31. Test aşaması (Esas modeller görüntüde teknik bir hata olmaması için test edilir.)	0	1	2	3 ④	0	1	2	3 ④
32. Deneme aşaması (Tüm üretim için kullanılacak olan üretim yöntemi test edilir. Sınırlı sayıda müşteri ile gerçekleştirilecek pazarlama planı kullanılacak pazarlama stratejisi de test edilir.)	0	1 ②	3	4	0	1 ②	3	4
33. Ürünün pazara sunumu ve pazarlama (Tüm üretim başlar.)	0	1	2	3 ④	0	1 ②	3	4

C.TASARIM ETKİNLİKLERİ ve ÇALIŞMA ORTAMI

	Kesinlikle Katılmıyorum			Kesinlikle Katılıyorum
1. Organizasyonun misyonunda “yaratıcılık”, “inovasyon” veya bunların tümüne yer verilmektedir.	0	1	2	3 ④
2. Organizasyondaki çalışanlar “yaratıcılık”, “fikirler” ve “inovasyon” hakkında konuşurlar.	0	1	②	3 4
3. Firma çalışanları fikirlerinin nerede kullanıldığını bilirler.	0	1	②	3 4
4. Organizasyon yaratıcılık ortamını canlandırmak için eğitimler veya fikir üretme egzersizleri düzenler.	0	①	2	3 4
5. Organizasyon ortamı yeni fikir üretmeyi desteklemektedir.	0	1	2	3 ④
6.Yeni fikir geliştirme sürecine üst yönetimin katılımı ve aktif ilgisi vardır	0	1	2	3 ④

7. Çalışanlar işlerini yapmak için maksimum eforu sarfederler.	0	1	2	③ 4
8. Yönetim net kar hedefleri koyar ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri için çalışanları yetkilendirir.	0	1	②	3 4
9. Çalışanlar alışkın olmadıkları durumlarda da rahat olabilirler.	0	1	2	③ 4
10. Doğru sonuçlar düzgün prosedürden daha önemlidir.	0	1	2	③ 4
11. Çalışanlar işi yetiştirmek için yoğun baskı altında olabilirler.	0	1	2	3 ④
12. Çalışanlar işle ilgili veya şahsi problemlerini patronları ile rahatlıkla konuşabilmektedir.	0	1	②	3 4
13. Yeni işe başlayanlar firmaya birkaç günde uyum sağlar.	0	1	2	③ 4
14. Firma için en önemli olan nokta müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktır.	0	1	2	3 ④
15. Yönetim çıkacak sonuç belli olmasa bile yeni fikirleri yeterli ölçüde desteklemektedir.	0	1	2	③ 4
16. Yönetim sonucundan emin olduğu az kar getirecek projeler yerine getirisi ve riski yüksek projeler üzerinde çalışmayı desteklemektedir.	0	1	2	③ 4
17. Yeni bir ürün geliştirmede başarısız olunursa, yönetim çalışanları denemeye devam etmeleri için destekler.	0	1	2	③ 4
18. Çalışanlar yönetimin fikirlerine karşı olduklarında bunu belirtmekte isteklidirler.	0	1	2	③ 4
19. Çalışanlar tek başına çalışmak yerine, birlikte iyi anlaştıkları kişilerle çalışmayı tercih ederler ve işlerinde kendi özgün projelerini üretebilirler.	0	1	2	③ 4
20. Organizasyon kişisel başarıları ve rekabeti desteklemektedir.	0	1	②	3 4
21. Firmanın uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır.	0	1	2	3 ④
22. Ürün geliştirme ve pazarlama bölümleri arasında düzgün bir ilişki vardır. Toplantılarda birbirlerinin bakış açısını anlamaya çalışırlar ve projeyi geliştirmeye yönelik görüşürler.	0	1	2	3 ④
23. Ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki görüş ayrılıkları üst yönetimin katılımı gerekmezsiniz, kendi aralarında veya sadece proje müdürleri aracılığı ile halledilebilir.	0	1	②	3 4
24. Ürün geliştirme ile ilgili öneriler pazara yönelik olmaktadır.	0	1	2	3 ④
25. Tasarım bölümü, tasarım analizi, planlaması ve uygulaması yapabilmek için yeterli bütçeye sahiptir.	0	1	②	3 4

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Bilgen T. Manzakoğlu
Doğum Yeri ve Tarihi: Bolu / 16.09.1978
Adres: Mektep Sok. No:12. Rumelihisarı/ Sarıyer/ İstanbul
URL: www.bilgentm.com
Lisans Üniversite: İTÜ

Bilgen Manzakoğlu ilk, orta ve lise öğrenimini Bolu'da gerçekleştirmiştir. 2000 yılında İ.T.Ü.'si Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü'nden lisans derecesi ile mezun olmuştur.

1999: Yegin GROUP, proje geliştirme (Silahlı kuvvetler için tek kişilik komando çadırı tasarımı ve prototip çalışmaları)

2000-2001: Ddf (Dream Design Factory), Endüstriyel Tasarımcı

2001-2003: Ertay Alüminyum, Endüstriyel Tasarım Direktörü

2001-2003: Almelek A.Ş., Endüstriyel ve Grafik Tasarımcı (yarı-zamanlı),

2003-2005: Blue Sailors' Shipyard Inc., Tasarım Yöneticisi. (Tekne tasarımı)

2005 yılından sonra serbest tasarımcı olarak çalışmalar devam etmiştir:

Ertay Alüminyum (Pencere kolu ve ürün kataloğu tasarımı), Afsarcast (Logo tasarımı), Almelek A.Ş. (afiş, davetiye, dvd kapak tasarımı), Soluna Yachts (Lobster tipi tekne, iç ve dış tasarımı), Aks Danışmanlık (Modüler pazar projesi), Icon Yachts (Tekne iç ve dış tasarımı), Pepsi (Buzdolabı tasarımı), Selsan Plastik (Logo tasarımı), Yakube Triko (Logo tasarımı)..gibi çalışmalarda bulunmuştur.

Akademik ilgi alanları: Yeni Ürün Tasarımı, İnovasyon, Tasarım Yönetimi, Tasarım Denetimleri, Organizasyonel Kültür ve Liderlik olarak sıralanmaktadır.