

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK
FİRMALARIN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE ETKİSİNİN
TASARIM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: KAYSERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Emin AYKURT

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

MAYIS 2014

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK
FİRMALARIN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE ETKİSİNİN
TASARIM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: KAYSERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Mehmet Emin AYKURT
(502091939)**

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem ER

MAYIS 2014

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502091939 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Mehmet Emin AYKURT**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **“TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK FİRMALARIN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE ETKİSİNİN TASARIM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: KAYSERİ ÖRNEĞİ”** başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

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

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Şebnem TİMUR ÖĞÜT**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Meltem ÖZKARAMAN ŞEN
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi

Teslim Tarihi : **02 Mayıs 2014**
Savunma Tarihi : **27 Mayıs 2014**

Eşime, oğluma, anneme ve babama,

ÖNSÖZ

Araştırmamda bana rehberlik eden, cesaretlendiren ve benden yardımlarını, desteğini, sabrını, bilgisini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Özlem Er'e teşekkürü bir borç bilirim. Beni hep daha iyiye yönlendirdiği için kendisine minnettarım.

Hayatımın birçok evresinde yardımlarını esirgemediği gibi, araştırmamın gerçekleşmesinde de bana büyük katkısı olan değerli ağabeyim Durdu Mansur'a şükranlarımı sunarım. Kendisi, hem konunun ortaya çıkmasında, hem araştırmamın uygulanmasında yardımlarını esirgememiş, sanki bu araştırmayı kendisi yapıyormuşçasına kaynaklarını kullanmıştır.

Ayrıca değerli iş ortağım Semih Yılmaz ve Erciyes Üniversitesi Görsel İletişim Tasarımı Bölümü öğrencilerine bulundukları katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bu uzun süreçte inançlarını hiç yitirmeyen ve sonsuz sabır göstererek desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli annem, babam, kıymetli eşim ve neşe kaynağım minik oğluma sonsuz teşekkür ederim.

Mayıs 2014

Mehmet Emin AYKURT
(Endüstri Ürünleri Tasarımcısı)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Konusu	1
1.2 Araştırmanın Amacı	1
1.3 Araştırmanın Önemi	2
1.4 Varsayım	2
1.5 Araştırmanın Kısıtları.....	3
2. MOBİLYA VE MOBİLYA ENDÜSTRİSİ.....	5
2.1 Mobilyanın Tanımı.....	5
2.2 Mobilya Endüstrisi	6
2.2.1 Sanayi devrimi ve mobilyanın endüstrileşmesi	6
2.2.2 Küreselleşme ve uluslararası ticarete mobilya endüstrisi	7
2.2.3 Günümüz mobilya endüstrisinin yapısı.....	9
2.2.3.1 Günümüz mobilya endüstrisinde ithalat	14
2.2.3.2 Günümüz mobilya endüstrisinde ihracat.....	15
2.2.4 Mobilya endüstrisinde rekabetçilik ve tasarımın rekabetçilikteki yeri	16
3. TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜ VE KAYSERİ MOBİLYA SANAYİSİ.....	19
3.1 Türk Mobilya Sektörü	19
3.2 Kayseri Mobilya Sanayisi	25
3.2.1 Kayseri ili tarihi	25
3.2.2 Sosyokültürel ve ekonomik yapı.....	27
3.2.3 Kayseri sanayisi	28
3.2.4 Kayseri sanayisinde mobilya	29
3.2.4.1 İstikbal & Bellona	31
3.2.4.2 Yataş.....	32
3.2.4.3 Kilim	33
3.2.4.4 İpek.....	34
4. KÜMELENME LİTERATÜRÜNDE BÜYÜK FİRMA – KÜÇÜK FİRMA İLİŞKİSİ	37
4.1 Kümelenme (Clustering) Kavramı	37
4.2 Firmalar Arası İletişim	42
4.3 Firmalar Arası Etkileşim ve Yükselme (Upgrading)	44
4.4 Büyük Firmaların KOBİ'lere Etkisi Üzerine Dünyadan Örnekler.....	47
4.4.1 Danimarka Salling Bölgesi örneği	47
4.4.2 Endonezya Jepara kümelenmesi örneği	48

4.4.3 Tayland otomotiv kümelenmeleri örneği	49
4.4.4 Bangalore yazılım kümelenmesi örneği	50
4.4.5 Nijerya Nnewi kümelenmesi örneği	52
5. YÖNTEM	53
5.1 Literatür Araştırması	53
5.2 Araştırma Yöntemi	54
5.2.1 Görüşme yöntemi	55
5.3 Evren ve Örneklem	57
5.3.1 Araştırma evreni	57
5.3.2 Görüşme yapılan firmaların belirlenmesi	58
5.4 Görüşme Sorularının Belirlenmesi	60
6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ	63
6.1 Görüşme Yapılan Firmaların Profilleri	63
6.2 Tedarikçiliğin Firma Fonksiyonlarına Katkısı	64
6.2.1 Tedarikçiliğin kaliteye katkısı	66
6.2.2 Tedarikçiliğin teknolojiye katkısı	68
6.2.3 Tedarikçiliğin üretime katkısı	70
6.2.4 Tedarikçiliğin tasarıma katkısı	71
6.3 Tedarikçi Firmaların Markalaşmayla İlgili Düşünceleri	73
6.4 Tedarikçi Firmaların Tasarım Hakkındaki Görüşleri	79
6.4.1 Tedarikçi firmaların tasarım tanımları	79
6.4.2 Tedarikçi firmaların tasarımcı istihdamı durumları	80
6.4.3 Tedarikçi firmaların tasarıma ayırdıkları kaynaklar	82
6.4.4 Tedarikçi olarak üretilen ürünlerin tasarımlarının kaynağı	82
6.4.5 Tedarikçi firmaların tasarımın önemi hakkındaki düşünceleri	85
6.4.6 Tedarikçi firmaların tasarım yapma yöntemleri	86
6.4.7 Tedarikçi firmaların gelecek projeksiyonlarında tasarımın yeri	88
6.4.8 Tedarikçi firmaların tasarımla ilgili planları	89
6.5 Sonuç	89
KAYNAKLAR	93
EKLER	101
ÖZGEÇMİŞ	136

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
BSTB	: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
CSIL	: Centre for Industrial Studies
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ITC/ITTO	: International Trade Centre & International Tropical Timber Organization
İOSB	: İncesu Organize Sanayi Bölgesi
KAYSO	: Kayseri Sanayi Odası
KBB	: Kayseri Büyükşehir Belediyesi
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSB	: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
MOSB	: Mimarşinan Organize Sanayi Bölgesi
OAİB	: Orta Anadolu İhracatçıları Birliği
OECD	: İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SGM	: T.C. Sanayi Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
WEF	: Dünya Ekonomi Forumu

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Üretim endüstrilerinin teknoloji yoğunluğuna göre sıralanması.....	8
Çizelge 2.2 : Dünya mobilya sektörü.	11
Çizelge 2.3 : Ülkelere göre dünya mobilya üretim ve ihracat performansı	12
Çizelge 3.1 : Dünya mobilya ihracatının ülkelere göre dağılımı.	21
Çizelge 3.2 : Türk mobilya sektöründeki firmaların büyüklük dağılımları.....	23
Çizelge 3.3 : Türk mobilya sektöründe önemli kuruluşlar	24
Çizelge 3.4 : Mobilya ihracatı yapan firmaların illere göre dağılımı.	24
Çizelge 3.5 : Kayseri mobilya sektörü kapasite miktarları.....	30
Çizelge 5.1 : KOSGEB KOBİ tanımını	57
Çizelge 6.1 : Araştırmaya katılan firmaların profilleri	76-77
Çizelge 6.2 : Tedarikçilik hakkında firmaların düşünceleri	78
Çizelge 6.3 : Görüşülen firmaların tasarım tanımları	79
Çizelge 6.4 : Firmaların tasarımcı istihdamı durumu	81

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Dünya mobilya üretimi.....	12
Şekil 2.2 : Dünya mobilya ticareti	13
Şekil 2.3 : 4 ana ithalatçı ülkenin ithalatları.	14
Şekil 2.4 : 4 ana ihracatçı ülkenin ihracatları.	15
Şekil 3.1 : Yıllara göre Türkiye'nin mobilya ihracatı.....	20
Şekil 3.2 : Yıllara göre Türkiye'nin mobilya ithalatı	22
Şekil 3.3 : 2009 yılında Türkiye mobilya ihracatında ülkelerin payları.	23
Şekil 3.4 : Kayseri merkezinde bulunan ilk yazılı ticari antlaşma anıtı.	26
Şekil 4.1 : Elmas modeli.....	38
Şekil 5.1 : Araştırma sorusunun çıkışı.	54
Şekil 6.1 : Görüşülen firmaların tedarikçilik hakkındaki düşünceleri.....	66
Şekil 6.2 : Tedarikçiliğin firma fonksiyonlarına katkısı.....	66
Şekil 6.3 : İşveren-Tedarikçi çalışma şeması.	68
Şekil 6.4 : Tedarikçi-İşveren firma ilişkisinde tasarım.....	85

TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK FİRMALARIN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE ETKİSİNİN TASARIM PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: KAYSERİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Günümüzde küresel iletişimin artması makro ve mikro düzeyde insan yaşamını büyük ölçüde etkilediği gibi ticaret kavramını da bir o kadar değiştirmiştir. Bu iletişim yoğun zaman kesitinde firmalar ve ürünleri uluslararası platformda daha ulaşılabilir hale gelmiştir. Arzın bu kadar fazla olması rekabetin de daha çetin olması manasına gelir. Dahası uluslararası ticaret yüksek teknoloji ürünleri ön plana çıkarmış ve bu durum teknoloji devi sayılabilecek gelişmiş ülkelere büyük avantaj sağlamıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler ise yüksek teknolojiye gerekli yatırımları yapamadıkları için düşük teknoloji sektörlerde kendilerini göstermek zorundadırlar.

Mobilya sektörü ise düşük teknoloji ve emek yoğun bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özellikleri ile mobilya sektörü, gelişmekte olan ülkeler için ideal bir dış ticaret sektörü konumundadır. İlk kuruluş masraflarının düşük, sirkülasyonun hızlı ve talebin çok olması mobilya sektörünü bu konuma yerleştirmektedir. Mobilya sektörü aynı zamanda üretici firmaların çoğunluğunu Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler'in (KOBİ) oluşturduğu bir sektördür. Bu durum da yine bu sektörü faaliyet gösterilmesi kolay bir sektör durumuna getirmektedir.

Mobilya sektörünün bu denli faaliyet gösterilmesi kolay bir sektör olması, büyük bir firma yoğunluğunu ve bu sebeple de zorlu bir rekabeti beraberinde getirmektedir. Bir üreticinin yaşam süresini uzun kılması faaliyet gösterdiği alandaki birçok parametreyi göz önünde bulundurup ona göre hareket etmesiyle doğru orantılıdır. Kalite, tasarım ve marka kimliği gibi faktörler rekabetçiliği etkileyen çok önemli faktörlerdir. Bu nedenle firmalar bu rekabetçilik faktörlerine gereken önemi verdiklerinde başarılı olabilmektedirler.

Rekabetçilik faktörlerinden tasarımın firma rekabetçiliğine katkısı bilinen bir olgudur. Fakat her tasarım anlayışı beraberinde başarıyı getirmemektedir. Firmalar tasarımı anlamada ve kullanmada geliştirdikleri yetiler sayesinde yeni ürün geliştirme konusunda başarılı olabilmektedir. Yeni ürün tasarımı doğru bir strateji ile birleşince pazar başarısını getirmektedir. Zira ancak ve ancak bu sayede doğru bir arz üretilebilmekte ve bu arz sektörde reel bir şekilde talep edilen ihtiyaçları karşılayabilmektedir. Bu durumda KOBİ'lerin önemi ortaya çıkmaktadır. Zira KOBİ'ler sahip oldukları esnek üretim yöntemleri ile farklı ürünlere adaptasyonda büyük yeteneğe sahiptirler. Yeni bir teknolojinin veya farklı bir gelişmenin büyük firmalardaki genellikle oturmuş olan sisteme entegre olması belirli bir süre alırken, KOBİ'ler bu entegrasyona çok rahat uyum sağlayabilirler. Bütün bu özelliklerine

rağmen sahip oldukları başka dinamikler yüzünden KOBİ'ler bir tasarım farkındalığı geliştirmede çoğunlukla sıkıntı yaşamaktadırlar.

Literatürde, genelde büyük ölçekli bir firmanın veya firmaların baskın olduğu çeşitli kümelenmelerde KOBİ'lerin etkin iletişim ve etkileşimli öğrenme ile tasarım farkındalığı geliştirip yükselme gösterdiği örneklerle rastlanmaktadır. Özellikle otomotiv ve elektronik gibi yüksek teknolojiye sahip sektörlerde gözlenen bu durum dünya üzerinde mobilya sektöründe de görülebilmektedir. Nitekim IKEA gibi uluslararası bir alıcının baskın olduğu kümelenmelerde yükselme yaşanması sıklıkla rastlanan bir durumdur.

Bu çalışmada, Türk mobilya sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmaların KOBİ'lere tasarım perspektifi bağlamında etkisi araştırılmaktadır. Araştırma yapılırken mobilya sektörünün dünyadaki ve Türkiye'deki durumu ortaya konmuştur ve Kayseri sahip olduğu özellikler ile ideal bir araştırma bölgesi olarak öne çıkmıştır. Araştırma, Türkiye'nin önde gelen mobilya firmalarının yer aldığı Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde, büyük ölçekli firmaların tedarikçileri ile görüşme yöntemiyle yapılmıştır.

Araştırma sonucunda bölgedeki firmaların tasarım konusunda büyük firmalarla çalışmaktan dolayı belirli bir farkındalık geliştirdikleri görülmüştür. Bu durum ise literatür ile uyusmaktadır. Araştırma, Türkiye için önemli bir sektör olan mobilya sektöründeki bir durumu ortaya çıkarması açısından önemlidir.

EVALUATION OF EFFECTS OF BIG COMPANIES OPERATING IN TURKISH FURNITURE INDUSTRY TO THE SMALL AND MEDIUM- SIZED ENTERPRISES WITHIN THE SCOPE OF DESIGN PERSPECTIVE: KAYSERİ EXAMPLE

SUMMARY

Nowadays, the increase of global communications greatly affect human life at macro and micro level as well as it has changed the concept of commerce so much. In this communication-intensive time period firms and their products has become more accessible in the international arena. This situation leads an abundance of supply since the channels that firms are able to use for selling their products have become much. Supply's being so much means competition is even more arduous. People have had the opportunity to chose from different products and from different brands regardless of their geographical distance. Furthermore, today's international trade put high-tech products to the forefront of interests and this situation has provided a great advantage to the developed countries that can be regarded as the tech giant. Developing countries, such as Turkey, have to show themselves in low-tech sectors since they can not the necessary investments in high-technology.

Furniture industry is regarded as a low-tech industry. It is labour intensive, the demand for furniture products is high and the starting cost int he industry is low. With these features, the furniture industry is an ideal foreign trade sector for developing countries.

All over the world furniture manufacturers mostly consists of small and medium-sized enterprises (SMEs). This situation can be observed in Turkish furniture industry also. 99.92% of all furniture manufacturers are SMEs in Turkey.

Contribution of design to the competitiveness of the company is a known fact. Companies can be successful in new product development with the help of abilities they develop for understanding and using design. When new product design meets the right strategy the market success occurs. Especially SMEs, with flexible production methods they have, hold great ability in adapting to different products. However, SMEs often suffer in developing a design awareness.

In the literature, it is encountered the examples that SMEs upgrade by developing a design awareness with the help of effective communication and interactive learning in clusters generally dominated by one or more big companies.

In this study, the effects of big companies operating in Turkish furniture industry to SMEs in the context of design perspective is explored. Research is conducted through interviews with suppliers of big companies in Kayseri Organized Industry Zone (KOSB) where Turkey's leading furniture companies are placed. It is important

in terms of revealing a state in the furniture industry that is an important industry for Turkey.

Research is mainly consisting of two main sections those are literature review and field study. Literature is analyzed under three titles: Furniture and furniture industry in general, Turkish furniture sector and Kayseri furniture industry, and big and small company relationship in clustering literature.

The first part of the literature review is started with the different definitions and etimological analyses of the word furniture. A common approach for defining furniture is tried to be concluded. After defining it, the furniture industry is taken into account. With the occurrence of Industrial Revolution, which is a period started with the usage of steam power to build engines and to do works far from human being's physical capacity, furniture production have become an industry. This industry has developed through history and by globalisation it has jump a different stage. Therefore, globalisation and furniture industry at international trade topic is mentioned. In this subject dynamics of globalisation and their effects on furniture industry is held. The following subject is the structure of today's furniture industry. This topic is held in terms of economy, international trade, company structures, production centres in the world and the importance of furniture industry. Then the competitiveness issue and the design as a competitiveness factor subject comes into account. Under this title furniture industry is handled in terms of global competitiveness and design issues.

The second part of the study is related with the Turkish furniture sector and the structure of furniture industry of Kayseri, the most important city when it comes to furniture. This part is started with common issues about Turkish furniture sector. It is handled in terms of economy, international trade, company structures, production centres of Turkey and the importance of furniture industry. The findings shows that Kayseri is the most important furniture production centre. Therefore its furniture industry is investigated deeply. To do this first Kayseri's history, sociocultural structure of it, and economical structure are introduced. When it comes to its industry it is seen that in Kayseri three main industry zone are located. But just one of them is suitable for studying since a furniture cluster is located in it, that is KOSB. It has 5 of the 6 most important furniture producers of Turkey which are İstikbal, Bellona, Yataş, Kilim and İpek Furniture. For this reason, KOSB, its structure, sectoral distribution of companies located there and big furniture companies in it are deeply investigated.

The third part of the study deals with big and small company relations in clustering literature. This part is started with drawing a common frame about clustering concept. Its definition is set and dynamics are introduced. When conceptual framework is done, it comes to communication between companies. In literature it can be seen clearly that clusters are advantageous places in terms of communication between companies. Communication costs are low and mediums are diverse. This communication leads high level of interaction and interactive learning between companies and upgrading occurs. Situations that upgrading emerges are explained with the help of examples from the clusters all over the world. Those examples constitutes the groundwork for research. The example clusters are Denmark Salling region sample, Indonesia Jepara cluster sample, sample of Thai automotive clusters,

Bangalore software cluster instance, and Nigeria Nnewi cluster sample. All these samples are dominated by a multinational buyer or producer. The common upgrading factors are those multinational buyers or producers.

The research is done through interviews with the suppliers of big companies in KOSB. The method of the research is semi-structured interview method. This method is chosen since it is the most suitable method for getting deep information from people for a predetermined topic. Only suppliers producing solid massive wood products are chosen for interviews. Interviews are done face to face. Predetermined questions are used. However, when needed, in-depth investigation is done by different questions. 14 companies are interviewed in total.

The findings of interviews square with examples found in literature. Suppliers are affected by big companies, they lived some upgrades and some have tendency to upgrade in value chain. The main point of the research, design perspective, is also the main point of the upgrade. Most firms' designs and design awarenesses have developed by being in a relationship with big companies. Their quality understanding has changed, their technology has upgraded, their production methods have developed since their first relationship with big companies started. Their design vision has developed also.

To sum up, in this study a real-life issue is investigated if it is able to be seen in Turkish furniture sector or not. Literature review is used to build the hypothesis and interview is used to collect data. At the end of the study it is seen clearly the same situation is prevailing in KOSB and Turkish furniture sector. This situation makes this research important for further studies.

1. GİRİŞ

Bilindiği gibi Kayseri, Türkiye'nin en büyük 10 mobilya firmasından 5'ine ev sahipliği yapmaktadır. Şüphesiz ki bu firmalar ürettikleri katma değer ve yüksek istihdam ile ülke ekonomisine olumlu katkıda bulunmaktadır. Ayrıca oluşturdıkları markalar ile kendilerinden sıkça söz ettirmektedir. Bu firmalardan bazıları ise yerel sanayilerine, tedarikçilerle çalışmaları sebebiyle büyük bir iş potansiyeli kazandırmıştır. Tedarikçi olarak çalışsın veya çalışmasın, KOBİ'ler ve büyük firmalar arasında bir etkileşim Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki (KOSB) mobilya kümelenmesinde gözlenebilir. En düşük bir etkileşim seviyesi olarak, her KOBİ bir zamanlar kendileri gibi KOBİ olan fakat zamanla iş modellerini geliştirip ulusal ve hatta uluslararası markalar çıkaran firmaların bulunduğu bir ortamda faaliyet göstermenin psikolojisi içindedir. Bu nedenle bir şekilde bütün KOBİ'lerin bahsi geçen firmalardan etkilenmesi beklenmektedir. Bu etkileşimin ise en yüksek seviyede büyük firmalar ile onların tedarikçileri arasında olması beklenir. Zira kümelenme literatüründe, büyük firmaların, ilişki içinde oldukları küçük firmaları birçok konuda geliştirdikleri örneklerle sıklıkla rastlanmaktadır.

1.1 Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu Türk mobilya sektöründe faaliyet gösteren büyük firmaların KOBİ'lere tasarım perspektifi yönünden etkisinin Kayseri örneği üzerinden incelenmesidir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın ulaşmayı hedeflediği esas amaç aşağıdaki sorunun cevabını bulmaktır:

1. Türk mobilya sektöründe faaliyet gösteren büyük firmaların KOBİ'lere tasarım perspektifinden olumlu etkisi olmuş mudur?

Bu çalışmada aşağıdaki soruların cevaplarını ortaya koymak ise yan amaçtır:

1. Büyük firmalarla doğrudan ilişki içinde olmak, tedarikçilere tasarım vizyonu açısından olumlu bir katkı yapmış mıdır?
2. Büyük mobilya firmalarına tedarikçilik sistemiyle üretim yapan firmalar yeni ürün tasarımına herhangi bir kaynak ayırmakta mıdır?
3. Tedarikçilik sistemiyle çalışan firmalar kendi markalarını oluşturmak konusunda ne düşünmektedirler?
4. Tedarikçilik sistemiyle çalışmaya başladıktan sonra ürün kalitelerinde, üretim sistemlerinde ve tasarımlarında bir gelişme olmuş mudur?
5. Büyük firmalarla çalışmak teknolojik açıdan yükselmelerine (upgrading) neden olmuş mudur?
6. Üretim ve ürün kalitesi konusunda büyük firmaların tedarikçilere olumlu bir katkısı olmuş mudur?
7. Ürün tasarlayıp büyük firmalara sunma çalışmaları mevcut mudur?

1.3 Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada ortaya çıkarılmak istenen Türk mobilya sektöründe büyük öneme sahip olan Kayseri örneğinde, kendi markalarıyla üretim ve satış yapan büyük firmaların, kendilerine tedarikçilik sistemiyle üretim yapan KOBİ'lere tasarım perspektifi yönünden herhangi bir etkilerinin olup olmadığıdır.

Çalışma, büyük firmalara tedarikçilik yapan firmaların tasarım farkındalığı düzeylerini ortaya çıkarması açısından önemlidir. Elde edilen veriler KOBİ'lerin yükselme dinamiklerinin daha iyi anlaşılmasında faydalı olacaktır. Yapılacak ileri çalışmalarda ve uygulanacak politikalarda bu verilerin göz önünde bulundurulsa daha sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

1.4 Varsayım

Kayseri mobilya sanayisinde faaliyet gösteren büyük firmaların, kendilerine tedarikçilik sistemiyle üretim yapan KOBİ'ler üzerinde tasarım perspektifi yönünden olumlu etkileri vardır.

1.5 Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmaya konu olan firmalar KOSB’de yer alan, mobilya üreten, T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı’nın (KOSGEB) KOBİ tanımına uyan ve bölgedeki büyük mobilya üreticilerine en az 3 yıldan bu yana tedarikçilik sistemiyle bitmiş ürün veya parça imalatı yapmakta olan firmalar ile kısıtlıdır.

2. MOBİLYA VE MOBİLYA ENDÜSTRİSİ

Şüphesiz ki mobilya insan yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. İnsanoğlu doğduğu andan itibaren mobilyayla sıkı bir ilişki içindedir. Bebeklikte içinde uyunan beşikler, çocuklukta üzerinde ödev yapılan masa, oturmak, dinlenmek, depolamak gibi çeşitli amaçlar için kullanılan koltuklar, üzerinde yemek yenen masalar, ofislerdeki sandalyeler, otellerin lobilerindeki koltuklar... Hepsi yaşamımızın çeşitli kesitlerine konu olan mobilya örnekleridir. İnsanoğlu mobilya ile o kadar yakın bir ilişki içindedir ki bazen varlıklarını bile fark etmeyebilir.

Bu bölümde hayatımızda bu kadar büyük bir önemi olan mobilyanın tanımı yapılacak ve konu ekonomik açıdan ele alınacaktır.

2.1 Mobilyanın Tanımı

Kayacıklı ve Emil'e göre (2003) mobilya istisnasız her alanda kullanılan oturma, yatma, yemek yeme, seyahat etme, dinlenme, çalışma ve her türlü eşyanın yerleştirilmesi ve korunması gibi birçok alanda kullanılan sabit ve taşınabilir eşyalara verilen addır. Türk Dil Kurumu (TDK) ise mobilyayı "oturulan, yemek yenilen, çalışılan, yatılan yerlerin döşenmesine yarayan taşınabilir eşyaya verilen genel ad, möble" olarak tanımlamaktadır (TDK.gov.tr). Kelimenin kökeni TDK'ya göre İtalyanca'dır ve aslı "mobile"dir. (TDK.gov.tr; Butler, Lassen, & Wormley). İngilizcedeki "furniture" kelimesi ise Fransızca "fourniture" sözcüğünden gelir ve "ekipman, donanım, teçhizat" manasındadır. Fakat diğer Avrupa dillerinin bazılarında da mobilya benzeri kelimeler bulunmaktadır (Almanca "möbel", Fransızca "meuble", İspanyolca "mueble") ve bu kelimelerin hepsi Latince bir sıfat olan "mobilis"ten gelmektedir ve manası "taşınabilir"dir (Butler, Lassen, & Wormley). Kelimenin kökeni mobilyanın en önemli karakteristik özelliklerinden biri olan taşınabilirliği vurgulamıştır. Bunlardan dolayı mobilyayı yeme, içme, dinlenme, çalışma, uyuma ve oturma gibi bir derece sabitlik gerektiren belirli insan aktiviteleri için kullanılan ve gerektiğinde taşınabilme özelliği bulunan, farklı malzemelerden yapılmış eşya olarak tanımlayabiliriz.

2.2 Mobilya Endüstrisi

Mobilya gerek tasarım yönüyle, gerek fonksiyon yönüyle, gerekse üretim ve malzeme gibi teknik detayları yönüyle zaman, şart ve yaklaşımlara bağlı değişiklikler göstermiştir. İnsan yaşamında kendine geniş ve önemli yer bulan mobilya insan hayatını derinden etkileyen olgulardan da nasibini almıştır. Binlerce yıldır süregelen geleneksel mobilya üretimi Sanayi Devrimi gibi çok önemli bir süreçten geçmiş ve bir endüstri haline gelmiştir. Üretimin artıp, ürünlerin bolladığı ve ucuzladığı bu dönem sonrası kendini yeni yeni bulmaya başlayan mobilya endüstrisi küreselleşmeyle karşı karşıya gelmiş ve tekrar bir adaptasyon sürecine girmiştir. 20. yy.'ın sonlarına doğru başlayan hızlı teknolojik gelişmeler ve internetin tarih sahnesine çıkmasıyla iyice küçülen dünyada bu endüstri rekabetçiliğin zorlu arenasına çıkmış ve kendine bir yer bulmaya çalışmıştır. Sektörel olarak sahip olduğu düşük teknoloji ve ürünlerine olan fazla talep, mobilya endüstrisini özellikle düşük teknolojiye sahip ülkelerin uluslararası ticarete söz sahibi olabilmeleri için bir hareket noktası haline getirmiştir.

Bu bölümde mobilya üretiminin Sanayi Devrimi ile endüstrileşmesine, oluşan bu endüstrinin küreselleşme neticesinde rekabetçi bir sektöre dönüşmesine ve yapısına değinilecek, bir rekabetçilik unsuru olarak tasarımın mobilya endüstrisinin uluslararası mücadelesindeki önemine vurgu yapılacaktır.

2.2.1 Sanayi devrimi ve mobilyanın endüstrileşmesi

Tarih insanın mükemmele ulaşma yolculuğunda başına gelen önemli olayları bize nakletmektedir. Bu olaylardan biri de Sanayi Devrimi'dir. Şüphesiz Sanayi Devrimi insanların üretim, tüketim, alım, satım gibi iktisadi faaliyetlerinde derin değişikliklere yol açmıştır. Dahası çağdaş ekonomik sistemin temelleri bu devrimsel dönemde atılmıştır diyebiliriz.

Sanayi Devrimi kabaca 18. yy. ortalarında başlayıp 19. yy. sonlarına kadar uzanan ve tarım, üretim alışkanlıkları, madencilik, tekstil, ulaşım ve teknoloji alanlarının yanı sıra sosyal ve ekonomik alanlarda köklü değişimlerin yaşandığı bir zaman dilimine verilen addır. Sanayi Devrimi hakkında “Bu önemli değişimler ilk olarak İngiltere’de başlamış, daha sonra Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya’ya sıçramış ve zamanla tüm dünyaya yayılmıştır” denmektedir (Url-9).

Sanayi Devrimi insanın günlük yaşamının hemen hemen her boyutunda derin etkiler bırakması sebebiyle tarihte bir dönüm noktasıdır. Dünya nüfusu Sanayi Devrimi'nin başlangıcını takip eden iki yüzyıl boyunca altı katına çıkmış, kişi başına düşen gelir ise on katına ulaşmıştır (Maddison, 2004). Tarih boyunca ilk defa avam tabakasının yaşam standartları bu denli hızlı ve olumlu bir değişime uğramıştır (Lucas, 2002). Bu değişimin en büyük nedenleri arasında kuşkusuz insan ve hayvan gücüne dayalı bir üretim düzeninden buhar gücü ve kömürün makinelerde kullanımı gibi teknik gelişmelerle birlikte üretimin şekil değiştirmesi ile tekstil başta olmak üzere tüm üretim alanlarında makineleşmeye geçilmesi vardır. Makineleşme ile seri üretim olgusu oluşmuş, ürünler standartlaşmış ve ucuzlamıştır. Bununla birlikte iş bölümü kavramı ortaya çıkmış, büyük üretim tesisleri kurulmuş, özelleştirilmiş iş bölümleri için çok sayıda işçi istihdam edilmiş ve bu işçi kesim düzenli gelir elde ederek ihtiyaçlarını daha kolay karşılamaya ve birikim yapmaya başlamıştır. Özetlemek gerekirse Sanayi Devrimi, geliriyle beraber yükselen bir işçi kesiminin ve seri üretilmiş, standartlaşmış ve geçmişe nazaran ucuzlamış ürünlerin dönemi olmuştur.

Walton'a (1986) göre Sanayi Devrimi mobilya üretim ve tasarımında da derin etkiler bırakmıştır. Daha önce belirtildiği gibi mobilya bu dönemde ilk defa seri üretilmiş ve ucuzlanmış, mobilya tasarımı ise makineleşmenin etkisi, orta kesimin statü göstergesi olarak mobilyayı kullanmak istemesi, bu sebeple gösterişli mobilyaların ucuz taklitlerinin yapılmaya başlanması ve mobilya tasarımında yeni solukların ortaya çıkmaması ile eskiye nazaran kimliksizleşmiştir. Hatta bu dönemde yaşanan tasarımdaki kimliksizleşme o kadar tepki çekmiştir ki Arts & Crafts hareketinin doğmasına neden olmuştur. Sanayi Devrimi'nde mobilyanın yaşadığı diğer önemli değişim ise mobilya ilk defa ekonomik bir obje haline gelmiş ve devletlerin ekonomilerine katkı sağlayabilirliği görülmüştür (Walton, 1986).

Sonuç olarak Sanayi Devrimi birçok üretim alanına özel endüstrinin doğmasına neden olduğu gibi mobilya üretimini de endüstrileştirerek mobilya endüstrisinin doğmasını da hazırlamış ve mobilyayı artık kitlelere hitap eden bir ekonomi ürünü haline getirmiştir.

2.2.2 Küreselleşme ve uluslararası ticarete mobilya endüstrisi

Storper'e (1992) göre Sanayi Devrimi'ni takip eden yıllarda yeni pazarlara açılma fikri üreticilerin hedefleri arasına girmiştir. Ancak bu sayede ürettikleri arz fazlaları

uygun taleple birleşecektir. Bu düşünce günümüzde ticaretin ana fikri haline gelmiş ve son yıllarda dünya ekonomisinde alınıp satılan malların arasında ithal olanların oranı hızlı bir şekilde artmıştır. Dahası, Porter'a (1998) göre internetin hayatımıza girmesiyle dış pazarlara ticaret yapmak ve dış pazarlardan kaynak sağlamak bir fare tıklaması kadar yakınlaşmış, üretim ve pazarlamada coğrafik konumun avantaj ve dezavantajları neredeyse ortadan kalkmıştır. Bu ise üst seviyede bir dış ticaret trafiğini doğurmaktadır.

Çizelge 2.1 : Üretim endüstrilerinin teknoloji yoğunluğuna göre sıralanması (OECD, 1986).

Teknoloji Seviyesi	Endüstriler
Yüksek teknoloji	Havacılık ve Uzay Bilgisayar, büro makineleri Elektronik-haberleşme İlaç
Orta yüksek teknoloji	Bilimsel aletler Motorlu araçlar Elektrikli makineler Kimyasallar Diğer ulaşım araçları Elektrikli olmayan makineler
Orta düşük teknoloji	Kauçuk ve plastik ürünler Gemi yapımı Diğer imalat Demir dışı metaller Metalik olmayan mineral ürünler Fabrikasyon metal ürünleri Petrol rafinaj Demir çelik metaller
Düşük teknoloji	Kağıt, baskı Tekstil ve giyim Gıda, içecek ve tütün Ahşap ürünler, mobilya

Sanayi devleri diye tabir edilebilecek ülkelerin ihraç ettiği bazı spesifik ürünleri ele aldığımızda ürünlerin ihracata yönelik özelleştiğini rahatça gözlemleyebiliriz. Bu özelleşmenin nedeni sadece nisbi bir endüstriyel avantajla açıklanamaz. Mutlak veya teknolojik bir üstünlük bu nedenlerin arasında zikredilmek zorundadır. Bu üstünlük ürün odaklı bilgiyle sürekli kendini koruyup geliştirmekte ve ihracata yönelik ürün

özelleşmesine hız vermektedir (Storper, 1992). Bilgiyle desteklenen bu özelleşme genel olarak yüksek teknolojikli sektörlerin öne çıkmasına neden olmaktadır. Yüksek teknolojikli endüstriler 90'lı yıllarda ortalamanın üzerinde bir ilerleme kaydetmiştir. Yüksek teknoloji ürünlerinin küresel ihracattaki payı 1970'de % 12 iken 1996'da % 25'e kadar yükselmiştir. Japonya'nın ihraç ettiği ürünlerin %33'ünden fazlasını, Amerika'nın ihracatının ise %40'ından fazlasını yüksek teknolojikli ürünler oluşturmuştur (Maskell, 1996).

Maskell'e (1996) göre teknoloji devi ülkeler yüksek teknolojikli ürünlerle dış pazarlarda kendilerini göstermektedirler. Bunun yanında küçük ülkeler de dış pazarlara açılmak zorundadırlar. Dahası dış pazarda etki gösterebilmek için uluslararası rekabetçi fiyatlarla kendilerini lanse etmelidirler. Bunun yanında iç pazarlarını da dengede tutmak için kapılarını diğer ülkelere açmalıdırlar. Bu kadar zorlu pazar koşullarında bu ülkeler yüksek teknolojiye yatırım yapamamaktadırlar. Zira yüksek teknoloji hem yüksek risk hem de yüksek maliyet demektir.

Mobilya sektörü emek yoğun yapısı ile düşük teknolojikli bir sektör (Çizelge 2.1) olarak kabul edilmektedir (Hirsch-Kreinsen, Jacobson, & Robertson, 2006; Maskell, 1996). Fakat bu düşük teknolojikli, emek yoğun yapısına rağmen mobilya sektörü uluslararası pazarda önemli bir paya sahiptir. Talep uluslararası platformda artmış bulunmaktadır (Maskell, 1996). Demek oluyor ki mobilya sektörü yüksek teknolojikli endüstrilere yeterli yatırımı yapamayan ülkeler için uluslararası pazarda boy göstermenin bir yolunu açmış bulunmaktadır.

2.2.3 Günümüz mobilya endüstrisinin yapısı

Tüketimdeki hızlı artışın etkisiyle pazarı giderek genişleyen dünya mobilya üretimi, 2008 yılında yaklaşık 350 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Toplam üretimin yaklaşık %61'i gelişmiş ülkeler tarafından yapılırken %39'u da gelişmekte olan ülkeler tarafından yapılmaktadır (OAİB, 2010).

Dünyadaki her 100 dolarlık üretimin 1 dolarının, dünyadaki mobilya üreticileri tarafından yapıldığı öngörülmektedir. Dünyadaki kültürlerin hızlı bir şekilde ortak bir kültüre dönüşmesi, mobilyadaki yerellik, geleneksellik ve bir kültüre ait olma özelliklerinin etkisini azaltmaktadır. Bunun bir sonucu olarak mobilya ithalat oranları sürekli bir artıştır. Dünya mobilya ithalatının toplam mobilya tüketimine oranı şeklinde tanımlanan oran 1995'de %19 olarak hesaplanmış iken, 2004 yılında %33

sayısına ulaşmıştır. ABD, 8 milyar dolardan fazla dış ticaret açığıyla bunun en önemli sebebidir. Avrupa Birliği ülkelerinin dünya mobilya ticaretindeki payları büyüktür. AB ülkelerinde 100.000'den fazla imalatçı olduğu bilinmektedir. 80.000 civarındaki perakendeci tarafından ise ürünlerin satışı gerçekleştirilmektedir (İTO, 2007).

AB, 2005 yılındaki tahmini 90 milyar dolar tutarındaki toplam tüketimiyle dünyadaki en büyük mobilya pazarı olarak konumlanmıştır. Almanya, İtalya, İngiltere, Fransa, İspanya ve Hollanda, AB'nin en büyük mobilya tüketicileri olmuşlar ve toplam AB tüketiminin %77'sini oluşturmuşlardır (CSIL, 2011).

Birçok AB ülkesinde mobilya imalatı temel bir endüstridir ve dünyada rekabetçi bir konuma sahiptir (CSIL, 2011). 85 sektör arasından mobilya sektörü istihdam bakımından yedinci sırada konumlanmıştır (Maskell, 1996). 2005'te dünya mobilya üretiminin yaklaşık yarısını gerçekleştiren AB mobilya sektörü 93,8 milyar avro değerinde üretim hacmine sahiptir (CSIL, 2011).

AB ülkelerinin mobilya sektöründe 3 önemli avantajı vardır. Bunlar kaliteli ürün satabilmek, ürünleri teknoloji kullanarak üretebilmek ve orijinal tasarımlar üretebilmektir. Mobilya sektörünün, birçok ülkede olduğu gibi AB'de de temel bir endüstri olduğu, istihdama önemli katkılar sağladığı, 2002 rakamları ile 66,7 milyar Euro değerindeki üretimi ve 62 milyar Euro tutarındaki tüketiminden anlaşılmaktadır. ABD, 1995'ten günümüze kadar olan dönemde 7 milyar ABD doları iken günümüzde 13 milyar ABD dolarına ulaşan ithalat rakamına sahiptir. Bu yönüyle dünya mobilya ticaretinde tek başına belirleyici bir ülke haline gelmiştir. ABD, Kanada ile birlikte dünya mobilya üretiminin ciddi bir bölümünü gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, ABD iç pazarındaki taleplerin karşılanmasında ithal ürünler etkili bir faktördür. Toplam tüketim içerisindeki ithal mobilyaların oranı %20'lere yaklaşmıştır. Bu durum en çok ev mobilyasında gözlenebilir (İTO, 2007).

20 milyar doları aşan mobilya dış ticaret açığı ile ABD, 50 milyar doları aşan ihracatı ile AB ülkeleri ve 16 milyar doları aşan mobilya dış ticaret fazlası ile Çin sektörün önemli aktörleri olarak dünya mobilya piyasalarını yönlendirmektedirler (CSIL, 2011).

2009 yılında dünya ekonomisinin durgunluğa girmesi nedeniyle mobilya talebi Çin ve Hindistan dışındaki bütün büyük mobilya piyasalarında azalmıştır. Mobilya üretimi, yıllık tüketimi 32 milyar dolar olan orta ve düşük gelir düzeyindeki ülkeler ile yıllık gelir düzeyi 252 milyar dolar olan yüksek gelir grubu ülkelere doğru yayılmaktadır. Dünya ortalaması yıllık 77 milyar dolardır (SGM, 2010).

Çizelge 2.2 : Dünya mobilya sektörü (CSIL, 2011).

ÜLKELER	Nüfus (Milyon)	Üretim (Milyon \$)	Tüketim (Milyon \$)	Nüfus basına tüketim (\$)
ÇİN	1.320	92.185	66.414	50
ABD	302	57.616	77.884	258
İTALYA	59	29.228	18.568	313
ALMANYA	82	25.822	25.861	314
JAPONYA	128	12.122	15.698	123
FRANSA	62	11.520	16.481	267
KANADA	33	11.194	12.357	375
İNGİLTERE	61	11.176	17.825	292
POLONYA	38	11.111	4.705	124
TÜRKİYE	74	5.636	5.184	70
VIETNAM	85	5.281	2.017	24
MALEZYA	27	3.531	1.326	50
DİĞER GELİŞMİŞ ÜLKELER	315	61.028	72.139	229
DİĞER GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER	2.215	38.282	36.391	18
GENEL TOPLAM	4.801	375.733	372.850	78

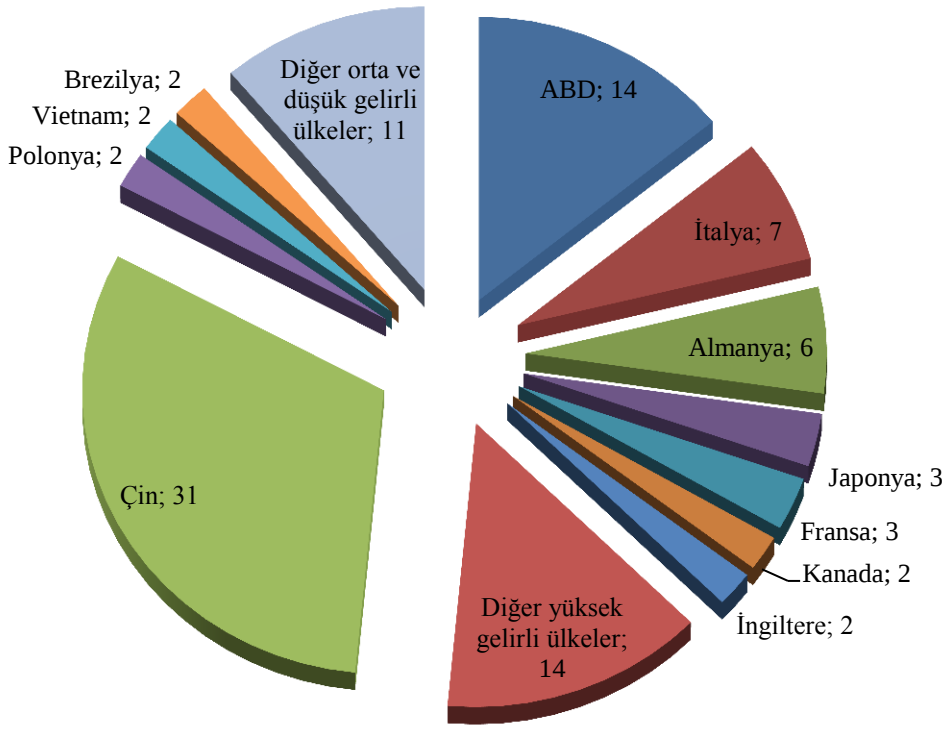
2010 yılı Dünya mobilya ihracatında Çin %29,5'lik payla ilk sırayı alırken, Almanya, İtalya ve Polonya ise Çin'in ardından en çok ihracat yapan ülkeler arasında bulunmaktadır. Dünya mobilya ithalatı, 2006 yılında 119,6 milyar dolar iken 2010 yılında 134,9 milyar dolara yükselmiştir. İthalatta en büyük payı 34,8 milyar dolar ile ABD alırken, ABD'yi Almanya, Fransa, İngiltere ve Kanada takip etmektedir (SGM, 2012).

ABD, İtalya ve Çin'deki başlıca üreticiler ile Türkiye, Polonya, Vietnam, Malezya gibi gelişen merkezler rekabet etmektedir (Çizelge 2.2). Aşırı rekabet, bu üreticilerin üretimi daha yüksek kalite ve fiyat aralıklarına kaydırmasına neden olmuştur. İhracata eğilimi yüksek olan ülkeler Çin, Almanya ve İtalya'dır (Çizelge 2.3). Üç ülke dünyadaki toplam ihracatın yaklaşık yarısını yapmaktadır. Çin kendi üretim teknolojisini geliştirmeye başlamıştır (SGM, 2010).

Çizelge 2.3 : Ülkelere göre dünya mobilya üretim ve ihracat performansı
(SGM, 2012).

ÜLKELER	ÜRETİM	İHRACAT
ABD	14%	4,8%
Almanya	6%	8,5%
İtalya	7%	8%
Polonya	2%	5,9%
Türkiye	2%	1%
Çin	32%	29,5%

Dünya genelinde en çok üretilen mobilya türlerinin başında panel mobilya gelmektedir. Panel mobilyayı sırasıyla kanepeler, oturma grubu, oturma-sandalye, ofis mobilyası ve yatak üretimi takip etmektedir (SGM, 2012).



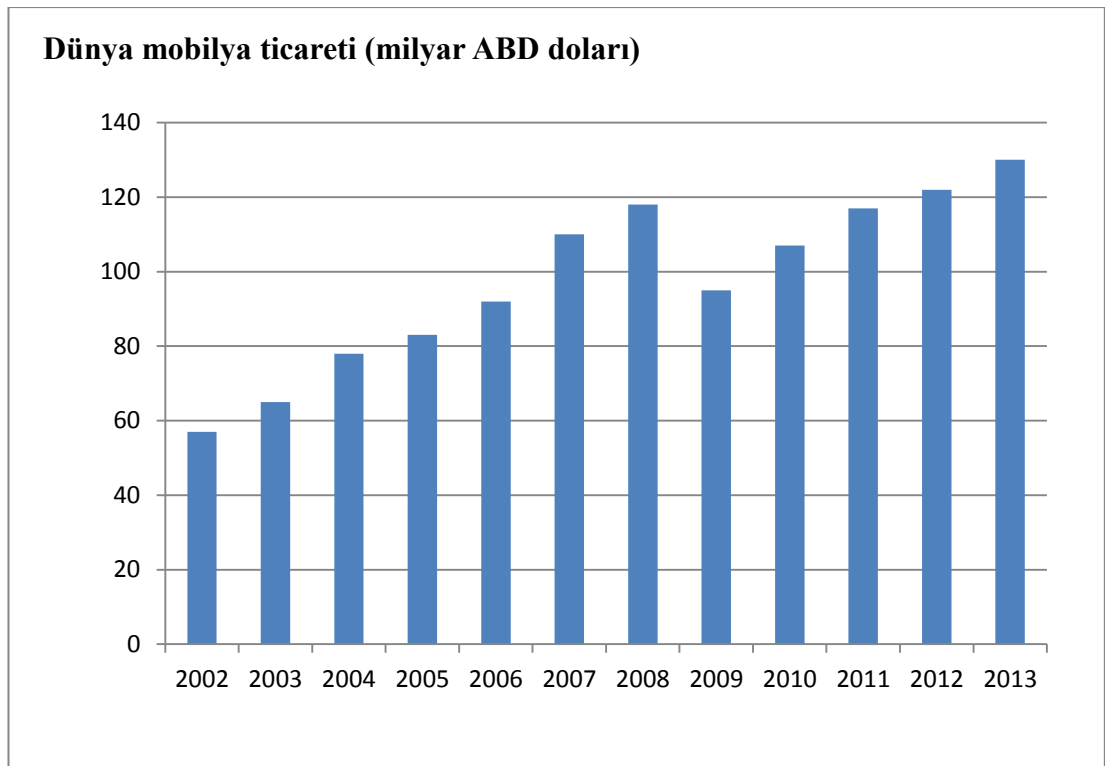
Şekil 2.1 : Dünya mobilya üretimi (CSIL, 2011b).

ABD, İtalya, Almanya, Japonya, Fransa, Kanada ve İngiltere sırasıyla dünya mobilya sanayisinde en büyük ve söz sahibi ülkelerdir. Bu ülkelerin üretimleri toplamı 131 milyar ABD dolarıdır. Yüksek gelire sahip ülkelerin tüm dünyadaki mobilya üretimindeki payları ise toplam %52 civarındadır (CSIL, 2011b).

Orta ve düşük gelir düzeyine sahip ülkelerin toplam mobilya üretimi dünya toplamının %48'idir. Özellikle Çin, Polonya ve Vietnam'da mobilya üretimi hızla

artmaktadır. Son zamanlarda yapılan yatırımlar ve ihracata özelleşmiş yeni üretim tesislerinin inşa edilmesi bu durumun sebepleri olarak gösterilebilir (CSIL, 2011b).

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmalar büyüklük bakımından ele alındıklarında büyük oranda KOBİ'lerden oluştuğu görülür. Mobilya düşük teknolojili, emek yoğun ve işe başlama maliyetleri düşük bir sektördür. Bu sebeple gelişmiş ülkelerdeki mobilya işletmelerinin çoğu da KOBİ olarak kabul edilmektedir (ITC/ITTO, 2004). Türkiye'de de durum bundan farklı değildir. Türkiye'deki mobilya işletmelerinin %99,84'ünü 1-49 işçi çalıştıran küçük firmalar teşkil etmektedir (Demirci & Efe, 2006).



Şekil 2.2 : Dünya mobilya ticareti (CSIL, 2013).

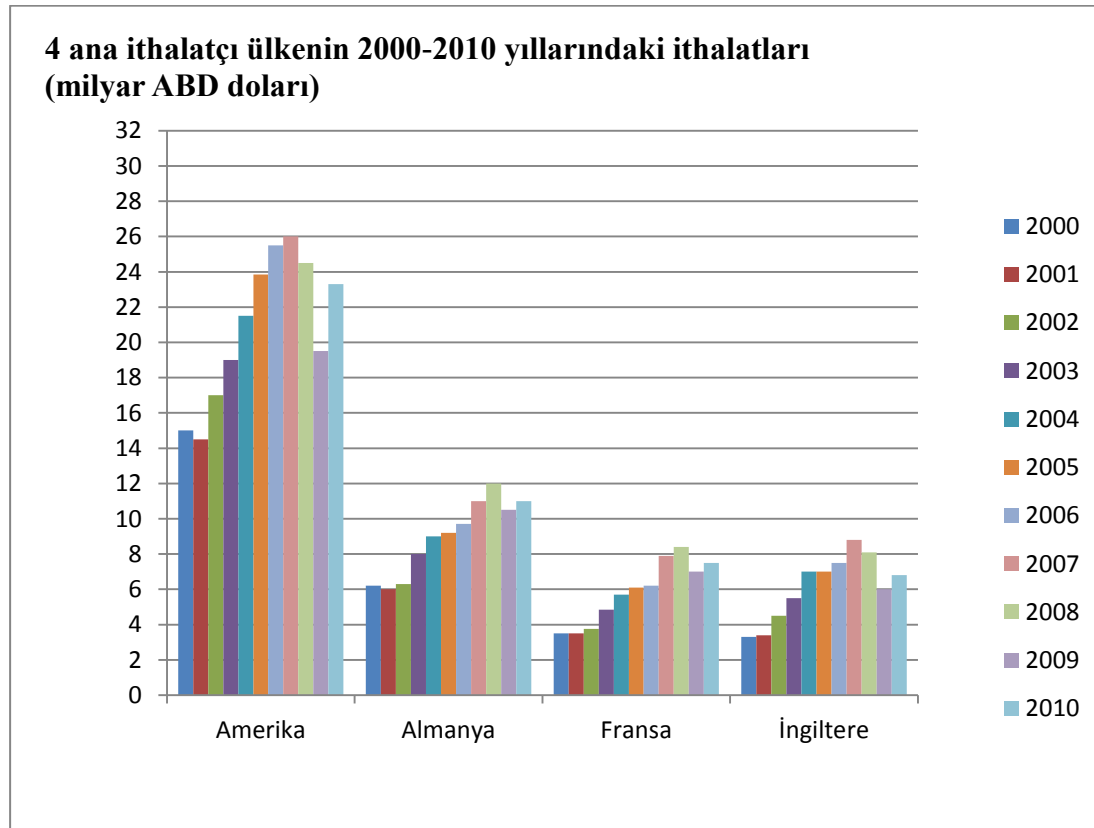
Mobilya üretimi ve ticareti dünyanın diğer pek çok bölgesine kıyasla AB ülkelerinde son derece gelişmiş durumdadır. AB ülkeleri hemen her mobilya türünün üretiminde ileri düzeydedirler. Mutfak mobilyaları ve döşenmiş mobilya konusunda ise lider konumdadırlar. Hem üretim, hem ithalat, hem tüketim ve hem de tasarım konusunda özellikle Almanya ve İtalya ön plana çıkan iki ülkedir (MÜSİAD, 2013).

Mobilya sektörü faaliyet alanları olarak kendi içinde incelendiğinde sektörün %35'lik kısmını ev için, döşemeli, ofis için ve dış mekan için mobilya üretiminin teşkil ettiği görülür. Bunların ardından ise % 27'lik bir üretim oranına sahip aydınlatma ve

aydınlatma malzemeleri gelirken, yardımcı malzemeler, yarı mamul ve aksesuarlar %6'lık bir üretim oranına sahiptir (MÜSİAD, 2013).

2010 yılında tüm dünyada gerçekleşen mobilya ticareti 94 milyar ABD dolarlık hacme sahip olmuştur. 2011 yılına gelindiğinde ise bu rakam 98 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. 2050 yılına gelindiğinde ise bu hacmin 1 trilyon ABD dolarını geçeceği tahmin edilmektedir (MÜSİAD, 2013).

2.2.3.1 Günümüz mobilya endüstrisinde ithalat



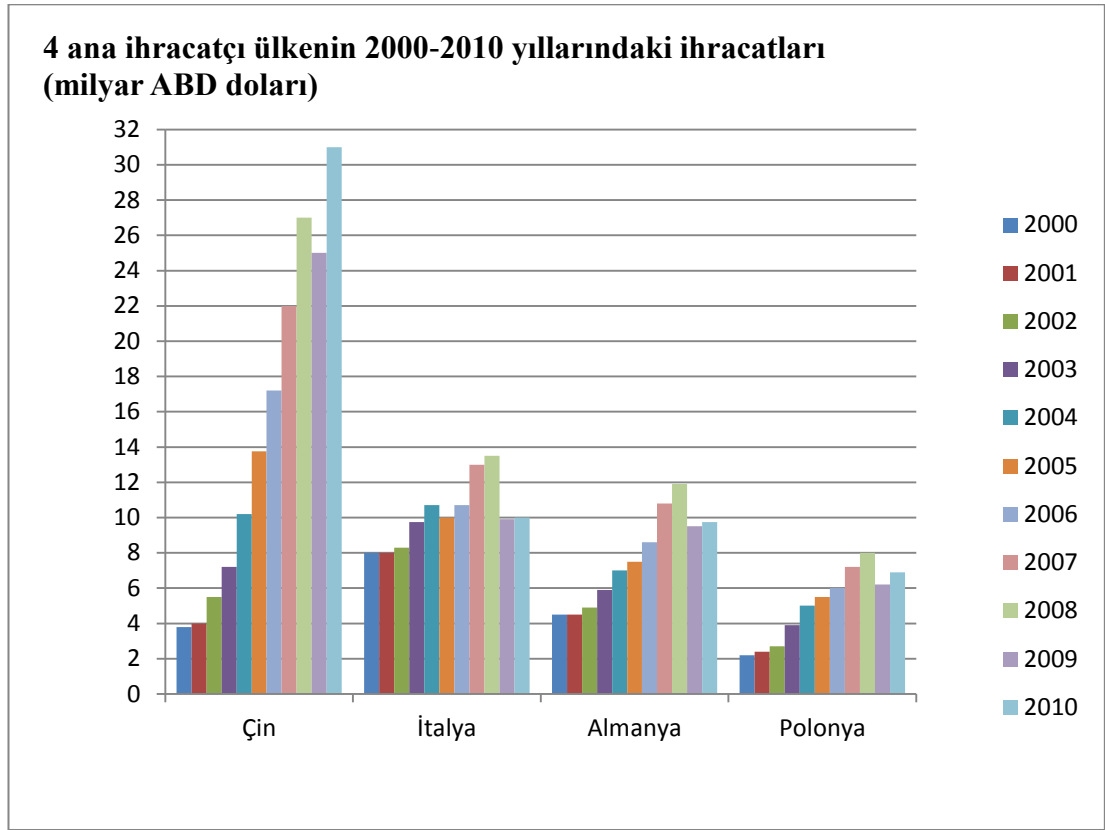
Şekil 2.3 : 4 ana ithalatçı ülkenin ithalatları (CSIL, 2011b).

2000-2007 yılları arasında ABD ve İngiltere'nin ihracatında önemli derece bir yükseliş gerçekleşirken Fransa ve Almanya'nın ihracatı küçük oranlarda artmıştır. Bu dönemde ABD'nin ithalatı 15 milyar ABD dolarından 26 milyar ABD dolarına çıkmış, İngiltere'nin ithalatı ise 3 milyar ABD dolarından 3 kat artarak 9 milyar ABD dolarına çıkmıştır. 2007'de ABD'de yaşanan resesyon sebebiyle genel olarak tüm dünyada mobilya ithalat rakamlarında bir düşüş gözlenmiştir. Bunun en çok gözlemlendiği yer yine ABD olmuştur. Bu dönemde ABD mobilya ithalatı 2007'de 26 milyar ABD doları olarak gerçekleşirken 2008'de 24 milyar ABD doları, 2009'da ise 19 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Durgunluğun ardından ise 2010'da

dünya genelinde ithalat rakamlarındaki büyüme devam etmiştir (CSIL, 2011b). Bu durum Şekil 2.3'te görülebilir.

MÜSİAD'ın (2013) raporuna göre Dünya mobilya ithalatında dikkat çekici olan durum, dünya üzerindeki 230 ülkeden ithalat rakamları en yüksek ilk 5 ülkenin dünya ithalatın yarısını gerçekleştirmesidir. Mobilya ithalatında önemli ülkeler sırasıyla % 22,7'lik ithalatıyla ABD, %10'luk ithalatıyla Almanya, %5,9'luk ithalatıyla Fransa, %4,8'lik ithalatıyla İngiltere, %4,3'lük ithalatıyla Kanada ve %3,9'luk ithalatıyla Japonya'dır. Türkiye ise sahip olduğu %0,7'lik ithalatıyla dünya sıralamasında 25. sırada yer almaktadır.

2.2.3.2 Günümüz mobilya endüstrisinde ihracat



Şekil 2.4 : 4 ana ihracatçı ülkenin ihracatları (CSIL, 2011b).

TOBB'a (2014) göre dünya mobilya ihracatına bakıldığında 227 ülke arasında ilk 25 ülkenin %7'lik artış ile yaklaşık 146 milyar dolarlık ihracatın % 90'ını gerçekleştirdiği gözlenebilir. 2000-2010 yılı değerlendirmelerine göre, 2009 yılı hariç, ihracatın yükselme eğiliminde olduğu görülür. 2013 rakamlarına bakıldığında ise toplamda % 8'lik artış söz konusudur. İhracatta İlk 5 sıradaki ülke sırasıyla Çin, İtalya, Almanya, Polonya ve ABD'dir. İhracat oranını son yıllarda en çok artıran

lkeler ise sırasıyla %26'lık artışla Çin, %21 ile Meksika, %17 ile Portekiz, %16 ile Vietnam, %15 ile Türkiye ve %12'lik artış ile ABD'dir. Çin'in ihracatındaki artış açık ara devam etmektedir. İlk 25 ülkenin ise on üçünün ihracatında daralma yaşanmıştır. İhracat oranlarında mobilya sektörünün nc ülkeleri olan Avusturya %18, Almanya ve Belçika %12, İspanya %10 İtalya %8 Fransa %7 oranında düşüş göstermişlerdir. Bu durum dikkat çekicidir. Türkiye, 2013'te 2012'ye göre ihracat artış oranında %2'lik bir gerileme yaşamasına rağmen, % 15 ihracat artışını tutturarak mobilya sektöründe ihracatta en çok artış sağlayan büyüme yönlü ülkeler arasındadır. TOBB'un (2014) Trademap'tan aktardığı verilere göre 1,899 milyar dolarlık ihracat değeri ile Türkiye 2013 yılında dünya mobilya ihracatında 19. sırada konumlanmıştır.

Grldğu gibi mobilya endüstrisi düşük teknolojik yapı, sahip olduğu yüksek ticari hacim, ithalat ve ihracat rakamları ile önemli bir sanayi alanıdır. İleri teknolojiye sahip olmayan ülkeler büyük rakipleri ile bu alanda yarışma fırsatına sahiptirler. Büyük rakiplerle yarışmak ise zorlu bir rekabeti yanında getirir.

2.2.4 Mobilya endüstrisinde rekabetçilik ve tasarımı rekabetilikteki yeri

Rekabetçilik 2009 Dünya Ekonomi Forumu (WEF) raporunda "Bir ülkenin üretkenliğini etkileyen kurum, politika ve faktörler bütünü" şeklinde açıklanmaktadır (WEF, 2009). Bu tanım bir firmaya uygulandığında o firmanın üretkenliğini ve ürünlerinin piyasadaki gücünü ve firma fonksiyonlarını etkileyen faktörler bütünü şekline dönüşebilir. Dünya çapında temel bir endüstri olan mobilya imalatı dünyada rekabetçi bir konuma sahiptir (SGM, 2012). Bu rekabetçi ortamda üreticiler yaşam sürelerini uzatmak için birçok parametreyi göz önünde bulundurmalıdır. Kalite, tasarım ve marka kimliği göz ardı edilemez öneme sahip rekabetçilik faktörlerindendir (Miller & Crumpton, 2009). Bir firma ancak bu faktörlere gereken önemi vermesiyle pazarda uzun yıllar yaşayabilir.

Kaplinsky ve diğerlerine (2003) göre Dünya genelinde, mobilya pazarında birim ithalat bedelleri dşmş, pazar hem daha karmaşık hem de daha talepkar hale gelmiş ve sürecin doğal getirisi olarak standartlaşmış bazı kıstasları karşılamak zorunlu hale gelmiştir. Kaplinsky ve diğerleri (2003) "Pazarın sadece kendisi değil, şartları da sürekli bir devinimdedir. Firmaların mevcut ürün ve süreçlerini iyileştirme zorunlulukları net bir şekilde hasıl olmuştur" demiştir.

Bu da ancak tasarımıyla mümkündür. Tasarım yeniliğin temeli ve faaliyet alanında avantaj sağlamanın esas dayanağıdır. Üretim performansını artırabilir, katma değer oluşturabilir, pazardaki konumu güven altına alır, ürün ve üretim maliyetlerini düşürüp geliri ve karı artırır (NDRSC, 2005). 1980’lerde pazarlama uzmanı Philip Kotler, bir firmanın rekabetçiliğinde tasarımın öneminin gayet açık şekilde görülebileceğini savunmuştur. Kotler ve Rath’a (1984) göre tasarım, bir firmanın rakipleri arasından sıyrılıp öne çıkmasında kullanabileceği güçlü bir araçtır. Bunların yanında firma isminin bilinirliği, diğer bir deyişle marka değerinin artışı da sağlar ki rekabetçi bir yaklaşımda marka değerinin önemi yadsınamaz (Er & Er, 2009).

Hirsch-Kreinsen ve diğerlerine (2006) göre mobilya endüstrisi sahip olduğu stratejik esneklik ve yenilikçi tasarım kabiliyeti ile uluslararası ticarete şaşırtıcı derecede güçlü bir performans sergilemektedir. Firmaların bu kabiliyet sayesinde geliştirdikleri yeni ürünler, yeni üretim süreçleri ve farklı organizasyonel yapılanmaları küresel pazardaki rekabetçiliğin baskılarına göğüs gerebilmelerini sağlamaktadır. Ancak ve ancak doğru tasarım bahsi edilen sağlam duruşu sağlayabilir. Miller & Crumpton (2009) tasarımı genel manada bir ürünü hayal etme ve ortaya koyma, o ürünün üretim yöntemi, biçim, renk, malzeme, yüzey gibi özelliklerini belirme işi olarak tanımlar. Rekabetçilik çerçevesiyle bakıldığında ise doğru tasarım kullanıcının istek ve ihtiyaçlarının yanında pazarın gerekliliklerini karşılama, ürünün üretim, dağıtım ve sürdürülebilirliğini planlama, üreticinin malzeme, insan gücü, enerji, makine parkuru ve sınai yatırımlar gibi maddi ve manevi kaynaklarını doğru kullanarak pazara uygun ürünler ortaya çıkarma olarak nitelenebilir (Miller & Crumpton, 2009; Altunok, 1987). Altunok’a (1987) göre seri üretim faaliyeti içerisinde tasarlanan mobilya çok sayıda üretildiğinden tasarım kararlarındaki yanlışlıklar firmanın bahsi geçen kaynaklarının israfına ve üreticinin pazar kaybetmesine neden olacaktır. Başka bir deyişle rekabetçilik kapsamında doğru tasarım hem tüketicinin memnuniyeti, hem de üreticinin kaynaklarının doğru kullanımı ile pazarda uzun ve sıhhatli yaşam sürdürmesi bakımından büyük önem arz etmektedir.

3. TÜRK MOBİLYA SEKTÖRÜ VE KAYSERİ MOBİLYA SANAYİSİ

Önceki bölümde görüldüğü üzere mobilya yüksek teknolojilere yatırım yapamayan ülkeler için küresel ticarete boy göstermenin bir fırsatını sunmaktadır. Bu da mobilya sektörünü Türkiye için önemli bir sektör konumuna getirmektedir.

Bu bölümde Türk mobilya sektörü küresel ve yerel manada incelenecektir. Daha sonra sektörel olarak büyük önem arz eden Kayseri ele alınacak ve kentteki mobilya sanayisinin mevcut durumu ortaya konacaktır.

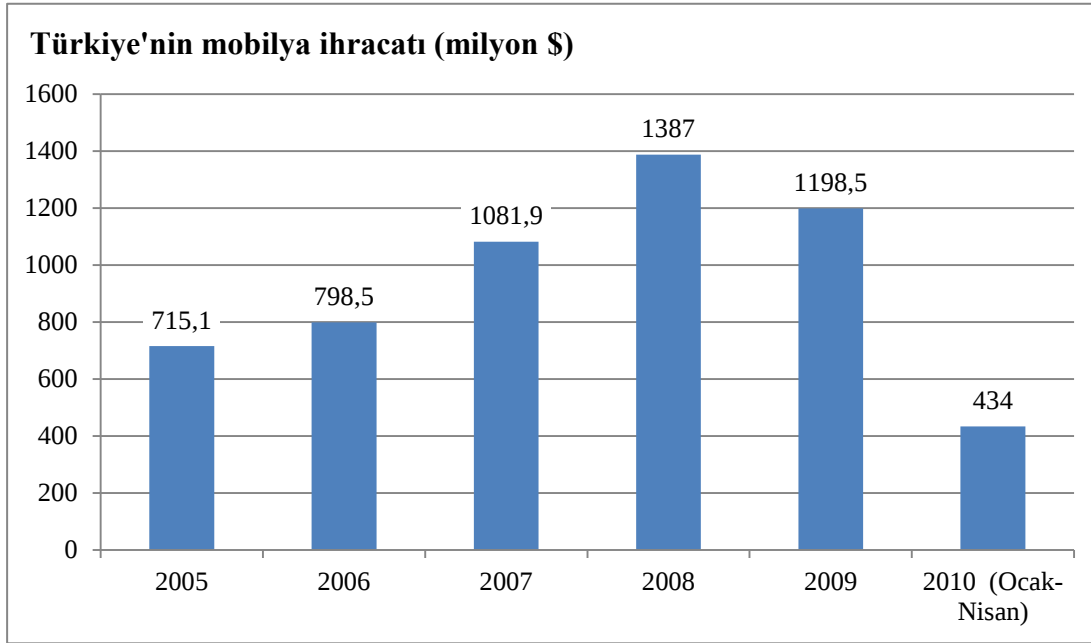
3.1 Türk Mobilya Sektörü

Mobilya ticaretinde söz sahibi olan ve büyük potansiyel arz eden ülkelere yakınlığı nedeniyle Türkiye’de mobilya sektörü stratejik önem arz etmektedir (SGM, 2010). Ayrıca bu yakınlık Türkiye’ye mobilya pazarını genişletme açısından büyük bir fırsat sunmaktadır.

Türkiye’de mobilya sektörünün geçmişi 19. yüzyıla kadar uzanmaktadır. Küçük atölyelerde ustaların ellerinden çıkan mobilyalar, günümüzde atölye üretimiyle birlikte sanayi boyutunda üretime yönelmiştir. Türk Mobilya Sanayisi’nin yapısal görünümüne bakıldığında; küçük ölçekli işletmelerin yoğun olduğu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (OAİB, 2010; SGM, 2010).

İhracatı ithalatından fazla olan nadir sektörler arasında yer alan Türk mobilya sektörünün, dış ticaret değerlerine bakıldığında büyük potansiyel arz eden bir sektör olduğu görülmektedir (OAİB, 2010). Ürün bazında en fazla ihracat artışı olan ürünler sırasıyla; ahşap mobilyalar, metal ofis mobilyaları ve ahşap mutfak mobilyaları şeklindedir. Bunlara rağmen ihracat değeri var olan potansiyelin altındadır. Mobilya sektörü, mevcut üretim potansiyeli, kapasitesi, işyeri sayısı ve yarattığı istihdam bakımından önemli olmasına rağmen ihracat rakamları, Avrupa ülkeleriyle kıyaslandığında çok düşüktür (DPT, 2006; OAİB, 2008).

2009 yılında yaşanan ekonomik kriz dışında son yıllarda sürekli artış eğilimi gösteren Türkiye'nin mobilya ihracatı sektördeki gelişmelere paralel eğilimler göstermektedir. 2005 yılında 715,1 milyon dolar değerinde mobilya ihracatı yapan Türkiye, bu sektörde yaptığı ihracatı 2009 yılı sonunda 1,1 milyar dolara kadar yükseltmiştir. Son beş yılda ihracatını %67,6 oranında artıran Türk mobilya sanayii, 2009 yılında dünya genelinde yaşanan ekonomik krizden %13,4'lük düşüşle en az etkilenen sektörler arasında yer almıştır. Mobilya sektöründe ihtiyaç duyulan ahşap, metal, cam, demir ve tekstil gibi yan sanayi ürünlerinin tamamının Türkiye'de üretilip temin edilmesi dolayısıyla ithal girdi kullanımı çok az olan ve katma değeri yüksek bir sektördür. Türk mobilya sanayisinin 2010 yılı itibari ile dünyada yaşanan finansal krizden olabilecek en az düzeyde etkilenmesi bir bakıma bu sebeptendir (OAİB, 2010).



Şekil 3.1 : Yıllara göre Türkiye'nin mobilya ihracatı (OAİB, 2010).

2009 yılı sonunda yaklaşık 1,8 milyar ABD doları dış ticaret hacmine sahip olan Türkiye mobilya sanayisi, krizin en yoğun olarak yaşandığı söz konusu dönemde bile 567 milyon ABD doları ithalatı ve 1,1 milyar ABD doları ihracatı ile ithalatının iki katından fazla ihracat yapan güçlü bir sektör olmuştur (OAİB, 2010).

Çizelge 3.1 : Dünya mobilya ihracatının ülkelere göre dağılımı (OAİB, 2008).

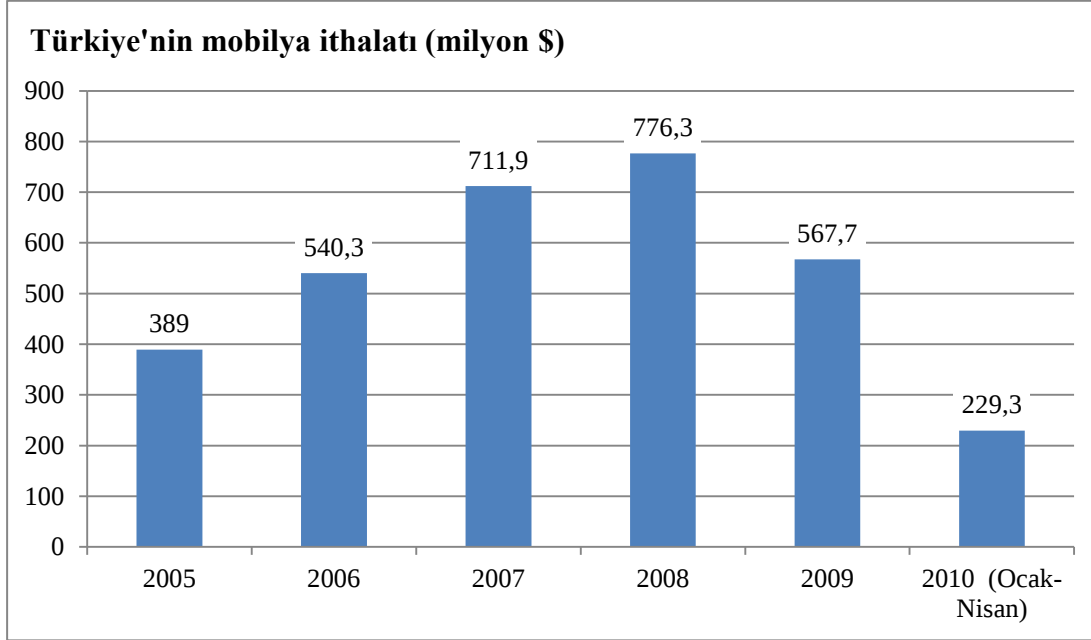
Dünya Mobilya İhracatının Ükelere Göre Dağılımı (\$)	2006	2007*
Çin Halk Cumhuriyeti	21.003.249.755	27.133.047.341
İtalya	11.591.123.489	13.166.699.532
Almanya	9.792.215.000	11.646.046.000
ABD	6.076.324.574	6.580.608.759
Kanada	5.827.941.267	5.439.048.230
Meksika	4.710.610.704	4.558.193.896
Fransa	3.300.943.057	3.836.956.565
Malezya	2.265.120.509	2.561.963.907
Belçika	2.176.049.608	2.538.733.414
İngiltere	2.112.074.330	2.499.695.835
İsveç	2.067.220.327	2.472.912.890
Avusturya	1.863.951.985	2.300.871.269
Hollanda	1.443.887.818	1.637.679.514
Romanya	1.217.949.061	1.525.614.544
Tayland	1.232.002.744	1.298.864.036
Slovenya	1.076.679.691	1.130.520.686
Slovakya	764.029.160	1.035.928.453
Brezilya	989.035.036	1.028.856.071
Litvanya	679.327.593	886.035.816
İsviçre	743.131.149	883.229.733
Türkiye	556.379.461	773.418.879
Kore Cumhuriyeti	623.123.820	648.022.492
Norveç	523.333.104	603.915.502
Güney Afrika	494.391.653	535.155.401
Estonya	391.870.331	474.403.887
Diğer	22.034.833.424	3.427.254.105
Toplam	105.556.798.650	100.623.676.757

*2007 verileri, BM'ye dış ticaret verilerini bildiren 73 ülke baz alınarak hesaplanmıştır.

2009 yılında 208 farklı ülkeye ihracat yapan Türkiye'nin en fazla mobilya ihracatı gerçekleştirdiği ülke Irak'tır. Toplam ihracattan %11,5 oranında pay alan Irak'ı, %10,2 ile Almanya, %6,2 ile İran, %6'yla Azerbaycan ve %5,6 ile Fransa takip etmiştir (OAİB, 2010).

Orta Anadolu İhracatçılar Birliği (OAİB) verilerine göre sektörün ihracat değeri, mevcut potansiyelinin çok altındadır (OAİB, 2010). Türkiye her geçen gün yeni ürünlerle dünya pazarına açılmakta ve sanayileşme sürecini ihracatla güçlendirmektedir. Ortaya koyduğu bu gelişim sürecinde Türk ekonomisinin en büyük silahı, rekabet gücünü katlayarak ileri götürecek, dünya kurallarına göre destekleyebilecek ve bunu proje olarak ortaya koyabilecek nitelikteki tasarımlara OAİB (2010) dikkat çekmektedir. Türk mobilya sektörünün sahip olduğu büyük

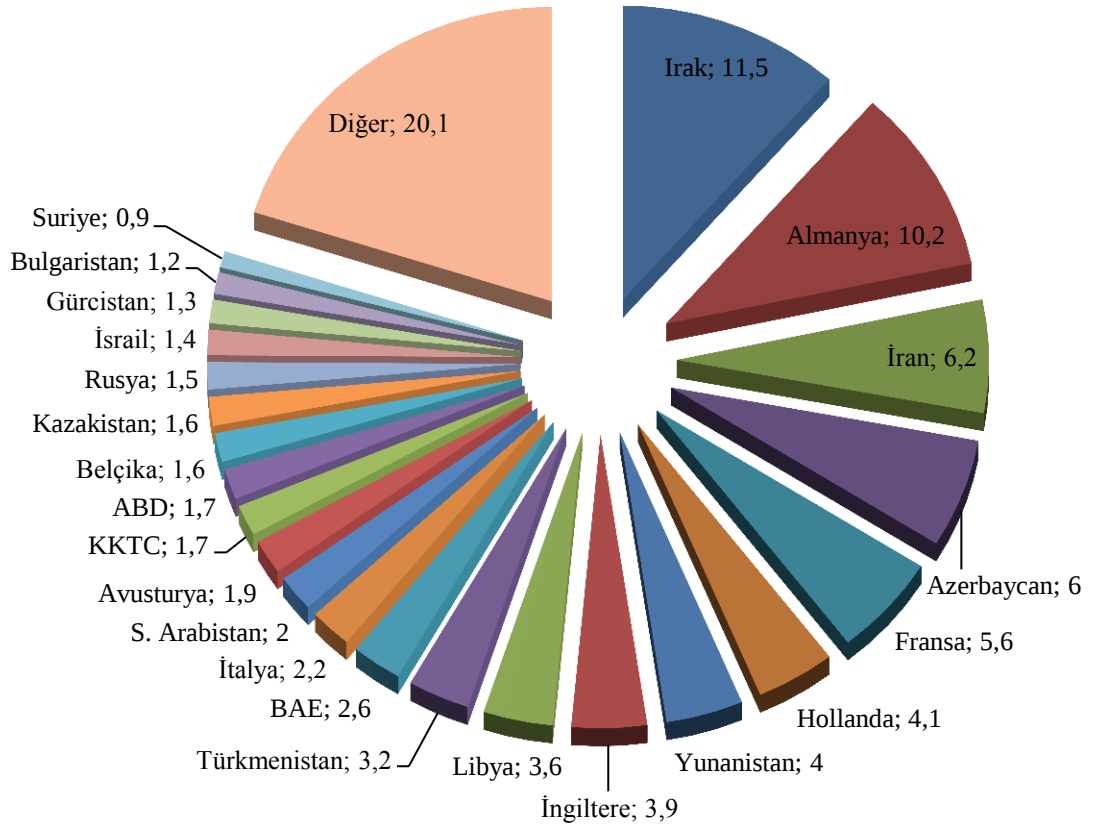
potansiyeli ortaya çıkarması için dünya standartlarına uygun, üstün kalitede, farklı, özgün tasarımları ile gelecek yıllara girmesi ve dünya mobilya pazarından bu yolla daha büyük pay alması birinci hedef olmalıdır (OAİB, 2010).



Şekil 3.2 : Yıllara göre Türkiye'nin mobilya ithalatı (OAİB, 2010).

Ev ve ofis mobilyası grubunda milyon doların üzerinde ihracat yapan firmaların illere dağılımında ise İstanbul 20 firma ile başta gelirken, en büyük üç ihracatçının da bulunduğu Kayseri 13 firma, Bursa 16 firma, Ankara 6 firma, İzmir 5 ve Kocaeli 4 firma ile İstanbul'u takip etmektedirler. 1 milyon dolar üzeri ihracat yapan diğer 6 firma ise Adana, Aksaray, Bolu, Çanakkale, Denizli, Sivas ve Van illerinde bulunmaktadır. Firma sayılarını ihracat değerleri ile karşılaştırıldığında Kayseri ilinin firma başına 683 bin dolarlık ihracat rakamı ile büyük ölçekli firmalar, İstanbul'un 48 bin dolarlık ortalama ihracat rakamı ile ağırlıklı olarak küçük ölçekli firmalar ile ihracat yaptığını görülür. (İTO, 2007).

Türkiye mobilya endüstrisinde çoğunluğu geleneksel yöntemlerle çalışan atölye tipi, küçük ölçekli işletmeler ağırlıktadır (DPT, 2006). Tüm mobilya firmalarının %99,925'i KOBİ'lerden oluşmaktadır (Demirci & Efe, 2006). Ancak, 1990'lı yıllardan itibaren orta ve büyük ölçekli işletmelerin katılımlarıyla mobilya sektörü, ülke imalat sanayisi içinde %3'lük üretim katkısıyla bilgi ve sermaye ağırlıklı önemli bir imalat kolu olmaya başlamıştır (DPT, 2006).



Şekil 3.3 : 2009 yılında Türkiye mobilya ihracatında ülkelerin payları (OAİB, 2010).

Mevcut durumda dünya en büyük mobilya pazarı Avrupa'dır. Önemli nokta ise şudur ki Avrupa kendi ürettiği mobilyaları tüketmektedir. Çin ve Türkiye arasındaki yaşanabilecek muhtemel rekabet Avrupa pazarında söz sahibi olma konusunda olacaktır (İTO, 2007).

Çizelge 3.2 : Türk mobilya sektöründeki firmaların büyüklük dağılımları (Demirci & Efe, 2006).

Ölçek	Oran
Küçük	99,84
Orta	0,085
Büyük	0,074

Çizelge 3.3 : Türk mobilya sektöründe önemli kuruluşlar (DPT, 2006).

Kuruluş Adı	Yer	İşçi Sayısı	Kuruluş Yılı
İstikbal	Kayseri	4000	1992
Bellona	Kayseri	4000	1995
Yataş	Kayseri	1350	1987
Tepe	Ankara	1224	1993
Kilim	Kayseri	1200	1977
İpek	Kayseri	753	1991
Doğtaş	Çanakkale	600	1987
Kelebek	Düzce	550	1935
Alfemo	İzmir	550	1989
İdaş	İstanbul	500	1960
Konfor	İzmir	475	2003
Çilek	Bursa	474	1995
Koleksiyon	Tekirdağ	318	1971
Seray	Ankara	300	1950

Kayseri Türkiye’deki toplam mobilya ihracatının üçte birini tek başına yapmasıyla ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’na (2006) göre Türkiye’nin en büyük 6 mobilya firmasının beşine ev sahipliği yapmasıyla mobilya alanında Türkiye’nin en önemli şehridir. Kayseri’de mobilya sektörünün yükselişi kanepeler, koltuk ve yataklarla başlamıştır. Teknolojik gelişmeler ve yeni yatırımlarla bugün mobilyanın her dalında üretim yapan firmalara sahiptir. Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası verilerine göre sektörde faaliyet gösteren firma sayısı 3.500’dir. Firma başına düşen 11,5 kişilik istihdam düzeyi ile bölgede Türkiye ortalamasının çok üzerinde bir oranla eleman istihdam edilmektedir. Firma başına düşen eleman sayısından da anlaşılacağı gibi Kayseri önemli bir üretim ve ihracat merkezi konumundadır (DPT, 2006; OAİB, 2008; SGM, 2013; SGM, 2012).

Çizelge 3.4 : Mobilya ihracatı yapan firmaların illere göre dağılımı (DPT, 2006).

İller	Firma Sayısı	İhracat Değeri (1000 \$)	Firma Başına İhracat	Toplam Pay
Kayseri	219	149.495	683	33
İstanbul	2331	111.479	48	24
Bursa	394	65.256	166	14
Ankara	417	36.833	88	8
İzmir	340	22.613	67	5
Kocaeli	53	13.826	261	3
Diğerleri	984	245.538	61	13
Toplam	4778	645.040	97	100

3.2 Kayseri Mobilya Sanayisi

Kayseri günümüzde ticaret denince belki de ilk akla gelen şehirlerdendir. Kayseri halkı yıllarca ticari zekasıyla fıkralara, kitaplara ve filmlere konu olmuştur. Kayseri insanının bu özelliği şehri Türkiye'nin önemli bir ticaret ve sanayi merkezi haline getirmiştir. Şehrin ticari önemi tarihi açıdan bir tesadüf değildir. Zira tarihi bulgular Kayseri'nin daha M.Ö. 2000 yıllarında bile ticaretle iç içe olduğunu göstermektedir (Özaslan & Şeftalici, 2012). Kayseri sanayisinin önem arz etmesinde ise şüphesiz mobilyanın büyük payı vardır. Zira Türkiye mobilya ihracatının üçte birini tek başına gerçekleştirmesi ve mobilya sanayisinde faaliyet gösteren en büyük altı firmanın beşine sahip olması onu mobilya endüstrisinde ilk sıraya konumlandırmıştır (DPT, 2006). Kayseri'nin mobilya endüstrisini daha iyi anlamak için onun genel olarak sanayisine göz atmak, sosyokültürel yapısını ve ticari açıdan tarihini de yakından incelemek gerekmektedir.

3.2.1 Kayseri ili tarihi

Ele alınan konuya paralel olarak bu bölümde Kayseri'nin siyasi tarihinden ziyade ticari tarihine göz atılacaktır.

Çeşitli kaynaklara göre, Kayseri'deki ilk yerleşimin Neolitik Yeniçağa kadar uzandığı belirtilmektedir. Yerleşim yeri olarak daha kesin kanıtlar Eski Bronz devrine ait olup, Hörcüyük ve Cinniyurt Köyleri o dönemin yerleşim yerleri olarak gösterilmektedir. Kayseri'nin 21 kilometre kuzeydoğusunda yer alan Kültepe ise M.Ö. 4000 yıllarından (Kalkolitik Çağ) başlayarak Roma Devri sonuna kadar daima yerleşim merkezi olmuştur. Kültepe'den başka, Yahyalı'nın Eğriköy ve İncesu höyükleri de aynı devir iskanına işaret etmektedir (Özaslan & Şeftalici, 2012).

Anadolu'da ilk yazı Asurlular'dan kalmış olan çivi yazısıdır. Asurlular, M.Ö. 2000-1750 arasında Kültepe civarında yerleşmiş ve ticaretle uğraşmış bir kavimdir. Kültepe-Kaniş yakınındaki Karum'da (Pazar Yeri) bulunmuş olan tabletler arasında Asurlu tüccarlara ait ticari mektup ve senetler vardır (Özaslan & Şeftalici, 2012). Kaniş-Karum dünyanın ilk organize ticaret şehridir (KAYSO, 2011). İlk yazılı ticari antlaşma da Kayseri'de yapılmıştır (KAYSO, 2011; Zaman.com.tr, 2010). Ticaret tarihinde bir ilkin yaşanmasının yanında tarih boyunca Kayseri önemli bir ticaret merkezi olarak işlev görmüştür. Örneğin, Anadolu'nun merkezi bir bölgesinde bulunması dolayısıyla uzun dönemler boyunca dünya ticaretinde önemli bir yer işgal

etmiş olan İpek Yolu Kayseri üzerinden geçmiştir. İpek Yolu'nun şehirdeki ticaret ve zanaat faaliyetlerinin gelişmesi açısından önemli bir yeri vardır (Özaslan & Şeftalici, 2012). Şehrin ticari açıdan ilk çağdan beri bir cazibe merkezi olmasının bir diğer nedeni ise tarımsal arazilerin verimsiz ve az olmasıdır (Erdem, 2010).

Şehir Kappadokia Krallığı ve Selçuklu İmparatorluğu dönemlerinde başkentlik yapmıştır (KBB, 2012). Osmanlı döneminde ise Anadolu'nun büyük şehirleri arasında yer almış, oldukça hareketli bir ticaret hayatına sahip olmuştur. Pastırma ve sucuk imalatı, çarşaf ve yazma dokumacılığı, halıcılık, kilimcilik, demircilik ve bakırcılık zamanın önemli ticaret ve üretim dallarıdır. Bunların yanında şehirde çullah, hallaç, kasap, taşçı, zaviyedar, hattat, türbedar, nalbant, kaşıkçı, muytab, bezirci, sabuncu, korucu, tellal, yapucu, külahduz, hergeleci, gülcü gibi muhtelif meslek erbabının bulunduğu kayıtlarda yer almıştır (Erdem, 2010).



Şekil 3.4 : Kayseri merkezinde bulunan ilk yazılı ticari antlaşma anıtı (Sarıkurt, 2007).

Cumhuriyet Dönemine gelince, 1924 tarihinde yapılan yeni anayasa ile Kayseri vilayet olmuştur. Bilinen en eski dönemlerinden beri ticaret merkezi olan Kayseri’de devletin öncülüğünde sanayileşme başlatılmış, sırayla Sümerbank Dokuma Fabrikası, Tayyare Fabrikası, Anatamir Bakım Fabrikası, Askeri Dikim Evi kurulmuştur. “1950’den sonra Kayserili tüccarlar ticaretten sağladığı tasarruflarını sanayiye dönüştürmeye başlamıştır” (Yazıcı, 2011). Günümüzde ise şehir küreselleşmenin

getirdiği rekabetçi ortamda geçmişten gelen ticari kabiliyeti ile bölgesinde başlangıç avantajına sahip bir merkez konumdadır (Özaslan & Şeftalici, 2012).

3.2.2 Sosyokültürel ve ekonomik yapı

Kayseri İç Anadolu Bölgesi'nde yer almaktadır ve yaklaşık 17 bin km²'lik yüzölçümü ile nicel olarak Türkiye'deki en büyük 8. şehirdir. Kocasinan ve Melikgazi merkez ilçeler olmak üzere 16 ilçeye sahiptir ve Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde (TBMM) 7 milletvekili tarafından temsil edilmektedir (DPT, 2004). Şehirdeki nüfus 1.255.349, ortalama yaş 29'dur (TUIK, 2011). Şehir 5 belediyeye ve 394 köye sahiptir (KAYSO, 2011). Nüfusun %86,87'si il ve ilçe merkezlerinde %13,13'ü köylerde yaşamaktadır (TUIK, 2011). 2010'a nazaran 2011'de il ve ilçe merkezi nüfusları toplamı %24,5 artarken köy ve belde nüfusları toplamının %33,8 azalması yüksek oranda bir şehirleşmenin mevcut olduğunu göstermektedir. (TUIK, 2011).

Şehir Türkiye'nin hem Kuzey-Güney, hem de Doğu-Batı doğrultularında ortada sayılabilecek bir konumdadır. Bu konumu, onu kolay ulaşılabilir ve kolay ticaret yapılabilir bir şehir kılmaktadır.

Nüfus, il merkezi olan Kocasinan ve Melikgazi ilçeleri ile Develi, Hacılar ve Talas ilçelerinde toplanmıştır. Bu durumun bu yerlerdeki sanayi ile yakın ilgisi vardır. Çünkü il sınırları içerisindeki sanayi kuruluşları il merkezi ve civarında yoğunlaşmıştır (Bolat, 2006). 2004'te DPT tarafından yapılan bir çalışmaya göre il merkezindeki nüfusun %25,25'lik kısmı sanayi sektöründe çalışmaktadır. Bu oran o yıl şehir merkezini Türkiye genelinde 26. en yüksek sanayide çalışma oranlı ilçe yapmış ve %0,02'lik dilimde konumlandırmıştır. Dahası, aynı yıl Türkiye'nin en büyük 6 mobilya firmasının 4'üne sahip olan Hacılar ilçesi, nüfusunun %48,13'lük sanayide çalışma oranı ile Türkiye'nin 1. sırasına yerleşmiştir. 2004'te Türkiye'deki 872 İlçe arasından Kayseri Merkezi 3,32022 gelişmişlik endeksiyle 14. sırada ve 1. dereceden gelişmiş bir bölge olarak yer almıştır (DPT).

Kayseri, hızlı bir şekilde sanayileşen ve istihdam oranları yüksek seviyelerde bulunan bir şehirdir. Şehrin Türk sanayisine katkısı 1950 yılından itibaren başlamış durumdadır. 2008 tarihinde Kayseri'nin Gayri Safi Milli Hasıla'dan (GSMH) aldığı pay ortalama olarak %1 ile %1,5 arasında gerçekleşmiştir (Gözütok, 2008).

3.2.3 Kayseri sanayisi

Kayseri’de üç adet organize sanayi bölgesi bulunmaktadır. Bunların yanında organize sanayi bölgesi statüsünde olmayan dört farklı sanayi sitesi daha bulunmaktadır. Bu çalışmada sadece organize sanayi bölgeleri ele alınacaktır. Kuruluş sırasına göre organize sanayi bölgeleri şu şekildedir:

Kayseri OSB: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi (KOSB) Kayseri’nin ilk sanayi bölgesi olarak 1976’da kurulmuştur (BSTB, 2014). Kayseri’nin batısında şehir merkezine 12 km. uzaklıkta bulunmaktadır. Kayserinin en büyük sanayi bölgesi olan KOSB’de ambalaj, boya, kimya, cam ürünler, elektrik elektronik, ev gereçleri, gıda, inşaat yapı malzemeleri, kağıt, maden, makine, matbaa, reklam, metal ürünler, mobilya, orman ürünleri, otomotiv yan sanayii, plastik ve tekstil sektörlerinden sanayiciler bulunmaktadır. Bölge genelinde yaklaşık 970 firma faaliyet gösterirken toplam istihdam 60.000 civarındadır. Bölgede İstikbal, Bellona, Yataş, Kilim ve İpek gibi Türk mobilya sektörünün büyük firmaları yer almaktadır. 2014 başı itibari ile bölgedeki firmaların sektörel dağılımı şu şekildedir: %18,1 mobilya sektörü, %17,8 metal sektörü, %14,7 diğer imalat sektörleri, %10,6 ana metal sanayi, %8,7 tekstil sektörü ve %30,1 diğer sektörler şeklindedir (MOSB; BSTB, 2014).

2013 yılında, Erciyes Teknopark ve Ekonomi Bakanlığı birlikteliğiyle, Ekonomi Bakanlığı’nın Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Programı kapsamında Kayseri Mobilya Kümesi çalışması başlatılmış bulunmaktadır (KOSB, 2013). Bu da KOSB’de bir mobilya kümelenmesinden söz edilebileceğini gösterir. Bölgede yapılan gözlemler de bölgedeki mobilya firmaları arasında sıkı bir iletişim bulunduğu kanaatinin oluşması için yeterlidir.

İncesu OSB: İncesu Organize Sanayi Bölgesi (İOSB), Kayseri’nin ikinci sanayi bölgesi olarak 1996’da kurulmuştur (BSTB, 2014). Kayseri’nin güneybatısında şehir merkezine 41 km. uzaklıkta bulunmaktadır. Kayserinin en küçük sanayi bölgesidir. İOSB’de toplam 9 firma faaliyet göstermektedir ve toplam istihdam 264 civarındadır (BSTB, 2014; İOSB, 2014).

Mimarsinan OSB: Mimarsinan Organize Sanayi Bölgesi (MOSB), Kayseri’nin üçüncü sanayi bölgesi olarak 1998’de kurulmuştur (Capital Online, 2010; BSTB, 2014). Kayseri’nin doğusunda şehir merkezine 12 km. uzaklıkta bulunmaktadır. Kayseri’nin ikinci büyük sanayi bölgesi olan MOSB’de mermer, inşaat malzemesi,

gıda, mobilya ve madeni eşya sektörlerinden sanayiciler bulunmaktadır. Bölge 379 sanayi parseline sahiptir. Bölge genelinde 117 firma faaliyet gösterirken toplam istihdam 5000 civarındadır. 2014 başı itibari ile bölgedeki firmaların sektörel dağılımı şu şekildedir: %37 gıda sektörü, %22 inşaat sektörü, %21 metal sektörü, %10 plastik sektörü ve %10 mobilya sektörü (MOSB; BSTB, 2014).

Görüldüğü gibi Kayseri’de bulunan organize sanayi bölgeleri içinde en büyük olan, çalışmanın konusu itibariyle çalışma yapılmaya en uygun olan ve bir mobilya kümelenmesinden bahsedilebilecek tek bölge KOSB’dır.

3.2.4 Kayseri sanayisinde mobilya

Kayseri’de mobilya sanayisi ilk kıpırtılarını 1960’lı yıllarda göstermiştir. Mobilya sanayisinin esas gelişmesi ise 90’lı yıllardan sonra ortaya çıkmıştır. Özellikler büyük oyuncuların ortaya çıkması ile yeni teknoloji edinimi ve kullanıcı istek, ihtiyaç ve tercihlerini ön plana çıkaran bir üretim anlayışı Kayseri mobilya sanayisini geliştiren önemli yaklaşımlardır. Bunun yanında büyük oyuncuların ortaya çıkması küçük işletmecileri ve girişimcileri de cesaretlendirmiş ve bir çok küçük üreticinin nispeten büyümesine, bir çok da yeni işletmenin doğmasına neden olmuştur (Toksarı, 2004). Böylece Kayseri’nin mobilya açısından barındırdığı potansiyel ortaya çıkmaya başlamıştır.

Mobilya sanayisinin atak yapmaya başladığı 90’lı yılların başlarına değin Kayseri’nin lokomotif sektörü tekstil olmuştur. Daha önceleri pastırma ve sucuk gibi gıda ürünleriyle, daha sonra bunların yanında Sümerbank gibi bir oyuncunun varlığı dolayısıyla tekstil sektörü ile ön plana çıkan şehir 90’lı yılların sonlarından itibaren mobilya, yatak ve ev tekstili ile ön plana çıkmaya başlamıştır. Krizler dolayısıyla iç piyasanın zaman zaman kararsızlık göstermesi üreticiyi dış piyasalara açılmaya zorlamıştır. Özellikle Kayseri sanayisindeki uluslararası fuarlara katılma istekliliği bu durumun bir yansıması olarak nitelenebilir. Hiç şüphesiz ki, Avrupa gibi gelişmiş dış pazarlara çalışabilmek için, özellikle büyük işletmeler kalite konusunda kendilerini eskiye nazaran oldukça geliştirmişlerdir (Kum ve Kaan, 2004).

Toksarı (2004) son 15 yılda yaşanan bu gelişmeyi ilgi çekici olarak bulur. Ona göre mobilya sektörünün en önemli hammadde olan ağaç konusunda Kayseri verimli bir bölge değildir. Dahası mobilyanın önemli bir malzemesi olan kumaş için ise pamuk gereklidir ve bu konuda da Kayseri iyi bir performansa sahip değildir. Bunlara

rağmen şehirde mobilyanın bu kadar ön plana çıkmış olması, Türkiye'nin gelişmiş mobilya sanayilerinden birine sahip olması beklenmeyen bir durumdur.

Kayseri'de vergi kaydı olan ve mobilya sektöründe faaliyet gösteren firma sayısı 3,500'ü aşmaktadır. Bu firmaların yaklaşık %11'i çok ciddi sayılarda fabrikasyon seri üretim yapabilen ve ihracata dönük çalışan firmalardır (Andaç, 2008).

Özaslan ve Şeftalici (2002)'nin aktardığına göre Kayseri'deki işletmelerin neredeyse yarısı mobilya, metalden mamul eşya imalatı ve gıda maddeleri işkoluna aittir. Mevcut işletmelerin sayıları göz önüne alındığında önemli iş kolları sırasıyla ağaç işleri ve mobilya işleri, makina-teçhizat, metal ana sanayi, gıda maddeleri ve tekstil işkollarıdır.

Kayseri ilindeki Mobilya sektörünün kapasite ve istihdam miktarları TOBB'un (2008) verilerine göre Çizelge 3.5'te gösterilmiştir.

Çizelge 3.5 : Kayseri mobilya sektörü kapasite miktarları (TOBB, 2008).

3320 - MOBİLYA VE DÖŞEME												
M: Mühendis; T: Teknisyen; U: Usta; İ: İşçi; İD: İdari.												
İl Adı	Kayıtlı Üretici	Personel Bilgileri						Alan Bilgileri (m²)		Üretim Kapasitesi		
		M	T	U	İ	İD	Toplam	Kapalı	Açık	Adet	m²	Takım
Kayseri	187	502	1.070	1.899	38.254	3.528	45.253	3.368.189	6.472.204	8.021.180	11.350.800	1.324.440

Daha önce de bahsedildiği gibi hammadde açısından Kayseri mobilya sanayisi konusunda belirgin bir avantaja sahip değildir. Hammaddenin temin edildiği Karadeniz bölgesi Kayseri'ye uzak bir konumdadır ve ulaştırma maliyetleri yüksektir. Bu hammadde sıkıntısına rağmen Kayseri hem Türkiye'de, hem Orta Doğu'da hem de Güney Doğu Avrupa'da en önemli ve en başarılı mobilya üretim merkezine dönüşmüştür. Kayseri mobilya sanayisindeki günlük kapasite oranı 2006 yılında ortalama 20 bin kanepa ve 8 bin koltuk civarında gerçekleşmiştir. Kayseri Mobilya Üreticileri Birliği'nin rakamlarına göre mobilya ve yan ürünler sanayisinde yaklaşık 40 bin kişi istihdam edilmektedir. Bu yönüyle mobilya sektörü Kayseri'nin en önemli sektörüdür ve Türkiye'de mobilya sanayisi açısından Kayseri en önemli şehirdir (İnal ve Toksarı, 2006).

Kayseri Sanayi Odası ve Ticaret Odası verilerine göre mobilya şehir için büyük önem arz etmektedir. Zira mobilya sektörü ve yan sektörlerinden yapılan ihracat, şehrin toplam ihracatının % 80'ini teşkil etmektedir. Türkiye'deki toplam mobilya ihracatının ise %60'ı Kayseri firmaları tarafından yapılmaktadır. İhracat yapılan ülkeler ise şöyledir: AB üyesi ülkeler, Orta Doğu ülkeleri, Balkan ülkeleri, Kuzey Afrika Ülkeleri ve Orta Asya Türk devletleri (Kum ve Kaan, 2004; Andaç, 2008).

Mobilya sanayisinin Kayseri için önemi ve Kayseri'nin Türk mobilya sektörü açısından önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu önemin oluşmasında en büyük pay şehirde faaliyet gösteren ve Türkiye'nin devleri arasında yer alan mobilya firmalarıdır. Bu firmalar İstikbal, Bellona, Yataş, Kilim ve İpek'tir.

3.2.4.1 İstikbal & Bellona

1957 yılında Kayseri'de küçük bir marangoz atölyesinde kapı-pencere yapımı ile Boydak ailesi tarafından temelleri atılan İstikbal, ilk zamanlarda karyola, gardrop ve sandık üretilen bir atölyedir. 1960lar'ın sonunda şehir merkezinde kiralanmış dükkanla bir teşhir mağazası açılır. Firma, 1974 yılında çevrelerinde gerçekleşen bir ortak yatırım olan Hacılar Elektrik Sanayi, daha sonraki ismi ile Hes Kablo'ya ortak olur. Bu durum firmanın yatırım manasında yükselmesi adına atılan ilk önemli adımdır (Vardar, 2009).

İstikbal 1980'lerin ortalarında genelde ahşaptan kütüphaneli 3 ve 4 kapaklı barlı kanepeler üretmektedir. Firma o yıllarda bir gazetede yayımlanan kanepeler reklamının etkisi ile bu ürünün üretimine soyunmuştur. Bu ürünün firmaya teknoloji edinme manasında büyük bir zorlayıcı katkısı olmuştur (Vardar, 2009).

Firmaya sıçrama yaptıran en büyük etkenlerden birisi ürün listelerini yayınlayarak garanti sistemine geçmeleri ve ücretsiz servis ve montaj hizmetlerine başlamalıdır. Bu durum o yıllarda mobilyada bir ilk olması dolayısıyla firmayı bir adım öne geçirmiştir. Daha sonra firma bir bayi ağı kurmaya başlamış ve ticari başarı beraberinde gelmiştir. Bu başarıya 1992'den bu yana verilen TV reklamları da büyük katkı sağlamıştır (Vardar, 2009).

80'li yıllara kadar kapı-pencere, dolap, yatak odaları, masa-sandalye gibi mobilya çeşitleri üretilir. Daha sonra atölyeler birleşmiş ve nihayet daha büyük bir işletme kurulmuştur. 1997 yılında ise Bellona markası ortaya çıkmıştır (Url-4; Url-5).

Günümüzde 3rup 3 ana üretim tesisinde faaliyet göstermektedir. Bunlar İstikbal Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş., Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Boytaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.'dir. Bu tesislerden İstikbal Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş. 1989'da kurulmuştur ve 77.000.000 TL sermayeye sahiptir. Toplam büyüklüğü 37.628 m²'si kapalı 72.488 m²'si açık olmak üzere 110.116 m²'dir ve 602 çalışana sahiptir. İstikbal Mobilya A.Ş.'de yaylı yatak, sünger yatak, sandıksız baza, uyku setleri, nevresim takımları, yatak örtüleri, yatak koruyucular, yastık, pike, fonksiyonel bebek koltuğu, bebek uyku ürünleri, battaniye, çarşaf, havlu ve bornoz takımları, kırlent gibi uyku ürünleri üretilmektedir. Bu ürünler hem İstikbal, hem Bellona markasına üretilmektedir (Url-3).

Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ise 1992'de kurulmuş ve 108.000.000 TL sermayeye sahiptir. Toplam büyüklüğü 155.200 m²'si kapalı 247.503 m²'si açık olmak üzere toplam 402.703 m²'dir ve 2537 çalışana sahiptir. Firma hem İstikbal, hem de Bellona markasına kanepeler, koltuklar, yataklar, baza gibi ürünleri üretmektedir. Ayrıca firmada İstikbal ve Bellona grubunun yumuşak mobilya grubu Ar-Ge'si yer almaktadır (Url-2).

Boytaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş. firması 1996'da kurulmuştur ve 136.000.000 TL sermayeye sahiptir. Toplam büyüklüğü 225.018 m²'si kapalı 375.145 m²'si açık olmak üzere 600.163 m²'dir ve firma 3.644 çalışana sahiptir. Türkiye'nin en büyük mobilya üreticisidir. Firma bünyesinde İstikbal ve Bellona markalarının panel mobilya Ar-Ge'leri bulunmaktadır. Her iki markaya da panel mobilya ve yumuşak mobilya grubu üretimi yapmaktadır (Url-1). Firma bünyesinde satılan masif ahşap bulunan ürünler firmanın tedarikçilerinden temin edilmektedir.

3.2.4.2 Yataş

Yataş'ın temelini oluşturan Süntaş A.Ş., 1976 yılında kurulmuştur ve Anadolu'nun ilk sünger fabrikasıdır. Tesis yatırımlarını 1979 yılında büyütürken süngerin üretiminin yanında süngerli yatak üretimine de başlamıştır. Firma 1981 yılında yaylı yatak üretimi işine girmiş, 1987 yılında ev tekstili ürünleri üretmeye başlamış, 1993 yılında ise yataklı kanepeler ve koltuk takımları üretimine başlamıştır. Ürün yelpazesini bu şekilde genişleten firma Türkiye'nin büyük mobilya firmaları arasında yerini almıştır (Url-6).

Yataş'ın Kayseri'de 2 ve Ankara'da da 1 adet fabrikası vardır. Kayseri'de yer alan fabrikalarının biri yatak ve ev tekstil ürünleri üretmekte olup, bir diğeri ise kanepeler üretimi yapmaktadır. Ankara'da yer alan fabrika ise modüler mobilya üretmektedir (Türkmen, 2013).

Firma 1988 yılında Türkiye'de ilk perakende mağazacılık sistemini başlatmış ve 1996'da kendi sektöründe halka arz edilen ilk firma olmuştur (Türkmen, 2013).

2009 yılında değişim sürecine giren firma marka iletişimini ve pazarlama konseptini yenilemiştir. Mağazacılık anlayışını da değiştiren firma günümüzde Enza Home ve Yataş Bedding isimli iki adet mağaza konseptiyle pazarlama faaliyetlerini sürdürmektedir. Enza Home mağazaları mobilya ve dekoratif aksesuarların bulunduğu alanı büyük mağazalar olurken, Yataş Bedding mağazaları firmanın, yatak ve ev tekstili gibi yatma ve uyku ile ilgili ürünlerinin satışının yapıldığı, nispeten küçük mağazalardır (Erdem, 2012).

Firma bugün 92.000 m² kapalı alanı, 160.000 m² açık alanı, 252.000 m² toplam alanı, Kayseri ve Ankara'daki fabrikaları, 1.400'ü aşan çalışanıyla faaliyet göstermektedir. (Url-6). Firma kendi tesislerinde döşemeli yumuşak mobilya grubu imalatı, panel mobilya imalatı, yatak ve sünger üretimi yaparken masif ahşabın kullanıldığı ürünlerini tedarikçilerinden temin etmektedir.

3.2.4.3 Kilim

Kilim Mobilya'nın kuruluşu 1975'e dayanmaktadır. O yıllar okuldan arta kalan vakitlerinde ve yaz tatillerinde mobilya işinde çalışan Mehmet Yayla ilk olarak sipariş üzerine mobilya üretimi yaparak Kilim Mobilya'nın temelini atmıştır. İlk atölyesini Kayseri Eski Sanayi Bölgesi'nde kurmuştur ve masif ahşap mobilya üretimi yapmıştır. Firma daha sonra ürün gamını genişletmek için bir döşeme ustası istihdamına gitmiştir. Firmanın döşemeli mobilya konusundaki faaliyetleri o döneme dayanır (QLife, 2010).

Firma 1995'te KOSB'ne taşınmıştır. Bölgeye taşındıktan sonra bölgedeki mevcut gidişat ve potansiyel firmayı etkilemiştir. Bu durumun bir yansıması firmanın panel mobilya üretimine başlaması olarak gösterilebilir. Sektördeki talebi gözlemleyen firma panel mobilya üretimi için teknoloji edinmeye başlamıştır ve ilk bayileşmeyi de bu dönem organize bir şekilde ele almıştır (QLife, 2010; Url-7).

İlk reklam çalışmalarına 1996 yılında başlayan firma, reklamlardan gelen yüksek geri dönüşü değerlendirmiştir ve oluşturdukları markanın insanların gözündeki algısını iyileştirmek için çalışmalara başlamıştır. Bu bağlamda 2003 yılında firma kurumsal manada profesyonel destek alarak logo değişikliğine gitmiş ve “Bi kilim yeter sevgilim” sloganını marka iletişiminde kullanmaya başlamıştır (QLife, 2010).

Firma 75.000 m²’si kapalı, 25.000 m²’si açık olmak üzere toplam 100.000 m²’lik bir alanda faaliyet göstermektedir. 2010 itibari ile firmada 1050 çalışan vardır. Firma kanepeler, oturma grubu, koltuk takımları, yatak ve baza gibi yumuşak gruplar ürünlerin yanı sıra, yatak odası, yemek odası, genç odası, plazma ünitesi ve portmanto gibi panel grubu ürünler de üretmektedir. Masif ahşaptan üretilmesi gereken iskelet ve ürünleri ise anlaşma içinde olduğu tedarikçi firmalardan temin etmektedir (QLife, 2010; Url-7).

3.2.4.4 İpek

İpek Mobilya’nın temelleri 1981 yılında, bir koltuk döşeme ustası olan Saffet Arslan tarafından, Kayseri’de 15 metrekarelik bir atölyede atılmıştır. Nitelik olarak küçük olan bu çalışma alanında Saffet Arslan hem mobilya tamirati hem de sipariş üzerine mobilya üretimi faaliyetlerinde bulunmuştur. Daha sonra hammaddesini de kendi temin etmek suretiyle bitmiş bir halde mobilya üretme fikri oluşmuş ve ürettiği koltukları mağazalara satışa sunar hale gelmiştir. O yıllarda otomasyon sisteminin büyük ölçekli fabrikalarda uygulanmasına karşın sektörel anlamda Anadolu’da otomasyonun başlangıcı sayılabilecek bir düzenleme yapmıştır. Yaptığı düzenlemede iş akışını planlamış, çalışan istihdamına gidip iş paylaşımları oluşturmuş ve seri üretime uygun mobilyalar üretmiştir. Bu özelliği ile mobilyada planlı ve seri üretim döneminin başlamasında öncü olduğu söylenmektedir (Url-8).

90’lı yılların başına gelindiğinde, mobilya piyasasında çek-yat denilen, hem oturma hem yatma, hem depolama ihtiyaçlarını karşılayan bir tür kanepeler arzı başlamıştır. Bu arzın yüksek taleple birleşeceğini gören Saffet Arslan hiç vakit kaybetmeden çek-yat üretimine yoğunlaşmıştır. 1991’de atölyesini büyütmüş ve İpek Mobilya’yı resmen kurmuştur. O tarihlerde üreticinin az olması ve talebin yüksekliği, kısa sürede İpek Mobilya’nın da yükselmesini getirmiştir (Türkaslan, 2008). Nitekim 1991’de kurulan İpek Mobilya, daha fazla alanda daha çok sayıda üretim yapmak için 1995 yılında KOSB’ne taşınmıştır (Url-8).

Zamanla ürün çeşitliliğini geliştiren firma masif ahşaptan takımlar ve döşemeli koltuk-kanepe üretiminin yanında panel mobilya üretimine de başlamıştır. Sadece üretim alanında değil pazarlama ve bayi ağı kurma işlerine de ağırlık vermiştir. İpek Mobilya 2002 yılında Türkiye çapında 100'e yakın mağazasıyla o yılın en çok mağaza sahibi firması olmuştur (Capital Online, 2002).

İpek Mobilya günümüzde 85.000 m²'si kapalı, 30.000 m²'si açık olmak üzere toplamda 115.000 m²'lik alanda hizmet vermektedir. Üretim tesisi halen 1995'te taşınılan bölgededir. Bünyesinde yaklaşık 1000 kişiyi istihdam eden firma mobilya yumuşak mobilya grubu ve panel mobilya üretimi yapmaktadır. Bünyesinde ürün tasarımının yapıldığı bir Ar-Ge birimi bulunmaktadır. Koleksiyonunda bulunan masif ahşap ürünleri ise KOSB'deki tedarikçileri aracılığıyla temin etmektedir (Url-8).

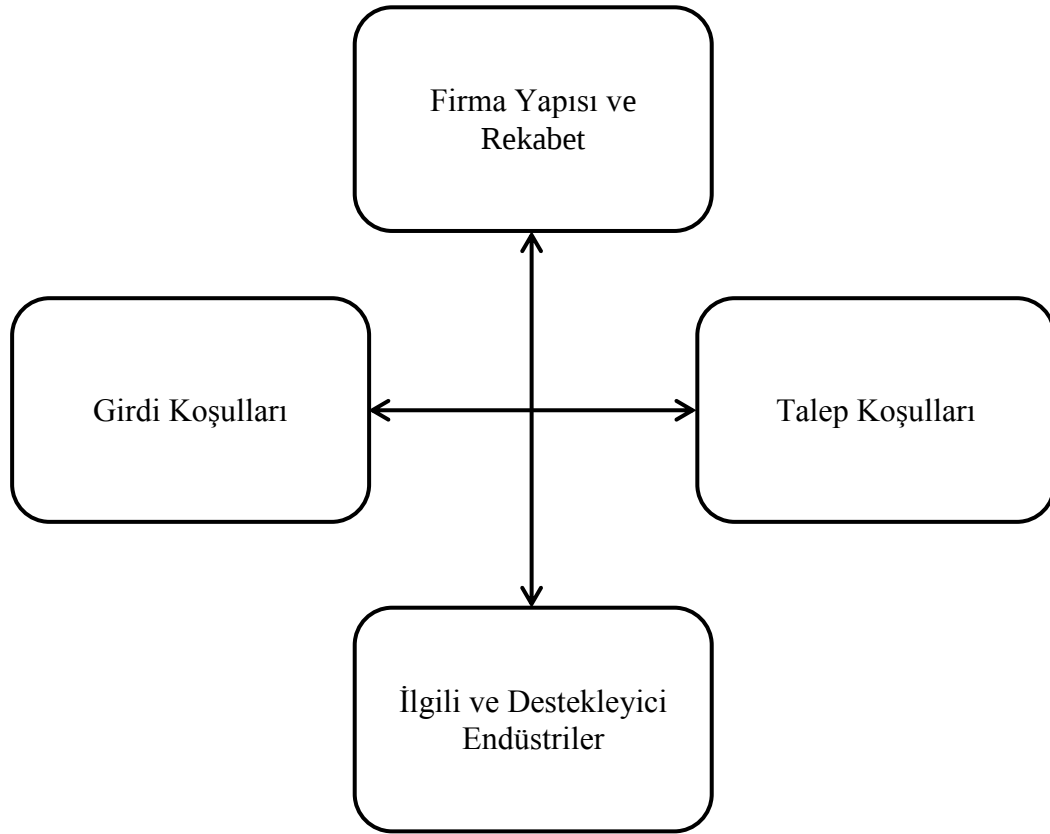
4. KÜMELENME LİTERATÜRÜNDE BÜYÜK FİRMA – KÜÇÜK FİRMA İLİŞKİSİ

Günümüzde dünya ticaretinde söz sahibi olan firmalar incelendiğinde, başlangıçta birçoğunun küçük atölyelerde küresel değer zincirinin düşük basamaklarında iş yapan firmalar olduğu görülebilir. Bulundukları konumdan sektörel bir sıçrama yapmaları bazen dönemsel fırsatları yakalamaları, bazen sahip oldukları vizyonla ürün veya hizmetlerinde farklılaşmaya gitmeleri bazen de iş modellerini geliştirmeleri gibi sebeplerle olduğu gözlenebilir. Literatür ise bu tarz sıçramaların, özellikle kümelenmelerde meydana gelen, faaliyet gösterilen sektördeki büyük firmalarla kurulan iletişimin etkileşimli öğrenme yoluyla yükselmeye (upgrading) dönüştüğü durumlarda ortaya çıktığı örnekleri ele almaktadır. Bu çalışmada KOSB'deki mobilya kümelenmesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük firmalar tarafından yükselme konusunda olumlu bir etkilenme sürecine dahil olup olmadıkları incelenmektedir. Bu nedenle bu bölümde araştırmada yer alan kümelenme, iletişim, etkileşimli öğrenme ve yükselme kavramları literatürdeki örnekleriyle birlikte ele alınacaktır.

4.1 Kümelenme (Clustering) Kavramı

Kümelenme (clustering) kavram ilk olarak Porter'ın (1990) "The Competitive Advantage of Nations" isimli kitabında ele aldığı bir kavramdır (Altay, 2009; Persson ve diğerleri, 2007). Porter'a göre küme, ortak ve tamamlayıcı yönleri ile ilişkili olan, belirli bir coğrafi yakınlığı bulunan, ortak teknoloji ve yeteneklerle karşılıklı olarak bağlantılı ve bağımsız şirketler ile destekleyici kurumlardan oluşan bir gruptur (Altay, 2009). Chaminade ve Vang'a (2008) göre ise, kümelenme kavramı literatürde farklı manalara gelebilir. Bazen endüstriyel yığınlar ve onların oluşturduğu sanayi sistemlerini ifade ederken bazen de bölgesel olarak sınırlı ekonomik faaliyetleri veya bölgesel sistemleri ifade etmektedir (Chaminade & Vang, 2008). Altay'a (2009) göre "Avrupa Komisyonu İşletmeler Genel Müdürlüğü uzman grubu tarafından hazırlanan İşletme Kümeleri ve Ağları Nihai Raporunda ise

kümeler bazı niteliklere sahip bağımsız şirketler ve kurumlardan oluşan gruplar olarak tanımlanmıştır”. Altay (2009), “Bu tanıma göre kümeler işbirliği yapan ve rekabet eden, coğrafi açıdan bir ya da birkaç bölgede yoğunlaşan, bazen küresel uzantıları olabilen, belirli bir alanda uzmanlaşan, ortak teknolojiler veya beceriler aracılığı ile bağlantılı olan, bilim tabanlı olabilen veya geleneksel sektörlerde gelişerek, bir küme yönetimi yapısı içerecek şekilde kurumsallaşan ya da gayri resmi temelde gelişen yapılardır” demektedir. Yine Altay’a (2009) göre “Kümeler ve Yenilikçilik Komisyonu Bildirisi’nde ise küme geniş anlamda, birbirine yakın yerlerde bulunan ve özel uzmanlık, hizmetler, kaynaklar, tedarikçiler ve beceriler geliştirmek için yeterli ölçüğe ulaşmış şirketler grubu olarak tanımlanmıştır”.



Şekil 4.1 : Elmas modeli (Porter, 1990).

Porter (1990) ulusların rekabetçilikte avantaj sağlamalarının nedenlerinin literatürde doğru olarak tespit edilemediğini iddia ederek, bu avantajın esaslarını ortaya koymak için bir model (Elmas Modeli) geliştirmiş ve bu konudaki o zamana kadar süregelen kavrama biçimlerini kökten değiştirmiştir (Şekil 4.1). Elmas Modelinde rekabetçiliğe etki eden dört farklı faktör vardır: Girdi koşulları, talep koşulları, ilgili ve

destekleyici endüstriler, firma stratejisi, firma yapısı ve rekabet. Bu faktörler şu şekilde izah edilebilir:

Girdi koşulları: Belirli bir endüstride rekabet edebilmek için gerekli olan üretim girdilerinin durumu (yetişmiş insan gücü, altyapı, bilgi kaynakları, sermaye ve diğer altyapı unsurları gibi),

Talep koşulları: Üretilen ürünlere veya hizmetlere olan iç pazardaki talebin yapısı,

İlgili ve destekleyici endüstriler: Uluslararası rekabetçi olan tedarikçi ve destekleyici endüstrilerin olup olmaması,

Firma stratejisi, firma yapısı ve rekabet: Firmaların kuruluş şekilleri, organizasyon yapıları, yönetim yapıları, iç pazardaki rekabetin yapısı gibi faktörlerdir (Porter, 1990).

Bu faktörlerden ilgili ve destekleyici endüstriler faktörü kümelenmenin firma rekabetçilik avantajına olan olumlu etkisini açıklamada önemli bir faktördür. Porter'a göre (1990) bir endüstriyel sistemde uluslararası rekabetçi ilgili ve destekleyici aktörlerin varlığı o sistemde tavandan tabana yayılan bir rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Porter (1990) bu duruma İtalya'daki gümüş ve altın mücevherat endüstrisini örnek olarak göstermiştir. Porter bu örneği şu şekilde açıklar (Porter, 1990):

Dünyanın önde gelen mücevher işleme makineleri üretim sanayisinin İtalya'da bulunması, İtalyan mücevherat endüstrisini de dünyanın önde gelen mücevherat endüstrisi haline getirmiştir. Fakat bu faktörden gelen kazanım, salt olarak bileşenlere ve makinelere kolay ulaşımın bir etkisi olarak görülmemelidir. Bunun yanında, sistemde bulunan yerel ilgili ve destekleyici sanayinin bulunması, yakın çalışma ilişkilerine dayalı bir avantajı da beraberinde getirmektedir. Örnek teşkil eden büyük firmalar, taşeron firmalar, benzer firmalar, tedarikçiler ve son kullanıcılar gibi birbirleriyle ilişki içerisinde olan oyuncuların sistemde beraberce bulunmaları, bütün hepsinin iletişimdeki kolaylığın, bilginin hızlı ve sürekli şekilde akışının ve inovatif fikirlerin devamlı olarak değiş tokuş edilmesinin avantajlarından faydalanmalarını sağlamaktadır. Özellikle büyük firmalar tedarikçi ve taşeronlarını olumlu yönde etkileme fırsatına sahiptirler.

Chaminade ve Vang'a (2008) göre kümelenmeler etkileşimli öğrenmeyi ve firmaların yükselme (upgrading) için gerekli olan yeterlilikleri edinmelerini sağlarlar. Fiziksel yakınlık ve ilgi alanı yakınlığı firmaların birbirleriyle iletişim kurmalarını kolaylaştırmakta ve etkileşimli öğrenmeyi de artırmaktadır. Bu durum daha çok

KOBİ'lerin işine yaramaktadır. Zira KOBİ'ler daha çok örtük bilgiye bağlıdır ve kodlanmış bilgiyi araştırma ve kullanmada büyük ölçekli firmalar kadar yetkin değildirler. Bu durum onları, bilgiyi daha çok bireysel ve yerelleşmiş yollarla edinmeye, yaparak öğrenmeye ve etkileşime dayalı olmaya zorlamıştır. Kümelenmeler KOBİ'ler için büyük bir fırsat avantajıdır (Chaminade & Vang, 2008). Bu durumu Mytelka ve Farinelli (2000) de ifade etmiştir. Onlara göre kümelenme KOBİ'ler için kullanıcılarla ve üniversite gibi bilginin üretildiği kuruluşlarla ilişki içinde olmak demektir. Ayrıca kümelenmelerin KOBİ'lere, yer aldıkları ekonominin mal ve hizmet üreten sektörleri arasında bulunan yerel bağlantılara dahil olmak gibi avantajlar sağladığı söylenebilir. Bu durum öğrenme ve inovasyonu tetiklemektedir. Schmitz (1999) bu durumu kümede bulunan KOBİ'lerin arasındaki yatay ilişkilere bağlamaktadır. Ona göre aynı sektörde faaliyet gösteren KOBİ'ler arasındaki bu yatay ilişkiler, düşük işlem maliyetleri ile daha hızlı problem çözmenin getirdiği hızlı inovasyon ve pazar kaynaklarına erişmedeki müthiş kolaylık gibi, bazı müşterek verimliliklere sebebiyet vermektedir. Bazı çalışmalarda kümelerin olumlu dışsallığına dikkat çekmektedir (Mytelka & Farinelli, 2000).

Gelişmekte olan ülkelerdeki kümeler, dinamikleri (içsel veya dışsal etkileşimli öğrenme metotları), organizasyonel yapıları (genelde çokuluslu büyük bir şirketin varlığı), coğrafi dağılımları (etkileşimli öğrenmenin ortaya çıktığı çekirdek etrafında yapılanmaları) ve küresel değer zincirindeki yerleri (alt uç (low-end) aktiviteleri) bakımından gelişmiş ülkelerdeki kümelerden farklılaşmaktadır (Chaminade & Vang, 2008). Bu farklılaşmalara rağmen kümelerin belirgin üç özelliğinden söz edilebilir. Bunlardan ilki yakınlıktır. Şirketler birbirlerine yakın yerlerde bulunma eğilimindedirler. Diğer şirketler tarafından paylaşılması istenmeyen bilgilerin açığa çıkması gibi bir olumsuzluğa karşın, uzman işgücü ve bilgiye erişim kolaylığı yakınlık faktöründe etkili rol oynar. Yakınlık, fiziksel ya da coğrafi olabileceği gibi sosyo-ekonomik nitelikte de olabilirler. İkinci bir özellik olarak ağ kurma gösterilebilir. Bir kümeyi rastgele bir araya gelmiş, sıradan bir şirket gruplaşmasından ayıran özellik kümeler içerisinde oluşan bağlantılardır. Bu bağlantılar, şirketler arasında, tedarikçiler ile müşteriler arasında, kamu kurumlarının, üniversite veya araştırma enstitülerinin, yatırımcıların, ticari hizmet sağlayıcılarının, küme içerisindeki şirketleri bir araya getiren “işbirliği kurumlarının” vb. yer aldığı diğer oyuncular arasında ortaya çıkar. Küme içerisindeki şirketler

birbirlerine, ortak ya da tamamlayıcı faaliyetlerle bağlıdırlar (ortak teknoloji kullanımı, aynı pazara odaklanma, aynı değer zincirinde örgütlenme vb.) ve ortak bir vizyona sahiptirler. Uzmanlaşma ise bir diğer özellik olarak karşımıza çıkar. Küme ve küme üyeleri faaliyet gösterilen alanda son derece uzmanlaşmıştır. Kümeler içerisinde uzmanlaşma, işgücünün paylaşılmasının bir yansımasıdır. Bu şekilde şirketler, ana faaliyetlerine odaklanırlar ve daha az rekabetçi oldukları işlerle ilgili sorumluluğu ilgili diğer şirketlere ve oyunculara bırakırlar (Altay, 2009; Kara, 2008).

Kümeler istihdam açısından çok önemlidir. Avrupalı sanayi çalışanlarının % 38'i bölgesel olarak yoğunlaşmış kümelerde çalışmaktadırlar. Çalışmalar, küme içerisinde yer alan şirketlerin daha fazla verimlilik ve yenilikçilik seviyelerine ulaştıklarını ve kümelerin yeni firmalar için daha yüksek oranda hayatta kalma ve büyüme oranları sağladıkları ortamlar olduklarını göstermektedir. Kümelerin bu kanıtlanmış refah yaratma etkisi göz önünde tutulduğunda, kümelerin herhangi bir ekonomi stratejisinde merkez rolde olmalarının düşünülmesi bir gerekliliktir. (ECPG, 2008)

Lorenzen'e (1998) göre Avrupa mobilya endüstrisinin başarısını açıklamada yerleşme, yani sanayinin kümelenmelere yönelmesi önemli bir durumdur. Bu sayede yeni firma kuruluşları kolay olmakta ve yeni firmalar kurulur kurulmaz pazara hızlı bir giriş yapmaktadır. Lorenzen (1998) coğrafi yakınlığın eşgüdümlü çalışma maliyetini önemli ölçüde düşürdüğünü vurgulamaktadır. Örnek olarak nakliye maliyetleri coğrafi yakınlık nedeniyle önemli ölçüde düşmektedir. Her ne kadar yeni ve esnek nakliye yöntemleri ile maddi maliyetler, eskiye nazaran, bir düşüş gösterse de, coğrafi yakınlığın nakliye için gerekli zamanı asgari seviyeye çekmesi, nakliyenin zaman maliyetini azaltmak hususunda çok önemli bir etmendir. Zira özellikle son kullanıcıya üretim yapan bir yerel sistemde teslimat süresi çok büyük önem taşımaktadır (Lorenzen, 1998).

Kümelenmelerin bir diğer faydası da firmalar arası etkileşimli öğrenme sürecinde sahip olduğu olumlu etkidir. KOBİ'lerin etkileşimli öğrenme kabiliyetleri içsel yeterlilikler, etkileşim yetenekleri, motivasyon ve etkileşim fırsatları ile alakalıdır (Chaminade & Vang, 2008). Kümelenmeler yapıları itibarıyla bu dört etmeni de destekleyici konumdadırlar. Bunun yanında kümelenmeler beşeri sermaye (human capital) ve sosyal sermaye (social capital) tedarikinde de etkili yapılanmalardır. Chaminade & Vang'a (2008) göre ise beşeri sermaye ve sosyal sermaye, etkileşimli öğrenme sürecini etkileyen birçok etken içinde hayati önem taşıyan iki faktördür.

Beşeri sermaye bir firmanın içsel yeterlilikleri ile ilgilidir ve etkileşim yeteneğini büyük ölçüde belirleyen faktördür. Bir firmanın inovasyon kapasitesi bununla ölçülür ve genelde çalışanların yetenekleri, eğitim seviyeleri, sağlık koşulları ve gelişimleri beşeri sermayeyi belirleyen önemli unsurlardır (Chaminade & Vang, 2008).

Cohen and Levinthal'a (1990) göre beşeri sermaye firmaların içselleştirme yeteneklerinin inşasında da hayati önem taşımaktadır. Bu yetenek, bir firmanın kullanıcı, diğer firmalar ve üniversiteler gibi etkileşime girdiği kişi ve kuruluşlardan edindiği bilgileri kendi içinde kullanılabilir hale getirme yeteneğidir. KOBİ'ler karşılaştıkları bilgiyi içselleştirdikleri koşulda bir ticari avantaj sağlayabilirler. Bu sebeple firmalar, inovasyona ve etkileşimli öğrenmeye gerekli olan bilgiyi tanımlama, edinme ve dönüştürme işlemleri için beşeri sermayeye sahip olmalıdırlar (Chaminade & Vang, 2008).

Görüldüğü gibi coğrafi yakınlık, maliyetlerin düşmesi ve etkileşimli öğrenme açısından kümelenmeler büyük öneme sahiptir. Etkileşimli öğrenme ise firmaların birbirlerini etkilemesindeki en önemli unsurdur. Bu da iletişimin niteliğiyle yakından alakalıdır.

4.2 Firmalar Arası İletişim

Lorenzen'e (1998) göre coğrafi yakınlık, önceki bölümde bahsi geçen nakliyenin zaman maliyetine olan pozitif etkisi dışında, firmalar için oluşturduğu iletişim ve bilgi ortamı ile de önem arz etmektedir. Örtük bilginin akışı gibi özelleşmiş bazı iletişim formları, ancak ve ancak yüz yüze yapılabilir. Birbirine yakın olan ve birlikte yerleşmiş, bir başka deyişle kümeleşmiş, firmalar sık sık birbirleriyle görüşerek araştırma ve iletişim maliyetlerini düşürmektedir. Firmalar bu ortamlarda ne tür bilginin kimlerden alınabileceğini isabetli bir şekilde saptayabilmekte, iletişimin ne şekilde kurulacağını içgüdüsel olarak bilmekte ve bilginin sinyallerini öngörebilmekteler. Bu sayede ortamın sağladığı koşullar ile bilginin düşük maliyetli oluşu, Langlois ve Robertson'un (1995) dinamik işlem maliyeti (dynamic transaction cost) dedikleri iletişimin maliyetini önemli ölçüde azaltmaktadır (Lorenzen, 1998).

Örneğin, İtalya bu konuda açık bir avantaja sahiptir. Çünkü İtalyan giyim ve moda sanayisinde zamanla, ciddi bir örtük bilgi oluşmuştur. Firmalar arası örtük bilgi transferi ve firmalar arası bağlantılar kaliteli ürünlere, tasarımın yoğun olarak

kullanılmasına, moda endüstrisi ile sıkı ilişkilere ve yenilikçi marka pazarlamasına dayalı bir inovasyon modelinin de yayılmasına sebep olmuştur. Bu sayede Belluno bölgesindeki geleneksel kümelenmeler inovasyon sistemlerine dönüşmüştür (Mytelka & Farinelli, 2000). Bunun tersi durumlar firmalar arası iletişimin kopuk olduğu örneklerde gözlemlenebilir. Mytelka ve Farinelli'ye (2000) göre bir kümede yer alan firmaların arasındaki rekabetçiliğin şekli o kümelenmenin genişleme dinamiklerini belirlemede yadsınamaz bir öneme sahiptir. Mesela, rekabetçiliğin kaliteden, teknolojik yükselmeden (upgrading) ve ürün inovasyonundan ziyade fiyat ve düşük maaşlar üzerinden yürütüldüğü durumlarda kümelenmede birlikte çalışma konusunda zorluklar yaşanmaktadır (Mytelka & Farinelli, 2000). Bu durum da bir kümelenmede rekabetçiliğin inovasyona, inovasyonun etkileşimli öğrenmeye, etkileşimli öğrenmenin inovatif bir kümelenmeye ve inovatif kümelenmenin de yüksek rekabetçi bir yığına evrilmesine engel olmaktadır. Bir kümelenmedeki inovasyon odaklı değişimlerin kapsamı birçok değişkene bağlıdır. Kümelenmedeki önemli aktörlerin yaptığı değişiklikler, firmaların yeterliliklerindeki artış, firmalar arası ortak çalışmaların çoğalması, ürünlerdeki nitelik değişikliklerinin kalitesi, üretilen ürün skalasındaki genişleme ve ihracat performansındaki değişim bu değişkenler arasında zikredilebilir (Mytelka & Farinelli, 2000).

Firmalar arası iletişimin gerçekleşmesi için bir çok yol vardır. Bu yollar literatürde genel olarak, firmalar arası eleman geçişleri, taşeronluk veya tedarikçilik sistemiyle çalışma ve karşılıklı güven şeklinde gruplanmıştır.

Eleman geçişleri ile: Bilindiği gibi tecrübeler bilgi birikiminin ana kaynaklarıdır. Sadece endüstriyel değil kültürel manada da tecrübe aktarımı ilerlemenin ve olanın üzerine bir şey eklemenin ana koşuludur. Mevcut her durum tecrübe edilip, oluşan bilgi yeni durumlara aktararak gelişmenin ve yükselmenin önü açılır. Bir çok firma farklı yöntemlerle çalışan diğer firmaların tecrübelerini içselleştirerek yükselmede önemli ilerlemeler kaydeder. Mytelka ve Farinelli (2000) bu durumun Jutland'da görülebileceğini kaydeder. Jutland'a göç eden kalifiye elemanlar beraberlerinde tecrübelerini de taşımışlar ve bölgede büyük bir örtük bilgi transferi yaşanmıştır. Bu da bölgenin yükselme performansını önemli ölçüde etkilemiştir.

Taşeronluk/tedarikçilik sistemiyle çalışmakla: Lorenzen'e göre (1998) günümüz dünyasının sanayisinde, belirli üretim alanlarında özelleşme ve taşeronluk veya tedarikçilik sistemiyle çalışma oranlarında kayda değer bir artış olduğunu

gözlemleyebiliriz. Taşeronluk veya tedarikçilik sisteminde firmaların belirli bir seviye esneklik göstermesi gerekir. Bu esneklik sayesinde firmalar üretim yöntemi ve sistem olarak ekle-çıkart tarzı uygulamaları kolay içselleştirebilir. Firmalar arası etkileşimli öğrenme, taşeronluğun ve tedarikçiliğin bu esnek doğası sayesinde yüksek ölçüde gözlemlenebilir ve bu sistem firmalar arası iletişimde önemli bir yer teşkil eder. Örnek vermek gerekirse, sözleşmeli üretilen ürünlerde yapılan revizyonlar, her ne kadar küçük revizyonlar bile olsa firmanın üretim ve yönetim yetilerini zorlamakta ve yeni tecrübeler kazandırmaktadır. Bu sayede firmanın rekabetçiliği de artmaktadır (Lorenzen, 1998).

Bu konudaki bir diğer hususa ise Chaminade ve Vang (2008) dikkat çeker. Onlara göre gelişmekte olan dünyada, genel olarak kümelenmelerin yükselme (upgrading) ve öğrenme dinamikleri güçlü bir şekilde çok uluslu şirketlerin varlığına göre şekillenir. Bahsedilen çok uluslu şirketlere etkileşimli öğrenimin niteliğini etkileyen uluslararası satın almacılar da dahildir (Chaminade & Vang, 2008). Gerek satın almacılarla, gerekse büyük firmalarla taşeronluk sistemiyle çalışan firmalar bu

Karşılıklı güven ile: Lorenzen'e (1998) göre güven iletişimde önemli bir etkidir. Güveni bir yöneticinin, potansiyel iş ortağının, üzerinde herhangi bir zorlayıcı güç uygulamadığı halde bile, faydacı bir yaklaşımla hareket etmeyeceğini düşünmesi olarak tanımlar. İletişimde esas olan bilgi paylaşımıdır. Firmalar arası güven, zamanla ve birlikte yatırım yapmakla oluşan bir olgudur. Aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar yaptıkları anlaşmalarda ancak güven ile rahat hareket edip sağlıklı bir iletişim kurabilirler. Güven ayrıca firmalar arası anlaşmalarda maliyeti de düşürmektedir. Şayet taşeronluk veya tedarikçilik gibi bir ortak çalışma durumunda iki firma birbirine güveniyorsa işveren firmanın taşeronu/tedarikçiye denetleme yükü oldukça hafifleyebilmektedir. Özetlemek gerekirse güven hem iletişim kurmayı kolaylaştırmakta, hem de birlikte çalışma maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir. Bütün bu yollar ile firmalar iletişime geçmekte ve birbirlerinden etkilenmektedirler. İletişimin etkileşime dönüşmesi takip eden bölümde anlatılacaktır.

4.3 Firmalar Arası Etkileşim ve Yükselme (Upgrading)

Pietrobelli ve Rabellotti'ye (2006) göre yükselme (upgrading), bir firmanın daha iyi ve daha verimli ürünler üretmeye başlaması ya da değer zincirinde daha çok yetenek

gerektiren işleri yapan bir firma haline gelmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamaya göre yükselme, firmaların inovasyon kapasiteleriyle sıkı bir ilişki içerisindedir. Humprey ve Schmitz (2000) dört çeşit yükselme şeklinden bahsetmiştir. Bu yükselme çeşitleri şunlardır:

a) Sürecin yükselmesi (Process upgrading): Üretim organizasyonunda yapılan değişiklikler (örn. Aynı ürün ve hizmetlerin daha verimli üretilmesi).

b) Ürünün yükselmesi (Product upgrading): Nihai üründe değişikliklere gidilmesi. Ürünün yükselmesi radikal ya da artağan (incremental) şekilde olabilir. Dahası ürün, firma için, pazar için ve hatta dünya için yeni sayılabilecek bir ürüne dönüştürülebilir.

c) İşlevsel yükselme (Functional upgrading): Değer zincirinde yeni ya da üst seviyedeki işlevleri edinmedir. Bu sayede daha yüksek katma değerli etkinliklerde bulunulabilir.

d) Sektörler arası yükselme (Inter-sectoral upgrading): Belirli bir etkinlik sayesinde edinilen yeterliliklerin sonucunda farklı bir sektöre evrilmedir (Humphrey & Schmitz, 2000; Chaminade & Vang, 2008).

Chaminade ve Vang (2008) bütün yenilikçi süreçlerin olduğu gibi, yükselme sürecinin de yeni yeterliliklerin ve kaynakların edinilmesini ya da mevcut yeterliliklerin yeni yaklaşımlarla tekrar kombine edilmesini gerektirdiğini savunur. Bir inovasyon sisteminde bulunan firmaların diğer firmalarla sürekli etkileşimde bulunması sonucu yükselmenin gerçekleşmesi, bunun etkileşimli bir sürecin sonucu olduğunu düşündürmektedir. Bu bağlamda kümelenmelerin, küresel değer zincirinde yükselme (upgrade) konusunda KOBİ'leri desteklediği düşünülmektedir. Bu destek KOBİ'lerin yerel ve dış bilgi kaynaklarından etkileşimli öğrenme oranıyla doğru orantılıdır (Chaminade & Vang, 2008).

Etkileşimli öğrenme diğer firmalarla kurulan işbirlikleri sayesinde bilgi ve yeterlilikleri edinme olarak tanımlanabilir ve etkileşimli öğrenmenin özellikle KOBİ'lerle ve mevcut kaynakların kısıtlı olduğu gelişmekte olan ülkelerle alakalı olduğu söylenebilir. KOBİ'lerin, şayet yükselmek ve uluslararası marketlere ulaşmak istiyorlarsa, sahip oldukları tüm kaynaklarla etkileşimli öğrenme süreçlerine dahil olmaları gerekmektedir. (Chaminade & Vang, 2008).

Mytelka ve Farinelli (2000) etkileşimli öğrenmenin yükselmeyi nasıl tetiklediğini İtalyan ahşap mobilya sanayisinden verdikleri bir örnekle gösterirler. İtalyan ahşap mobilya sanayisinde daha düşük oranlarda uçucu organik malzeme içeren boya ve verniklerin kullanılmaya başlanması, ahşap boyama işlemini büyük oranda değiştirmiştir. Değişen süreçte, eski sistemle elde edilen sağlamlık, renk, yüzey kapama, parlaklık ve kalınlık gibi yüzey kalite ölçütlerinin aynısını yakalayabilmek için uluslararası boya firmalarının mobilya üreticileri ile yoğun bir etkileşim içine girmeleri gerekmiştir (Mytelka & Farinelli, 2000). Ancak bu sayede firmalar etkileşimli öğrenmenin bir sonucu olarak yükselmeyi yakalayabilmişlerdir.

Maskell'e (1996) göre, kümelenmenin en çok göze çarpan gücü öğrenmeyle alakalıdır. Diğer tüm şartlar aynı kalmak koşuluyla fiziksel uzaklığın azalması, etkileşimli işbirliğinin daha az maliyetli ve daha pürüzsüz olmasını sağlar. Yakınlık, suiistimalin cezalandırıldığı bir ekonomik sistem meydana getirmekte ve bilgi üretiminde gerekli olan güven ilişkisinin de kolaylıkla kurulmasını sağlamaktadır. Bu sayede Lundvall'ın (1988) sözünü ettiği bilgi akışını sağlayan kanallar da oluşmuş olur. Lundvall'a (1988) göre bilgi akışı ancak mesajın geçişine uygun kanallar varsa gerçekleşir. Dahası, mesajın etkili bir şekilde geçiş yapabilmesi için belirli bir "bilgi iletişim dilinin" de oluşmuş olması gereklidir. Üstelik örtük bilginin paylaşılması da normal olarak yüksek derecede karşılıklı güven ve anlayış gerektirdiği bilinmektedir. Bu da bahsettiği iletişim kanalları ve bilgi iletişim dilinin yanında kültür gibi ortak değerlerin de gerekliliğini göstermektedir. Güven ilişkileri, yalnızca firmaların birbirine yakın konumlanması sonucu ortaya çıkan bir olgu değildir. Öncelikle güven inşa edilmelidir ve bu zaman almaktadır (Maskell, 1996). Geçen zamanla birlikte oluşan güven, etkileşimli öğrenmeyi, etkileşimli öğrenme de doğal olarak yükselmeyi beraberinde getirir.

Maskell'e (1996) göre bir firmanın, yerel iş sistemlerinin iletişim kanallarına hemen uyum sağlaması beklenmez. Bazı tür bilgiler satın alınamaz. Aksine, genel olan, bilgi değişiminin eski bir ekonomik yöntem olan değiş tokuşla yapılmasıdır. Yani bir firma bilgi edinmek istiyorsa yapacağı tek şey bilgi üretmek olacaktır. Bilgi değiş tokuşu gerçekleştiğinde firmalarda doğan bir sonuç olarak öğrenme, yatırım yapma ve ortaklık kurma gibi yetiler gelişecektir. Bu yetiler, sistemdeki kritik aktörlerin rekabet şartlarındaki değişikliklere bir tepki olarak yeni roller edinmelerini ve yeni oluşumlar hayata geçirmelerini kolaylaştıracaktır (Mytelka & Farinelli, 2000).

Humphrey ve Schmitz'e (2002) göre hem kümelenme literatüründe, hem de küresel değer zinciri araştırmalarında, yükselmedeki merkezi etken olarak etkileşim gösterilmektedir. Mytelka ve Farinelli (2000) ise inovasyon literatürünü örnek gösterip, bir sistemdeki kritik aktörlerin arasındaki etkileşimin doğası ve yoğunluğu göz ardı edilemez bir önem taşıdığını belirtmektedirler.

Pietrobelli ve Saliola (2008) farklı yönetim modellerinin verimlilik ve yerel firmaların performansına ne şekilde etki ettiğini araştırmışlardır. Onlara göre alıcı firmaların yerel tedarikçilerle daha yoğun ilişki kurması, sadece ürün karakteristiklerinin tanımlanması, tasarım ve kalite konusunda değil, teknolojinin yaygınlaşması ve Ar-Ge'de yüksek üretkenlik doğurmaktadır (Pietrobelli & Saliola, 2008).

4.4 Büyük Firmaların KOBİ'lere Etkisi Üzerine Dünyadan Örnekler

Bu bölümde dünyanın çeşitli bölgelerinde bulunan ve KOBİ'lerin büyük firmalarla taşeronluk veya tedarikçilik sistemiyle çalıştığı kümelenmelerde KOBİ'lerin yükselme konusunda olumlu performans gösterdiği örneklerden bahsedilecektir.

4.4.1 Danimarka Salling Bölgesi örneği

Danimarka ihracata yönelik mobilya üretiminde uzmanlaşmıştır (Lorenzen, 1998). Fakat Danimarka mobilyasının uluslararası rekabetçiliğini, Maskell'e (1998) göre ne meşhur Danimarka tasarımına, ne sağlam pazar yapısına, ne de sahip olduğu doğal avantajlara bağlayabiliriz. Lorenzen'e (1998) göre bu rekabetçilik, daha çok esnek ürün yapısı ve teslimatın niteliğine (zamanında teslimat gibi) bağlıdır.

Lorenzen'e göre (1998) Danimarka'nın Salling bölgesinde ahşap mobilya üreticilerinin bir asırdan uzun süredir bir mobilya kümelenmesi oluşturduğu söylenebilir. Birçok inşaat firmasının krizden dolayı işlerini bırakıp mobilya sektörüne girdikleri 1970'lerden bu yana kümelenme hızı artmıştır. Günümüzde çeşitli türlerde son kullanıcıya mobilya üreten firmaların yanında ikincil tedarikçilerin de bulunduğu bir endüstriyel sistemden bahsedilebilir. Firmalar sıklıkla çeşitli iş ortaklıklarına girmektedirler ve bu ortaklıklar esnek anlaşmalara dayanmaktadır (Lorenzen, 1998). Girdikleri bu ortaklıklar, özellikle büyük firmaların taşeronları veya tedarikçileri olarak çalıştıkları iş ortaklıkları, firmalar arası etkileşimli öğrenme sürecinde kendilerine büyük katkı sağlamıştır. Maskell'e (1996)

göre Danimarka’da IKEA gibi büyük bir üretici ve distribütörün bulunması KOBİ’ler için büyük avantajdır. KOBİ’ler ürünlerini büyük oranda IKEA aracılığıyla satmaktadırlar. Bu etkileşim, kümelenmedeki firmalara iş planlama, zamanında üretim ve süreç yönetimi gibi konularda büyük tecrübe kazandırmış ve oyuncular arasında büyük bir firma bulunmasının avantajını somut bir şekilde göstermiştir (Maskell, 1996; Mytelka & Farinelli, 2000).

4.4.2 Endonezya Jepara kümelenmesi örneği

Chaminade & Vang’a (2008) göre, Endonezya’da, Batubulan’daki taş oymacılığı kümelenmesi, Celuk’daki gümüş mücevherat kümelenmesi gibi benzer etkinlikler gösteren KOBİ’lerin küme oluşturması gelenekselleşmiştir. El işçiliğine dayanan sanayiler, eski loncalar gibi, genelde coğrafik bir topluluk oluşturmaktadırlar. Bu durum Jepara’daki mobilya kümelenmeleri için de geçerlidir. Java’da bulunan Jepara mobilya kümelenmesi yükselmekte olan bir kümelenmedir. 1997 ve 2002 yılları arasında kümelenmedeki firma ve çalışan sayısı iki katına çıkmıştır. Kümelenmede üretilen ürünlerin %70’i ihraç edilirken %30’u iç piyasada satılmıştır. Bu ihracatın sadece %25’i yabancı firmalar tarafından yapılırken %75’i yerel firmalar tarafından yapılmaktadır. Kümelenmedeki firmalar geleneksel olarak, Çin ve Vietnam ile rekabet içinde oldukları pazarın düşük fiyat segmentine odaklanmışlardır. Kümelenme her yıl %5-7 arasında büyümekte ve küresel pazarın %2’sini kontrol etmektedir (Chaminade & Vang, 2008).

Endonezya mobilya sanayisinin temelleri, mobilyanın sadece soylu aileler için üretildiği erken sömürgeci döneme kadar gitmektedir. Orta sınıfın yükselmesiyle büyüyen iç pazar, 1980’lerde bu sanayinin de büyümesini sağlamıştır. Endonezya’nın uluslararası pazarlara açılması da 80’lerin sonunu bulmuştur (Chaminade & Vang, 2008).

Kaplinsky ve diğerlerine (2003) göre Jepara kümelenmesinde, 1980’lerin ortalarından bu yana, İKEA gibi, son kullanıcının taleplerini, yerel üreticilere anlayacakları dilde aktaran büyük uluslararası alıcılar baskındır. Chaminade & Vang’a (2008) göre son yıllarda Endonezya mobilya sanayisindeki rekabetçilik, artan kereste, petrol ve elektrik fiyatları, düşen verimlilik ve devletin yıllık kota uygulaması nedeniyle yaşanan kereste teminindeki kıtlık sebebiyle zayıflamaktadır. Bu yüzden yerel KOBİ’ler küresel pazarlara erişebilmek için Loebis & Schmitz’e

(2005) göre iki tür strateji geliştirmişlerdir. İlki maliyetleri düşürmektir (zayıf rekabetçilik). Maliyetleri düşürmek için maaşları düşürmüş, tedarikte sıkıntı yaşadıkları ya da pahalı buldukları hammaddeleri illegal yollarla ve düşük fiyatlara almışlar ve düşük vergi ödemek için mali usulsüzlükler yapmışlardır. İkinci bir yol olarak üretim süreçlerinde ve ürünlerinde inovasyonu seçmişlerdir (güçlü rekabetçilik) (Loebis & Schmitz, 2005).

Kümelenmedeki firmaların sadece küçük bir kısmı ikinci stratejiyi benimsemişlerdir (Loebis & Schmitz, 2005). Bu strateji daha iyi mobilya tasarımı ve batılı müşterilerin talebi olan demonte mobilyaya geçişi beraberinde getirmiştir. Bunların yanında inovasyon stratejisi üretimin kalitesini artırmış, ürün teslimatını düzene sokmuş ve firmaları uluslararası standartlara uyuma zorlamıştır. Bu stratejiyi iyi anlayabilmek için uluslararası alıcının rolünü anlamak önemlidir. Loebis & Schmitz'e (2005) göre İki farklı katmanda bu rolden bahsedilebilir. İlki uluslararası alıcı ile kümelenmedeki taşeronlar arasında gerçekleşen etkileşimli öğrenmedir. Uluslararası alıcı taşeronları, IKEA tarafından ticarileştirilen demonte sistemi gibi inovatif tasarımlarla tanıştırır. Verilen büyük siparişler ve hem üründe hem de üretim sürecinde karşılanması gereken yüksek kalite standartları, uluslararası firmanın taşeronlarını gelişmeye teşviki olarak görülebilir. Kısacası, kalite ve tasarım konusunda son kullanıcın taleplerini yerel firmalara aktaran uluslararası alıcı ile taşeronların arasındaki ilişki nedeniyle etkileşimli öğrenme gerçekleşmektedir ve uluslararası alıcı, taşeronların süreçlerini ve ürünlerini uluslararası pazarın taleplerini karşılayacak şekilde iyileştirmelerini teşvik eder (Chaminade & Vang, 2008).

Diğer yandan, kümelenmedeki taşeron firmalar, çok güçlü bir beşeri sermaye ile genelde bir tedarikçi ağına bağlıdırlar. Bu ikinci katmandaki tedarikçiler de dolaylı yoldan uluslararası alıcının kalite standartlarına uymak zorundadırlar (Loebis & Schmitz, 2005). Chaminade & Vang'a (2008) göre taşeronlar ile tedarikçiler arasındaki bilgi akışı, kümelenmedeki mevcut işgücü paylaşımlı yatay bağlantılar sayesinde hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmektedir.

4.4.3 Tayland otomotiv kümelenmeleri örneği

Asya kıtasının Detroit'i olarak da adlandırılan Tayland otomobil sanayisi, Lecler'e (2002) göre Asya kıtasındaki en önemli otomotiv üretim merkezi olarak kabul edilmektedir. Tayland otomobil kümelenmeleri çokuluslu şirket merkezlidir. Bu

şirketlerin ana montajcılarının büyük bir kısmı Tayland'dadır. Yerel firmalar genelde KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu firmalar çoğunlukla ikincil ya da üçüncül tedarikiler olarak çalışmaktadır ve büyük oranda yedek parça üretimi yapmaktadır. Birincil taşeronların %40 kadarına uluslararası şirketler sahiptir (Chaminade & Vang, 2008).

Chaminade & Vang'a (2008) göre iki tür KOBİ ve iki tür yükselme fırsatından söz edilebilir. Yabancı sermayeli ve ortak girişim olarak kurulan birincil taşeron firmalar gerekli teknolojiye ve kaynaklara erişimde önceliğe sahiptir. Bu durum, bu firmalar ve ana firmalar arasında etkileşimli öğrenme oluşmasını sağlamaktadır. KOBİ'lerin etkileşimli öğrenimi ise ancak ortak girişim firmaların sayesinde olmaktadır. Zira çokuluslu şirketlerin KOBİ'lere bilgi ve teknoloji aktarımı yapmak gibi bir dürtüleri olması söz konusu değildir. Techakanont & Terdudomtham'a (2004) göre sadece ana montajcı ya da birincil taşeron firmalarla çalışan KOBİ'ler kalite kontrol, bakım, onarım, teknik çizim ya da proje yönetimi konusunda tavsiyeler alabilmektedirler. Diğer KOBİ'lerin bir etkileşimli öğrenme sürecinden geçtiği söylenemez. Bu yüzden birçoğu ana firmalara ya da ortak girişimli birincil taşeronlara tedarikçi olma hususunda düşük potansiyele sahiptir (Chaminade & Vang, 2008).

Tayland otomotiv kümelenmelerindeki bu durum büyük firmaların küçük firmalara olan etkisini anlamada önemlidir. Görülmektedir ki kümelenmede yükselme sergileyebilen KOBİ'ler, firma içi çabalarla tasarım yapıp yükselme gösterebilen birkaç istisna dışında (Chaminade & Vang, 2008), sadece büyük firmalarla ya da onların ortak girişimli firmalarıyla ilişki içinde olan KOBİ'lerdir.

4.4.4 Bangalore yazılım kümelenmesi örneği

“Hindistan'ın Silikon Vadisi” olarak da bilinen Bangalore, İktisadi Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ülkelerinin sınırları dışında bulunan en önemli yazılım kümelenmelerinden biri haline gelmiştir. Kumar ve Joseph' göre (2005) 2003-2004 yıllarında Bangalore'de 1700 kadar bilişim firması bulunmaktaydı ve bunların ortalama değeri 12,2 milyon dolardı. Bu firmaların yıllık büyüme oranı %30'dur. Fakat bu büyüme düşük kaliteli ve ucuz yazılımlardan kaynaklanmaktaydı (Arora & Gambardella, 2005). Bangalore, Hindistan'ın yazılım ihracatının yaklaşık %33'ünü tek başına yapmaktadır ve bu ihracat genelde OECD ülkelerine yapılmaktadır (Chaminade & Vang, 2008).

Chaminade & Vang'a (2008) göre Bangalore bilimsel ve askeri araştırmaların da merkezi haline gelmiştir. Bu durum büyük ölçüde askeri testler için gerekli olan temiz hava gibi coğrafi sebeplerden dolayıdır. Bu nedenle Bangalore'de çeşitli ileri teknoloji kümelenmeleri (savunma sanayi, havacılık ve bilişim) vardır ve araştırma, eğitim ve kısmen üretim alanlarında Hindistan'ın bilim ve mühendislik merkezi olarak kabul edilmektedir.

90lar boyunca kaliteli ve nispeten ucuz teknik personele ulaşımın kolaylığı bazı çokuluslu firmaları bölgeye çekmiştir. IBM, Motorola, HP, Siemens, 3M ve Texas gibi firmalar bölgeye yerleşmişlerdir. Büyük firmaların çokluğuna rağmen Bangalore'de KOBİ yoğunluğu vardır (Chaminade & Vang, 2008).

Bangalore bilişim kümelenmesinin dinamikleri yerel olarak ya da dışarda konumlanmış çokuluslu firmaların kontrolü altındadır. İki tür KOBİ'ye rastlamak mümkündür: bir çokuluslu firmaya tedarikçilik anlaşmasıyla bağlı olanlar ve az sayıdaki bağımsız KOBİ'ler. Tedarikçilik sistemiyle çalışan KOBİ'ler genel olarak değer zincirindeki düşük katma değerli etkinliklerden sorumludur. Sıklıkla KOBİ'ler büyük firmalar için belirli işleri yapmaktadır. Büyük firmalarsa üretimin niteliğini ve nihai ürünü belirlemekte ve KOBİ'lerin performanslarını sıkı bir şekilde denetlemektedir. Bu yüzden KOBİ'lerin büyük çoğunluğu için yükselme büyük firmaların yönlendirmesiyle olmaktadır (Nadvi, 1995; Vang & Overby, 2006).

Chaminade & Vang'a (2008) göre yerel KOBİ'lerdeki yeteneklerin inşası, birçoğu Amerika'da bulunan büyük firmalara tedarikçi olma rolleriyle paralellik teşkil etmektedir. Bazı çalışmalar göstermiştir ki, mevcut kodların bakımı ya da belirli bir dilde yazılmış kodun başka bir dile dönüştürölmesi gibi ilk etap işlemleri genel olarak Hindistan'daki bilişim sektörüne fason olarak yaptırılmaktadır. Her ne kadar bu işlemlerin niteliği düşük olsa da bu tarz bir etkileşimli öğrenme süreci bazı KOBİ'lerin proje yönetimi, zamanında iş teslimi ve Amerikan standartlarında üretim organizasyonu gibi yetileri kazanıp, küresel değer zincirinde basamak atlamalarına sebep olmuştur. Bu sayede, özellikle gömülü yazılımlar ve bilişim hizmetlerinde, düşük maliyetli tedarikçilikten bilgi tedarikçiliğine doğru bir dönüşümün ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Parthasarathy & Aoyama, 2006). Chaminade & Vang'a (2008) göre bu özel durum analiz edildiğinde KOBİ'lerin büyük firmalarla etkileşimli öğrenme sürecine girmesinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Kümelenmedeki bu etkileşimin en önemli sebeplerinden biri firmalar arasındaki

elaman geçişleridir. Bölgedeki bulunan yüksek kaliteli beşeri sermaye büyük firmalardan ya da bir KOBİ’den başka bir KOBİ’ye geçiş yaparken edindiğı bilgi birikimi ve tecrübesini de transfer etmektedir. Bu sayede kümelenmedeki firmaların küresel değeri zincirinde yükselmeleri büyük ölçüde hızlanmaktadır.

4.4.5 Nijerya Nnewi kümelenmesi örneğı

Mytelka & Farinelli’ye göre (2000) 70’lerin ortalarından bu yana, Nnewi’deki yerel tüccarlar Tayvan bölgesindeki teknoloji tedarikçileriyle kurdukları yakın ilişkiler sayesinde kendilerini otomobil parçası üreticileri haline getirdiler. 40 ila 250 işçi çalıştıran 17 firma, Nijerya ve diğeri Batı Amerika pazarlarına şanzıman, motor için makara rulman zincirleri, otomobiller için borular, batarya, motor yatağı, amortisör, ayak dayama paneli, motosikletler için contalar ve bunlar gibi daha bir çok parçayı tedarik etmektedir. Bu firmaların biroğru ürünlerini modifiye edebilecek ve üretim sürecini yerel pazarlara adapte edebilecek tasarım yetisine sahipler. Nnewi’deki firmalar içyapıyla ve kredilerle alakalı büyük sıkıntılara rağmen büyümüşlerdir. Örnek vermek gerekirse, sadece özel üretelerle sağlanmış elektrik kullanılabilmiş, her firma su kullanabilmek için kendi su kuyusunu açtırmış, firmalar çok zayıf ve çok pahalı bir telefon şebekesinden hizmet almak zorunda kalmış, işyeri kurulacak alanların kısıtlılığı ve birim fiyatların pahalı oluşu firma kuruluşlarını etkilemiş ve bankalar firmalara verdikleri kredi miktarını artırmada gönülsüz davranmışlardır. Bütün bu sıkıntılara rağmen Nnewi’deki firmalar inovasyon yapmada ve diğeri Nijerya firmalarının iflasa sürüklendiğı bir zamanda komşu ülkelere ihracat yapmada başarılı olmuşlardır (Mytelka & Farinelli, 2000).

Bu başarının büyük bir bölümü çalışanların, özellikle parça birleştirmek ve kullanım testleri esnasında edindikleri yaparak öğrenme bilgileri ve teknolojiyi tedarik eden yabancı firmalar ile, özellikle Tayvan’da bulunan firmalarla, kurulan firmalar arası bağlantılar ile sağlanmıştır. (Mytelka & Farinelli, 2000).

5. YÖNTEM

5.1 Literatür Araştırması

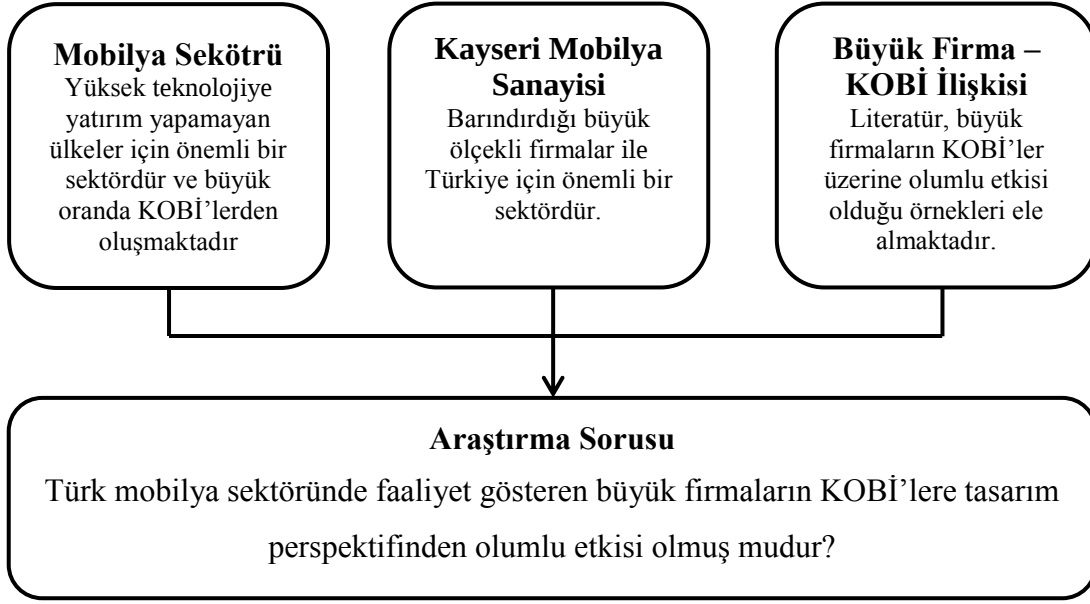
Bu çalışmada üzerine çalışılan konunun daha iyi anlaşılması, araştırmaya zemin hazırlanması, araştırmanın öneminin vurgulanması ve çalışmanın gerekliliğinin ortaya konması için, konunun kavramsal çerçevesi literatür araştırmasıyla desteklenmiştir. Mertens'e (2010) göre literatür araştırmasının amacı okuyucuya, içinde bulunulan kavramsal çerçevenin oluşturduğu “büyük resimde” çalışmanın nerede durduğunu göstermektir. Bunun yanında literatür araştırması, çalışmanın neyi kapsayıp neyi kapsamayacağını net bir şekilde açıklamalıdır (Boote & Beile, 2005). Bu çalışmada literatür araştırması üç ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde mobilya ve mobilya endüstrisi genel olarak ele alınmıştır. Üzerinde çalışılan konu mobilya sektöründeki bir olgudur ve mobilyayı doğru anlamak ve önemini idrak etmek çalışmanın ana evrenini makul kılması açısından önemlidir.

Türk mobilya endüstrisi ve Kayseri mobilya sanayisinin yapısı ikinci bölümde ortaya konmuştur. Çalışma yapmak için özellikle Kayseri'nin ve KOSB'nin seçilmesinin nedenleri bu bölümde anlaşılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise büyük firmaların küçük firmalara etkileşimli öğrenme ve iletişim yollarıyla etkisi çeşitli örnekler üzerinden ele alınmıştır. Bu bölüm araştırma sorusunun ortaya çıkış nedenini anlamak açısından önemlidir.

Literatür araştırmasının, bu çalışmaya konu olan araştırma sorusunu ortaya çıkarması Şekil 5.1'de görülebilir.



Şekil 5.1 : Araştırma sorusunun çıkışı.

5.2 Araştırma Yöntemi

Araştırma sorusu ortaya çıktıktan sonra geriye kalan doğru bir araştırma yöntemi belirlemek ve onu uygulamaktır. Araştırma sorusuna nitel veya nicel araştırma yöntemleriyle cevap aramak mümkündür. Fakat önemli olan en doğru cevabın alınabileceği yöntemi belirlemektir. Bunun için nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin özelliklerini incelemek doğru olacaktır.

Büyüköztürk ve diğerlerine (2010) göre nitel araştırma yöntemlerinde tümevarımsal bir yol izlenir. Araştırma yapılan örneklemin özel durumlarını ve deneyimlerini anlayıp tanımlamak ana hedeftir. Buna karşın nicel araştırmada tümdengelimsel bir yaklaşımla örneklem üzerinde tahminler yürütülür ve bunların geçerliliği sınanır. Nitel araştırma yöntemlerinde doğal olarak ortaya çıkan olgu ve olaylara dışarıdan müdahale edilmezken, nicel araştırma yapılırken koşullar ve durumlar amaca yönelik şekilde yönlendirilebilir (Frankel & Devers, 2000). Yıldırım ve Şimşek'in (2006) Glesne ve Peshkin'den (1992) aktardıklarına göre nicel araştırma yöntemlerinin amaçları genelleme, tahmin ve nedensellik ilişkisini açıklamakken, nitel araştırma yöntemleri derinlemesine betimleme, yorumlama ve aktörlerin bakış açısını anlamayı amaçlamaktadır. Nicel araştırmada veriler sayısal göstergelere indirgenirken, nitel araştırmada veriler derinlik ve zenginlikleri içinde değerlendirilir.

Yapılacak olan araştırmada sayısal veri elde etme kaygısı olmaması, olayları doğal ortamlarında incelemek istenmesi, derinlemesine bilgi edinmek ve katılımcıların görüşlerini değerlendirmek istenmesi gibi sebepler, bu araştırmanın yönteminin nitel araştırma yöntemi olarak belirlenmesini sağlamıştır.

Nitel bir araştırma, farklı yöntemlerle yapılabilir. Bu yöntemleri görüşme (interview), odak (focus) grup görüşmesi, gözlem, doküman incelemesi ve örnek olay çalışması (case study) olarak gruplayabiliriz (Yıldırım & Şimşek, 2006).

Bu çalışma, büyük firmaların tedarikçilerine etkisi ortaya konmak istenmiştir. Veriler toplanırken, araştırma gereği derinlemesine bir analiz yapma gerekliliği olduğu için firmalarla birebir görüşülmesi gerekir. Zira Tuckman'ın bahsettiği gibi soruların yüz yüze sorulmadığı durumlar soru sorma fırsatlarını ve sağlıklı cevaplar almayı sınırlandırmakta, araştırmayı zorlaştırmakta ve katılımcılardan geri dönüşü azaltmaktadır (1999). Frankfort-Nachmias ve Nachmias'a (2007) göre kişisel görüşmenin cevaplandırılma oranı %95 iken, sorular gönderildiği zaman bu oran %20 ile % 40 arasındadır (Manzakoğlu, 2009). Bu da araştırmanın yönteminin görüşme yöntemi olarak belirlenmesini sağlamıştır.

5.2.1 Görüşme yöntemi

Görüşme yöntemi, nitel araştırmalarda en çok kullanılan ve sözlü olarak yürütülen bir yöntemdir (Yıldırım & Şimşek, 2006; Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2010). Cevabı bulunmaya çalışılan sorulara yönelik ilgili kişilerle yapılır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2010). Kişisel iletişime dayalıdır ve bu özelliği nedeniyle bilinen en eski araştırma yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Kerlinger & Lee, 1999). Yapılandırılmış, Yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç tür görüşme yönteminden bahsedilebilir.

Yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenmiştir ve genellikle kişi belirli seçeneklere yönlendirilir. Daha çok nicel bir niteliği vardır. Bu yöntemin avantajları arasında standart cevapların alınması, önyargı gibi sorunlarla daha az karşılaşılması, verilerin karşılaştırılmasına daha çok imkan vermesi ve uygulama kolaylığı gösterilebilir (Bilim, 2007).

Yarı yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşme gibi daha önceden belirlenmiş sorulardan oluşur (Bilim, 2007). Fakat yapılandırılmış görüşmede olduğu

gibi soru listesi çok katı değildir. Gerekli görülen yerlerde görüşmeyi yapan kişi yeni sorular sorup derinlemesine bilgi edinebilir (Mil, 2007). Bu yöntem hem yapılandırılmış hem de yapılandırılmamış görüşme türlerinin avantajlarına sahiptir. Bu yöntemin bir dezavantajı olarak uygulayıcının yeteneğinin görüşmenin kalitesine etkisi gösterilebilir (Bilim, 2007).

Yapılandırılmamış görüşme yaklaşımında önceden belirlenmiş sorular yoktur. Sorular etkileşimin doğal seyri dahilinde sorulur ve görüşülen kişi bir araştırma yönteminin uygulandığının farkına bile varmayabilir (Yıldırım & Şimşek, 2006). Derinlemesine bilgi edinme gerekliliğinde bu görüşme yöntemi kullanılabilir. Bu görüşme görüşmecinin bilgi ve yeteneğine çok bağlı olması ve önceden belirlenmiş sorular olmamasından dolayı görüşmenin amacından sapabilmesi, eksik ve yanlış bilgi alınabilmesi gibi bazı dezavantajlara sahiptir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2010). Fakat yine de hiç beklenmedik bir sonuçla karşılaşılabilme ihtimali bu görüşme türünün önemli bir özelliğidir (Bilim, 2007).

Bu araştırmada sorular önceden belirlenmiştir fakat belirli cevaplara yönlendirmeler yapan sorular sorulmamıştır. Gerekli görülen yerlerde derinlemesine bilgi almak için farklı sorularla araştırma desteklenmiştir. Bu sayede hem yapılandırılmış hem de yapılandırılmamış görüşme yöntemlerinin avantajlarından faydalanılmıştır. Bu yüzden bu araştırmanın yöntemi yarı yapılandırılmış görüşme yöntemidir.

Her yöntemin olduğu gibi görüşme yönteminin de bazı avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Bailey'e (1982) göre görüşme yönteminin avantajları arasında esnek olması, yanıt oranının yüksek olması, katılımcının beden dilini gözlemlemeye imkan vermesi, görüşmenin yapıldığı ortam ve kişilerin kontrol altında olması, soru sırasını anlık değiştirmeye olanak tanınması, katılımcının anlık tepkisinin kaydedilebilmesi, veri kaynağının doğrulanabilmesi, sorulara tam olarak cevap alınabilmesi ve derinlemesine bilgi sağlayabilecek bir yapıda olması gösterilebilir. Bailey (1982) görüşme yönteminin bazı zayıf yönlerinden de bahsetmiştir. Bunlar maliyetli olması, uzun zaman gerektirmesi, araştırmacıda olası bir yanlılık olabilmesi, kayıtlı ve yazılı kaynakların kullanılmaması, katılımcının ve araştırmacının zaman ayırma probleminin olabilmesi, gizliliğin ortadan kalkması, standart bir soru kalıbının olmaması ve bireylere ulaşım güçlüğü yaşanabilmesi olarak sıralanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2006; Mil, 2007). Araştırmada görüşme yönteminin güçlü olduğu yönler

verimli bir şekilde kullanılmaya çalışılırken, zayıf yönlerinden kaçınmaya mümkün olduğunca dikkat edilmiştir.

Araştırmanın ana yapısı nitel araştırma, yöntemi de görüşme yöntemi olarak belirlendikten sonra doğru soruları belirlemek ve doğru örnekleme seçmek gerekmektedir. Soru formunun hazırlanmasında araştırmacının geçmiş tecrübeleri göz önünde bulundurulmuştur. Soru formu araştırmanın “Ekler” kısmında mevcuttur.

5.3 Evren ve Örneklem

Bu bölümde araştırma evreni ve görüşme yapılan firmaların seçilmesinden bahsedilecektir.

5.3.1 Araştırma evreni

Bu çalışmanın araştırma evrenini KOBİ’ler oluşturmaktadır. KOBİ kavramının literatürde birçok tanımı mevcuttur. Hemen hemen her ülke, hatta bir ülkedeki her kurum kendine has bir KOBİ tanımına sahiptir. Bu çalışmada herhangi bir tanımın doğruluğu veya geçerliliği sorgulanmayacaktır. Onun yerine KOSGEB’in KOBİ tanımı üzerinden hareket edilecektir. Zira devlet tarafından yapılan her türlü düzenleme KOSGEB’in yaptığı KOBİ tanımına göre yapılmaktadır. KOSGEB’e göre yıllık çalışan sayısı 250’den az olan ve yıllık net hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını geçmeyen tüm işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır (KOSGEB, 2012). Bu tanım 4 Kasım 2012 yılında güncellenmiştir. Bu tarihten önceki tanımda bilanço veya net hasılat miktarı 25 milyon Türk Lirası şeklindedir. Tanımda iki kriter bulunmaktadır. Bunlar sayısal ve finansal büyüklüktür. KOBİ kendi içinde ayrıca farklı tanımları da içermektedir. Bu tanımlar mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletme tanımlarıdır. Çizelge 5.1’de bu tanımlar görülmektedir.

Çizelge 5.1 : KOSGEB KOBİ tanımı (KOSGEB, 2012).

İşletme Büyüklüğü	Çalışan Sayısı	Yıllık Hasılat / Bilanço
Orta	< 250	≤ 40 milyon TL
Küçük	< 50	≤ 8 milyon TL
Mikro	< 10	≤ 1 milyon TL

KOBİ’ler birçok yönüyle büyük öneme sahiptirler. Dünyada en büyük katma değer oluşturma payı KOBİ’lerindir. Sadece Avrupa’da oluşan toplam katma değer

%58'ini KOBİ'ler üretmektedir (European Comission, 2013). Türkiye'de ise bu oran %55'tir (KOSGEB, 2012). Bunun yanında Avrupa'da istihdamın %67'lik, Türkiye'de ise %78'lik kısmını KOBİ'ler sağlamaktadır (European Comission, 2013; KOSGEB, 2012). Bir KOBİ karar mekanizmasının esnekliği, yöneticilerinin büyüme ve girişimcilik konusundaki istekliliği, yenilikçiliğe açık olması, pazar ve teknoloji değişikliklerine büyük işletmelere göre daha hızlı uyum sağlayabilmesi, müşterilerle doğrudan ilişki içinde olması dolayısıyla yerel pazarları daha iyi tanıyabilmesi, belirli ürünlerde uzmanlaşabilmesi ürün çeşitliliğini arttırabilmesi, öz sermaye ağırlıklı olarak çalışması sayesinde ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmesi sebebi ile büyük önem arz etmektedir (KOSGEB, 2012).

KOSB'deki mobilya KOBİ'leri, büyük firmaların baskın olduğu bir kümelenme içerisinde dirler. Bu baskınlık birçok KOBİ'yi doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Ticari manada bu etki rahatça gözlenebilmektedir. KOBİ'lerin bazıları büyük firmalara tedarikçi olarak çalışırken, bazıları da tedarikçilerin tedarikçiliğini yapmaktadırlar. Bu da büyük firmalardan KOBİ'lerin büyük çoğunluğuna bir nakit akışı demektir. Bunun yanında müstakil olarak kendi markalarıyla hareket eden KOBİ'ler de bulunmaktadır.

Genelde KOBİ'ler birbirleri ile sıkı ilişki içerisinde dirler. KOSB'de gözlenen firmalar arası eleman geçişleri bu ilişkiyi güçlendirmektedir. Ayrıca bu durum KOBİ'lerin ortak bilgi paylaşımını da doğurmaktadır. Örtük bilgi rahatlıkla anonim hale gelebilmektedir.

5.3.2 Görüşme yapılan firmaların belirlenmesi

Bu araştırmada Türk mobilya sektöründe faaliyet gösteren büyük firmaların KOBİ'lere tasarım farkındalığı konusunda etkisi, Kayseri örneği üzerinden incelenmektedir. Kümelenme literatüründe görüldüğü gibi bu tarz bir etkileşim en yüksek seviyede büyük firmalar ve onlarla doğrudan ilişki içinde olan tedarikçileri arasında gerçekleşmektedir. Tedarikçi ise British Standards Institution'a (2000) göre bir ürün veya hizmeti sağlayan kuruluş şeklinde tanımlanmaktadır. Literatürdeki durum göz önüne alınca görüşme yapılan firmaların tamamı KOSB'de faaliyet gösteren ve DPT'nin raporuna göre Türkiye'deki en büyük 10 mobilya firması içinde bulunan İstikbal, Bellona, Yataş, İpek ve Kilim firmalarının tedarikçileri olarak belirlenmiştir. Çalışma öncesi yapılan ön araştırmada bu firmaların masif ahşap

mobilya üretiminde mamul ve yarı mamul, döşemeli mobilya üretiminde mamul, metal üretiminde mamul ve yarı mamul tedarikçileri bulunduğu öğrenilmiştir. Çalışmada sadece masif ahşap mobilya tedarikçileri ile görüşülmüştür. Bunun sebebi, yapılan ön araştırmada büyük firmaların masif ahşap konusunda tedarikçilerinin tasarım yapmalarına imkan verirken, diğer ürün gruplarında sadece üretim tedarikçisine gitmesidir. Bir başka deyişle, masif ahşap tedarikçileri bir büyük firmalarla birlikte ürün tasarım çalışmaları da yaparken, diğerleri sadece üretim yapmakta, tasarımla daha az ilgili olmaktadır. Bu da büyük firmaların tasarım farkındalığına etkisi açısından masif ahşap konusunda tedarikçilik yapan firmaları çalışmaya en uygun örneklem haline getirmiştir.

Tedarikçi firmalar tespit edilirken büyük firmalardan tedarikçilerinin bir listesi talep edilmiştir. Fakat bu firmalardan olumlu yanıt alınamadığı için kümelenmedeki firmalar arası iletişimden faydalanılmıştır. Bu bağlamda bireysel olarak tanınan bir tedarikçiyle görüşülmüş ve sektördeki diğer tedarikçi firmaların isimleri istenmiştir. Elde edilen liste baz alınarak görüşmelere başlanmış ve her görüşülen firma yetkilisinden eksik firma varsa eklemesi istenmiştir. Nihayetın bütün tedarikçi firmalar tespit edilmiştir. Bu firmalar şu şekildedir:

1. Asır Mobilya (X)
2. Asil Ahşap
3. Bahar Mobilya
4. Çınar Dizayn Mobilya
5. Delioğlu Mobilya
6. Demirayak İskelet (X)
7. Güzel Mobilya
8. Kalem Mobilya (X)
9. Kamber Mobilya
10. Karaca Boya
11. Kardel Mobilya
12. Kardeşler İskelet (X)
13. Kivi Mobilya

- 14. Mirza Ahşap (X)
- 15. Örümcek Mobilya
- 16. Özgüven Mobilya (X)
- 17. Sofa Orman Ürünleri
- 18. Şah Boya
- 19. Uzman Ahşap
- 20. Yalı Ahşap

Bu firmalardan karşısında (X) işareti olan firmalarla görüşülmemiştir. Bunlardan Asır Mobilya çalışmaya katılmayı reddetmiştir. Özgüven Mobilya ve Kardeşler İskelet çalışma yapılan bölgenin dışında oldukları için çalışmaya dahil edilmemişlerdir. Demirayak İskelet firmasına ulaşamamıştır. Mirza Ahşap'la 3 kez görüşmeye gidilmiş fakat tüm çabalara rağmen firmadaki iş yoğunluğu nedeniyle görüşülememiştir. Kalem Mobilya 2 yıldır tedarikçilik yaptığı için çalışmaya dahil edilmemiştir. Toplamda 14 firma ile görüşülmüştür. Belirlenen bu firmalarla görüşmeler randevu alınarak yapılmıştır. Görüşülen kişiler firma sahipleri olarak belirlenmiştir. Sadece Güzel Mobilya'da firma sahiplerinin yönlendirmesiyle firmanın planlama müdürü ile görüşmek zorunda kalınmıştır. Yapılan görüşmeler akıllı telefon ile ses kaydı altına alınmıştır ve ekler kısmında görüşmelerin tam dökümleri bulunmaktadır. Sadece Güzel Mobilya firmasındaki görüşülen kişi ses kaydını reddetmiştir. O görüşme ise elle not alınarak gerçekleştirilmiştir. O görüşmenin de alınan notlar üzerinden tam dökümü ekler kısmında mevcuttur.

5.4 Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Görüşme soruları belirlenirken kümelenme literatürü göz önünde bulundurulmuştur. Buna göre kümelenmelerde bir tasarım farkındalığı geliştirme ve yükselmede tedarikçilik büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle bu araştırmada büyük firmaların tedarikçilerine tasarım farkındalığı açısından etkisi araştırılırken, büyük firmalarla ilişkiyi doğrudan niteleyen tedarikçilik ve araştırma konusu olan tasarım birlikte ele alınmıştır.

Tasarımla ilgili soruların bazılarında Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) kavramı kullanılmıştır. Ar-Ge, Maliye Bakanlığı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın birlikte

yayınladığı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesine İlişkin Uygulama ve Denetim Yönetmeliği'nde (2008) şu şekilde tanımlanmaktadır:

Araştırma ve geliştirme, kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmaları, çevre uyumlu ürün tasarımı veya yazılım faaliyetleri ile alanında bilimsel ve teknolojik gelişme sağlayan, bilimsel ve teknolojik bir belirsizliğe odaklanan, çıktıları özgün, deneysel, bilimsel ve teknik içerik taşıyan faaliyetleri, (...) ifade eder.

Her ne kadar Ar-Ge bu şekilde tanımlansa da KOSB'de Ar-Ge'nin yeni ürün tasarımı ile ilişkilendirildiği geçmiş tecrübelerle dayanarak bilinmektedir. Geçmişte büyük firmaların bünyesinde bulunan ve Ar-Ge Departmanı olarak nitelenen 6 adet departman, gerek staj yapmak suretiyle, gerek fiili olarak çalışmak suretiyle, gerek ortak proje yürütmek suretiyle ve gerekse yerinde gözlem yapmak suretiyle incelenmiştir. Her ne kadar bu departmanların, ismi Ar-Ge olsa da, Ar-Ge faaliyetleri olarak tanımlanan faaliyetleri yerine getirmek yerine, daha çok yeni ürün tasarımı ve stilize etme fonksiyonlarını karşıladıkları tespit edilmiştir. Bu durumun, KOSB'de bireysel ilişki içine girilen firmaların tamamına yakınında yeni ürün tasarımının Ar-Ge olarak nitelenmesine sebep olduğu görülmüştür. Yani KOSB'deki birçok mobilya firması yeni ürün tasarım faaliyeti için tasarım kelimesinden çok Ar-Ge terimini kullanmayı tercih etmektedir. Bu nedenle araştırma sorularında, Ar-Ge terimi yeni ürün tasarımı ile ve Ar-Ge departmanı kavramı tasarım departmanı kavramı ile muadil olarak kullanılmıştır.

Araştırmada sorular net bir sıralama ile sorulmayıp yarı-yapılandırılmış görüşme yönteminin esnekliğinden faydalananak konuşmanın akışına göre konu başlıkları tartışılmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ

KOSB mobilya kümelenmesinde yapılan bu çalışmada büyük firmaların tedarikçileri yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular bölgedeki dinamiklerin ve dolayısıyla genel durumun anlaşılması açısından önemlidir.

Kümelenme literatüründe tedarikçiliğin tasarım farkındalığı ve yükselmeye olan olumlu etkisine dair örnekler 4. Bölümde yer verilmiştir. Araştırmada tedarikçilik ve tasarım konuları iç içe geçmiş şekilde ele alınmıştır.

6.1 Görüşme Yapılan Firmaların Profilleri

Bu çalışma kapsamında 14 firma ile görüşülmüştür. Bu firmaların hepsi KOSB’de tedarikçi olarak çalışan firmalardır. Bu firmaların 1’i 1980-1989 arasında, 6’sı 1990-1999 arasında, 5’i 2000-2009 arasında ve 2’si de 2010 ve sonrasında kurulmuştur. Firmalardan hepsi ahşap mobilya imalatı yapmaktadır. Asil Ahşap ve Karaca Boya ahşap mobilya imalatına ek olarak mobilya boyama işi de yaparken, Kardel Mobilya panel mobilya üretimi ve Yalı Ahşap mobilya döşeme işi de yapmaktadır. Firmaların hepsi firma sahipleri tarafından yönetilmektedir. Firmaların 10’u, çalışan sayısına göre KOSGEB’in (2012) Çizelge 5.1’deki KOBİ tanımına göre Küçük Ölçekli Firma kategorisine girerken, 4’ü Orta Ölçekli Firma kategorisine girmektedir. Firmaların tedarikçi olarak çalışma süreleri ele alındığında 4’ünün 3-5 yıl arası, 4’ünün 6-10 yıl arası, 4’ünün 11-15 yıl arası ve 2’sinin 20 yıl ve üzeri bir süredir tedarikçilik yaptığı görülmektedir. Firmalardan 7’si tedarikçilikten önce de mobilya imalatı yaparken, 7’si malzeme satışı, hırdavatçılık, inşaat sektörü, dekorasyon ve mobilya boyacılığı gibi mobilya üretimiyle doğrudan veya dolaylı olarak alakalı başka faaliyetlerde bulunmuşlardır. 10 adet firma İstikbal ve Bellona Grubu ile çalışırken, 7 firma Kilim Mobilya ile, 5 firma İpek Mobilya ile ve 4 firma Yataş ile çalışmaktadır. Tedarikçi olarak üretilen ürünler değerlendirildiğinde firmaların çeşitli ürünler ürettiği görülmektedir. Bu ürünler sehpadan sandalyeye, koltuk takımından kanepe koluna,

yemek masasından kanepa ayağına kadar farklılık sergilemektedir. Bu ürünlerde ise en çok üretilen 7 firmanın ürettiği ahşap mobilya iskeletidir. Firmaların 13'ü sadece tedarikçilik yaparken Kardel Mobilya firması hem tedarikçilik yapmakta hem de kendi markası altında üretim yapmaktadır. Firma profillerinin detaylı analizi Çizelge 6.1'de görülebilir.

6.2 Tedarikçiliğin Firma Fonksiyonlarına Katkısı

Araştırmada firmalara tedarikçilik hakkında bazı sorular sorulmuş, mevcut durum ve firmaların bu konudaki algıları araştırılmıştır. 4. Bölümde görülen tedarikçiliğin firma fonksiyonlarına katkıda bulunması durumu dolayısıyla tasarım farkındalığını araştırmada firmaların tedarikçilik hakkındaki fikirlerini de değerlendirmenin daha derinlemesine bir analiz yapmaya imkan vereceği ön görülmüştür.

Firmalara tedarikçi olarak çalışma hakkındaki, tedarikçiliğin firma fonksiyonlarına katkısı açısından düşüncelerini öğrenmek için sorulan soruda 14 firmanın 12'si tedarikçi olarak çalışmak hakkında olumlu, 1'i olumsuz, 1'i de nötr fikir beyan etmiştir (Şekil 6.1, Çizelge 6.2). Örumcek Mobilya firması doğrudan sorulan soruya olumsuz cevap verse de diğer sorulardan edinilen izlenim olumlu bir düşüncesi olduğudur ve bu şekilde değerlendirmeye alınmıştır. Firma sahibi Erol Şeker (kişisel görüşme, Mart 24, 2014) şu ifadeleri kullanmıştır:

Tedarikçiliğin büyük şirketlerle çalışıyor olmaktan ötürü bir katkısı var. En azından kalite kriterlerini öğrenebiliyoruz. Ürün ağacı nasıl oluşturulur, kalite mantığı nedir ve benzeri hususlarda büyük firmalarla çalışmanın avantajı var tabi ki.

Kamber Mobilya firmasının sahibi İbrahim Kamberli (kişisel görüşme, Mart 31, 2014) tedarikçiliğin firmaya katkısını şu şekilde ifade etmiştir:

Muhatab olduğun firmaya göre elbette yapıyor. Mesela biz İstikbal'le muhatapız. Oradan çok şey öğreniyoruz. Profesyonel bir yapı var. Oradaki tecrübeyi bu ilişki süresince bir şekilde biz de ediniyoruz. Buradan etkileniyoruz, öğreniyoruz. Kendimizi geliştirmek hususunda bunların bize katkısı var. Bu her firmada bu şekilde gerçekleşmiyor ama belli bir çizgisi geçmiş profesyonelleşmiş firmalar çok sınırlı sayıda maalesef, bu öğrenme olayı gerçekleşiyor. Biz firma olarak İstikbal'den ileri işletmecilik anlamında gerekse mesleki teknik anlamda çok şey öğrendik.

Kardel Mobilya firması soruya kesin netlikte bir cevap vermemiştir, nötr olduğunu söylemiştir. Bu düşünce beyan edilirken “Tedarikçi olarak çalışmak bazen zarar

veriyor bazen fayda veriyor. Çünkü yapımı kendinizi idame ettirmek için mecbur olunan bir sistem” (C. Karadeli, kişisel görüşme, Mart 24, 2014) şeklinde ifade edilmiştir. Yalı Ahşap firması genel olarak tedarikçiliğin kendilerine herhangi bir katkı yapmadığını ifade etmiştir. Bir soruya verdikleri cevapta ise tedarikçiliği bir basamak olarak kullandıkları ifadesi alt metin olarak bir zamanlar olumlu düşündükleri kanaatini oluşturmuştur. Fakat firmanın şimdiki geldiği nokta itibari ile tedarikçilikten sıyrılma çabası içinde olması doğrudan verdikleri olumsuz cevabı desteklemektedir. Çınar Dizayn Mobilya firması her ne kadar olumsuz düşünce beyan etse de tedarikçiliğin, firmalarının birçok fonksiyonuna katkıda bulunduğunu ifade etmeleri olumlu kanaat oluşmasına neden olmuştur.

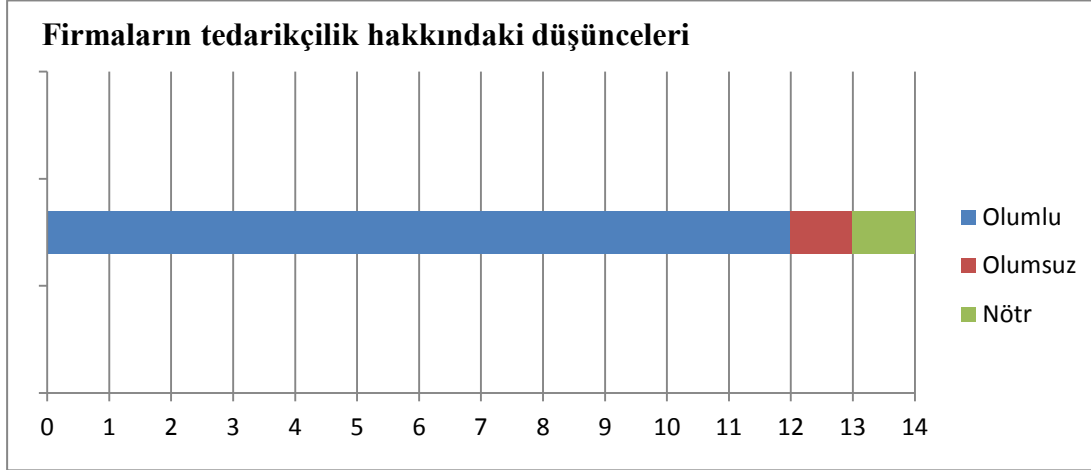
Firmalar, tedarikçilik sisteminde, dünya markası olarak niteledikleri firmaların ürünlerini üretmenin kendileri için önemli bir durum olduğunu ve onların her konudaki standartlarını yakalamak zorunda olduklarını, sürecin ise onlar açısından eğitici bir süreç olduğunu düşünmektedirler. Kivi Mobilya firmasının sahibi Selami Sungur (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

Bizim İstikbal gibi bir dünya firmasıyla çalışmamızın avantajları, bizi daha çok kaliteye yönlendirdi, biraz daha iş disiplini artırdı, imalattaki süreleri kısalttı kendi içerisinde ve hammaddeyi de daha verimli kullanır hale getirdi. Bunlar daha çok çalıştığımız firmalar içerisinde İstikbal grubuyla oluşan şeyler. Şimdi düşünebiliyor musun bir İstikbal dünya markası, biz de ona ürün üretiyoruz. Dolayısıyla onun kalitesinde üretmemiz gerekiyor. Bu konuda İstikbal hem iş verdiği gibi bizi eğitti.

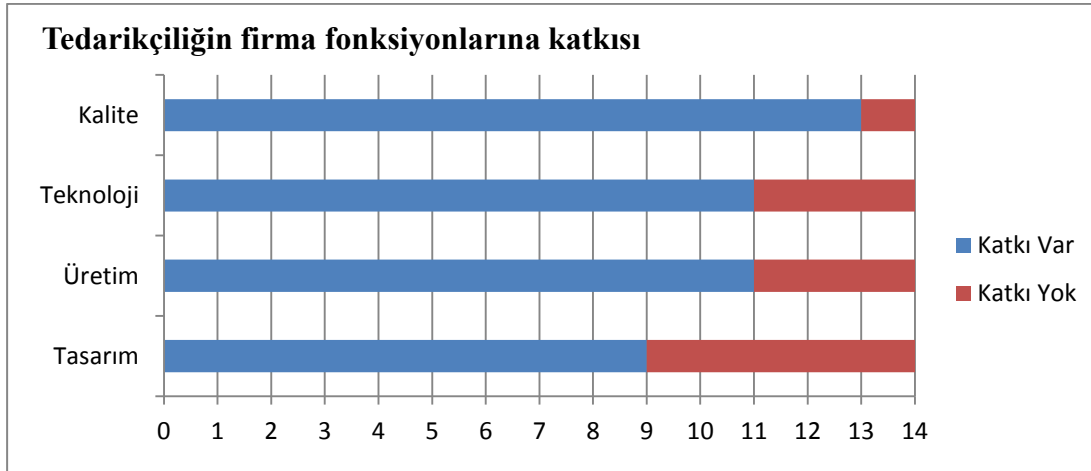
Tedarikçilik hakkındaki olumsuz düşünceler genelde işveren firmanın uyguladığı fiyat politikasından kaynaklanmaktadır. Bu durumu Yalı Ahşap firmasının sahibi Hacı Ali Kılınç (kişisel görüşme, Mart 31, 2014) “Sadece belli cüz’i paralarla çalışıyoruz” şeklinde ifade ederken, Asil Ahşap firma sahiplerinden Hasan Hüseyin Patır (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) “Tedarikçiliğin kazanç açısından da düşük bir kazancı var” şeklinde ifade etmiştir. Örümcek Mobilya firması ise durumu şu şekilde ifade etmektedir (Erol Şeker, kişisel görüşme, Mart 24, 2014):

Son 5 yıldır gerçekten çok düşük kar oranlarıyla çalıştığımız için, bu gelir-gider dengesini ya da zaman-etüt ayarını yapamadığımızdan dolayı para kazanamıyoruz ama bıraksak yapacak başka işimiz de yok. Böyle bir kısır döngü içerisindeyiz. Onun için ben Merkez Çelik’i 16.03.2013 de bıraktım. Daha doğrusu bırakmak zorunda kaldım çünkü hizmet veremeyecek konuma geldim. Para kazanamıyorduk. Onlara göre ise çok para kazanıyoruz. Ama işin gerçeği böyle değil.

Çalışmaya katılan firmalar genelde tedarikçiliğin, çeşitli firma fonksiyonlarına katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. 14 firmadan 13'ü tedarikçiliğin kalite anlayışlarına ve ürün kalitesine katkı yaptığını, 11'i teknolojilerine katkıda bulunduğunu, 11'i üretim anlayışlarına ve yöntemlerine katkı yaptığını ve 9'u tasarım anlayışlarına, yöntemlerine ve tasarımlarına katkıda bulunduğunu ifade etmiştir (Şekil 6.2).



Şekil 6.1 : Görüşülen firmaların tedarikçilik hakkındaki düşünceleri.



Şekil 6.2 : Tedarikçiliğin firma fonksiyonlarına katkısı.

6.2.1 Tedarikçiliğin kaliteye katkısı

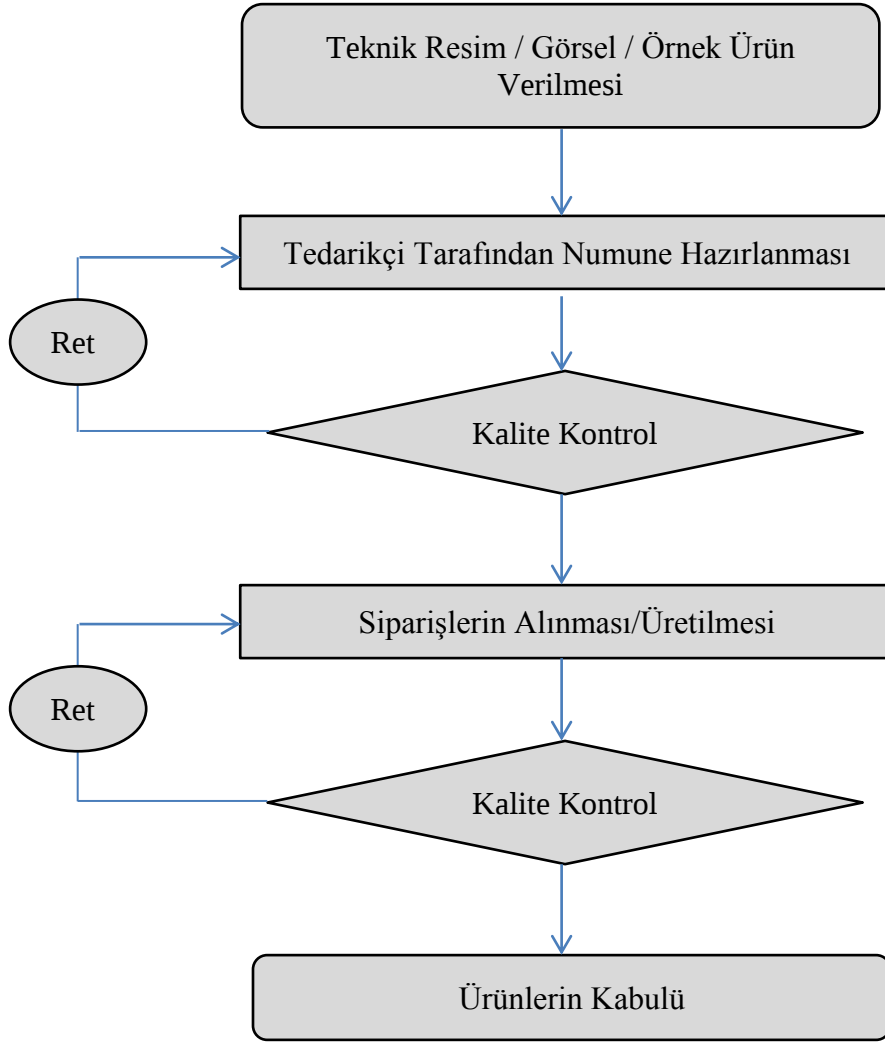
Tedarikçiliğin firma fonksiyonlarına olan katkıları konusunda en dikkat çekici durum, firmaların ilk bahsettikleri konunun kaliteye olan katkı olduğudur. Bu durumun nedeni işveren firmaların tedarikçilerini uyguladıkları sıkı kalite kuralları ile kalite bilincine itmeleridir. İşveren firmaların yerleşik kalite politikaları, tedarikçi için çalışmaya başlar başlamaz karşılanması gereken bir olgu olmaktadır. 10 yıldır

büyük firmalara tedarikçilik yapan Durdu Mansur (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) tarafından anlatılan KOSB'deki tedarikçiliğin gayri resmi olarak oluşan sistemi şu şekildedir: Öncelikle işveren firmalardan teknik çizimlerin ve üretim detaylarının olduğu ürün dosyası veya üretilmesi istenen ürünün bir fotoğrafı veya ürünün kendisi tedarikçiye iletilmekte ve tedarikçiden bir numune yapması istenmektedir. Tedarikçinin yaptığı numune işveren firmaların kalite kontrol departmanları tarafından incelenmektedir. İncelemenin sonucu tedarikçi firmaya bildirilmektedir. Sonuç olumsuzsa tekrar numune çalışması yaptırılmakta, olumluysa belirli adetlerde siparişler verilmektedir. Sipariş üretildikten sonra tedarikçi işveren firmaya sevkiyat yapmaktadır. Bütün ürünler tek tek kalite kontrolünden geçmekte ve kalite şartlarını sağlamayan ürünler tedarikçiye iade edilip gerekli şartların yerine getirilmesi istenmektedir. Düzenleme yapılan ürünler tekrar ana firmaya gönderilmekte ve süreç sonlandırılmaktadır (Şekil 6.3). Bu süreçte kalite kontrolün etkin kullanımı, tedarikçilerin kalite konusunda daha duyarlı olmalarını sağlamaktadır.

Kivi Mobilya firmasının sahibi Selami Sungur (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) tedarikçiliğin kaliteye etkisini “Piyasada bizim sektörümüzde bu tür imalat yapan firmalar içerisinde bizim ürünlerimiz kaliteli. Bu da çalıştığımız firmanın kalite anlayışıyla alakalı” şeklinde ifade etmiştir. Bu durumu Asil Ahşap firma sahiplerinden Hasan Hüseyin Patır (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) şu şekilde ifade etmektedir:

Zaten belirli bir kalitenin altına düşmememiz gerekiyor. Bu İstikbal'in politikasıdır. Yani burada yapılan her ürün oraya gider kalite kontrolden geçer. Dayanıklılık testine tutulur. Dolayısıyla şu anda, mesela yine İstikbal tarafından, aynı inşaatta yapı denetim olduğu gibi buraya da denetlemeci gönderdiler. Maaşları kendileri veriyor, kendileri durmadan bu kalite denetim kontrolünü yapıyor. Onun da tavsiyeleriyle birlikte kaliteyi artırıyoruz.

Görüşülen firmalardan sadece Yalı Ahşap firması tedarikçilik sistemiyle çalışmanın kaliteye herhangi bir katkı yapmadığını, aksine kalite olarak kendilerini gerilettiğini belirtmiştir. Firma sahibi Hacı Ali Kılınç (kişisel görüşme, Mart 31, 2014) bu durumu “Hiçbir etki yapmadı tam tersine kalitemize yani ucuz maliyet için kaliteyi düşürdüler kesinlikle” şeklinde ifade etmiştir.



Şekil 6.3 : İşveren-Tedarikçi çalışma şeması.

6.2.2 Tedarikçiliğin teknolojiye katkısı

İşveren firmaların teknolojiye olan katkıları araştırıldığında, tedarik edilmek istenen ürünlerin niteliklerinin, tedarikçileri teknolojik gelişmeye zorladıkları görülmüştür. Üretilen bazı ürünlerin geleneksel yöntemler ve makinelerle üretilmemesi ya da geleneksel yöntemlerle istenilen kalite düzeylerine çıkılamaması teknolojik gelişmede önemli bir etkidir. Bunun yanında işveren firmalar tedarikçisini belirli teknolojileri edinmede doğrudan yönlendirme yapmaktadırlar. Asil Ahşap firması bu durumu işveren firmanın zaman ve para maliyetlerini düşürmek için, daha çok kendi yararına bir hareket olarak nitelemektedir. Bu durumu Hasan Hüseyin Patır (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) şu şekilde ifade etmektedir:

Tedarikçiliğe başladıktan sonra döşemehanemizi kurduk. Döşemehanede yapılan döşeme masaları var. Bunlar Boytaş'ın önerdiği makinelerdi. Paketlemede yeni bir makine çıkartıldı. Oymada poliüretan döküme geçtik. Yani, Boytaş üretim konusunda en ufak bir gelişmeyi

bize de yansıtıyor. Onun da menfaatine, maliyet düşüyor. Dolayısıyla ona da indirim sağlamış oluyoruz.

Güzel Mobilya firması ise işveren firmanın teknoloji seçmede kendilerine yardımcı olduğunu ve başta daha çok emek yoğun bir yapıdayken şu an firmanın edindiği CNC ve yürüyen bant teknolojileri ile teknoloji yoğun bir firma haline dönüştüklerini ifade etmiştir. Örümcek Mobilya firması ise eski işleri olan butik dekorasyon işinde milimetre seviyesinde bir hassasiyet gerekmediği için hiç kumpas kullanmadıklarını, fakat tedarikçiliğe başladıktan sonra milimetrik hesaplar yapılması gerektiği için kumpas kullanmaya başladıklarını ifade etmiştir. Bu durum tedarikçiliğin teknolojiye katkısını ifade etmede temel bir olay olarak görülmüştür.

Kivi Mobilya firmasının sahibi Selami Sungur (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) ise teknolojiye katkısı şu şekilde ifade edilmiştir:

Çok büyük gelişmeler oldu, %100 gelişme oldu (teknolojide). Biz bu işe başlarken eskiden beri yani en az 30 yıldır kullanılan tezgahlar kullanıyorduk. Yani bu nedir, bu marangoz tezgahıdır. Aynı tezgah hem mobilyada hem marangozlukta kullanılıyordu. Ama şu an için bilgisayarlı makineler, tezgahlar kullanıyoruz. CNC gibi, otomatik kopyalar gibi. Bu tür şeyler kullanıyoruz. Yani teknolojide %100 farklılık oldu. (...Bu gelişme) Hem firmalar hem de günümüzün koşulları tabi ki zorladı.

Tedarikçiliğin firma teknolojilerine katkı yapmadığını düşünen firmalardan Kardel Mobilya firmasının sahiplerinden Celal Karadeli (kişisel görüşme, Mart 24, 2014) bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

Şimdi teknoloji zaten, dönem kendi içerisinde teknoloji yenilikleri getiriyor. İstemeseniz de getiriyor yani. İnsana dayalı çalışırken çok büyük bir problem var mümkün mertebe makineleşmeye çalışıyorsunuz. (...) Yok ben (işveren firmaların teknoloji edinmeye zorlaması durumuyla) karşılaşmadım. Benim işimi yap da nasıl yaparsan yap diyor onun umurunda değil senin nasıl yaptığın.

Şah Boya firmasının sahibi Cafer Coşkun (kişisel görüşme, Mart 26, 2014) ise şunları söylemektedir:

Hiç bir teknolojik makine almadık. Yataş bizi teknolojiye itmedi. Yani elimizdeki mevcut makinelerle onun istediği şekilleri yapabiliyorduk. Bu yüzden teknolojik makineye ihtiyacımız olmadı, ama İstikbal'le çalışmış olsaydım, kendisi teknolojiyi takip ettiği gibi arkasındaki tedarikçiler de takip etmek zorunda kalıyorlar. Yataş'ın içinde de kendisinde de bu var, teknolojiyi takip etmiyorlar.

Yalı Ahşap firması, büyük firmaların tedarikçinin yükselmesini istemediğini bu yüzden teknolojilerine bir katkısı olmadığını ifade etmiştir. Bu 3 firma da İstikbal ve Bellona Grubuna çalışmayan firmalardır. Bu durumdan şu çıkarılmıştır: Tedarikçilikte teknolojik gelişim için çalışılan firma önemli bir faktördür. Özellikle İstikbal ve Bellona Grubuna çalışan firmalar teknolojik olarak geliştiklerini, işveren firmanın kendilerini bu gelişime zorladığını ifade ederken diğer firmalarla çalışanlar böyle bir durumla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Fakat buna zıt olarak sadece Kilim Mobilya ile çalışan Uzman Ahşap firması kendilerini teknolojik olarak geliştirdiklerini ifade etmiştir. Bu da teknolojik gelişimin sadece çalışılan firma ile alakalı olmadığını, tedarikçi firmanın bu konudaki bakış açısının da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Zira bu durumu Kamber Mobilya firmasının sahibi İbrahim Kamberli şu şekilde ifade etmiştir:

Mesela biz İstikbal’le muhabız. Oradan çok şey öğreniyoruz. Profesyonel bir yapı var. Oradaki tecrübeyi bu ilişki süresince bir şekilde biz de ediniyoruz. Buradan etkileniyoruz, öğreniyoruz. Kendimizi geliştirmek hususunda bunların bize katkısı var. Bu her firmada bu şekilde gerçekleşmiyor ama belli bir çizgisi geçmiş, profesyonelleşmiş firmalar çok sınırlı sayıda maalesef, bu öğrenme olayı gerçekleşiyor.

6.2.3 Tedarikçiliğin üretime katkısı

Görüşme yapılan firmalar, işveren firmanın zaman etütleri yapmasından bahsetmişlerdir. Onlara göre işveren firma, tedarikçi firmaya etüt yapacak personeli göndermekte, bir numunenin gerçek üretim sürecini işletip kaydetmekte ve parça başına geçen zamanı hesaplamaktadır. Bu sayede fiyatlandırma ve sipariş adetleri belirlenmektedir. Bu aşamada ise üretim yöntemleri devreye girmektedir. Zaman maliyetini düşürmek için tedarikçi firmalar üretim yapılarını gözden geçirmek zorunda kalmaktadırlar ve alışageldikleri sistemi optimize etme yoluna gitmektedirler.

Asıl Ahşap firması işveren firmanın üretim aşamasında kendilerine fikir verdiğini, kendilerini bant sistemine yönlendirdiğini ve iş paylaşımında kendi yöntemlerinden farklı metotlar önerdiğini belirtmiştir. Hasan Hüseyin Patır (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

Üretim konusunda mesela, o firmanın etütçüleri var yani ora kurumsal bir firma olduğu için, her insanın yapacağı iş süresi belirlidir. Dolayısıyla bizde geldiler, “Bant sistemi oluşturalım”... Örneğin bir usta, yüksek maaş alan bir usta ne bileyim çocuğun yapabileceği

basit bir işi yaptırmayın dediler. Onu, atıyorum, çocuğa verin çocuğun eli alışsın. Örneğin bir beyaz yama, ne bileyim bir fitil çekme gibi şeyler bunları... Dolayısıyla ustabaşları, ustalar zor işleri yapsın. Döşeme kısmını yapsın. Örneğin sünger çekme işlemini herhangi vasıfsız bir insan yapabilir. Onları ustaya, onları meşgul etmeyin, usta sadece ustalık gerektiren işleri yapsın, diğer basit işleri de vasıfsız elemanlar yapsın dediler. O şekilde bir üretimi hızlandırdık, katkısı oldu.

Delioğlu Mobilya firması üretimin hızlandığını ifade ederken, Kivi Mobilya firması bu durumu “35 elemanla, atıyorum, aylık 1000 sehpa üretebilirken şu anda 2000-2500 sehpa çıktı bu. Yani %100 etkiledi. Tabi ki hızlandırdı” (S. Sungur, kişisel görüşme, Mart 17, 2014) şeklinde ifade etmiştir. Örümcek Mobilya firması tedarikçiliğin kendilerine iş paylaşımı yapmayı öğrettiğini ifade etmiştir. Firma sahibi “Biz bu işe başladığımızda, bir işi herkes yapardı. Şimdi ise herkesin ayrı ayrı işi, ayrı bir alanı var. İş paylaşımı söz konusu, verim arttırma noktasında bu söylediklerim olumlu etki yaratıyor” (E. Şeker, kişisel görüşme, Mart 24, 2014) diyerek bu durumu açıklamıştır. Şah Boya firması tedarikçiliğin, üretime bir katkısı olarak kendilerine malzemeyi tanıma noktasında kendilerini geliştirdiğini ifade etmiştir. Uzman Ahşap firması ise tedarikçiliğe başladıktan sonra makine bazlı bir üretim sürecine geçtiklerini ifade etmiştir.

Olumsuz yanıt veren firmalardan Kardel Mobilya firması üretim sistematiğinin hep aynı kaldığını, Karaca Boya firması üretim yöntemlerinin değişmediğini ifade etmiştir.

6.2.4 Tedarikçiliğin tasarıma katkısı

Tedarikçi firmanın tasarımlarına, işveren firmanın katkı yapması, 4. Bölümde de görüldüğü gibi beklenen bir durumdur. 14 firmanın 9’u bu katkının var olduğunu belirtmiştir. Firmalardan alınan cevaplardan, işveren firmanın tasarım departmanlarındaki personel ile tedarikçilerin sürekli bir iletişim halinde olduğu görülmektedir. Güzel Mobilya bu durumu “Onların tasarımcıları ile sürekli iletişim halindeyiz. Bazen de farklı bir çözüm gelince ufkumuzu açıyor” (A. Karakoç, kişisel görüşme, Mart 17, 2014) şeklinde ifade etmiştir. Uzman Ahşap firması ise işveren firmanın tasarımcı personeli ile ilişkisini bir örnek üzerinden şu şekilde açıklamaktadır (F. Alıcı, kişisel görüşme, Mart 31, 2014):

Benim görmediğim mesela farklı düşünceler vardı orda. Benim malzeme konusunda fazla kullandığım yerler tasarım yaptıkları koltuk takımlarında dediler ki mesela şurası şu şekilde

kullanırsak biraz daha az malzeme gider ve fiyatlarımız biraz daha aşağıya düşer. Denedim, yaptım, mantıklı da geldi ve daha güzel oldu.

Kamber Mobilya firmasının sahibi İbrahim Kamberli (kişisel görüşme, Mart 31, 2014) “Büyük firmalarda bu mesleki kültür daha gelişmiş olduğundan yani düzenli bir ilişki olursa gelişme oluyor” diyerek tasarımı bir mesleki kültür olarak ifade etmiş ve büyük firmaların tasarım açısından kendilerine olumlu katkı yaptığını belirtmiştir. Bu durumu ise aradaki ilişkinin niteliği ile alakalandırmıştır. Kardel Mobilya firması süreçler ve yapılan işler çoğaldıkça kendilerinin de ufuklarının değiştiğini, bu sayede tedarikçiliğin tasarım vizyonlarını olumlu etkilediğini ifade etmiştir.

Kivi Mobilya ile yapılan görüşmede Selami Sungur (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) tasarım kavramını firmaya tedarikçiliğin kattığını şu şekilde ifade etmiştir:

O zaman bizim kafamızda tasarım diye bir şey yoktu, öyle bir şey yoktu. Sadece bu tür firmalardan çalışmak için iş talep ediyorduk ve tamam denilirse numunesini istiyorduk yapacağımız işin. Yani o zamanlar bizim, tasarımı bırak teknik çizimleri bilecek kadar bile kapasitemiz yoktu. Firmanın bize gönderdiği teknik resmin bile üzerinden çalışmıyorduk. Ama şimdi tabi ki çizimleri, teknik resimleri, firmanın gönderdiği teknik çizimlerle çok rahat çalışabiliyoruz. Bunun yanı sıra kendi tasarımımızı çıkartabiliyoruz.

Örümcek Mobilya firması, eskiden tasarım algılarının sadece görsellikle alakalı olurken büyük firmalarla çalışmanın bir getirisi olarak artık ürün tasarımında üretim kolaylığı, satılabilirlik ve malzeme optimizasyonu gibi konuların önemini kavradıklarını şu ifadelerle açıklamıştır (E. Şeker, kişisel görüşme, Mart 24, 2014):

(Tasarımla ilgili fikirlerimizde bir gelişme) oldu tabi canım. Şimdi biz, ben ne dedim sana, ben sadece ürünün görseline bakarken daha, şimdi, fonksiyonel olmasına bakıyorum. Daha da ötesi satılabilirlik durumuna bakıyorum. Önce, tabi sadece şey de değil seri yapılabilirliği de çok önemli. Yani biz önce bu tür çalışmalarda (dekorasyon, butik üretim) çalışırken böyle değildik. Ya bu seri çıkmasa ne olurdu. Bir ürün bir ayda çıksa ne olur? Çünkü bedelini alıyorsun fazlasıyla. Ama bu seri üretimde böyle saatte, etütte, işçilikte, malzemede bunların hepsi bir etkidir yani. Onun için olmuştur yani.

Firmaların 5’i tedarikçi olarak çalışmanın tasarımlarına ve tasarımla ilgili fikirlerine bir katkısı olmadığını ifade etmiştir. Bunun sebebi ise bu 5 firmanın 4’ünün sahiplerinin, kendilerini “sanatkar” olarak niteleyen mobilya ustaları olmasıdır. Genel argümanları ise işveren firmadaki tasarımcı personelin malzemeyi ve üretim metotlarını kendileri kadar bilmedikleri şeklindedir. Çınar Dizayn Mobilya ve Sofa Orman Ürünleri firması bu durumu bir ileri seviyeye taşıyarak kendilerinin işveren

firmayı geliştirdiğini söylemişlerdir. Çınar Dizayn Mobilya bu konuda “Tabi canım (firmaların gönderdiği ürünlerde değişiklik) yapıyoruz. Çünkü orada Ar-Ge’deki arkadaşlar bunun normal reeldeki, normal hayattaki kullanımında bizlerle istişare edip daha kolay şekle gelmesi lazım. Yani onlar daha çok teorikte değil de kağıt üzerinde (teoride demek istiyor) bilgiye sahipler bizde teorikte (pratikte demek istiyor)” ifadelerini kullanarak kendilerinin işveren firmanın tasarımcılarına katkı yaptığını belirtmiştir. Sofa Orman Ürünleri firması ise bu durumu şu ifadelerle açıklamıştır (B. Bursa, kişisel görüşme, Mart 17, 2014):

Belki sanatın içerisinde 20-25 senesini 30 senesini vermiş 1 tane adam vardır içlerinde. Geri kalanı hep bu sanatın dışında kalmış grafiker, tasarımcı olan insanlar genelde oralarda var. Yani buralardan bilgiler alıp, somut bilgileri buralardan toplayıp bunun ışığında bir şeyler üretmeye çalışıyorlar.

Sofa Orman Ürünleri firmasının bu yanıtının nedeninin, diğer sorulara verilen cevaplar da değerlendirildiğinde, mobilya konusunda sahip oldukları tecrübeye duydukları güvenin oluşturduğu yüksek ego olduğu anlaşılmaktadır. Tasarımlarında veya tasarımla ilgili fikirlerinde bir gelişme olmadığını belirten firmalardan Asil Ahşap firması ise asıl itibari ile işveren firmayla ortaklaşa tasarım çalışmaları yürüten bir firmadır. Doğrudan etkileşim içerisinde olmak karşılıklı öğrenmeyi de beraberinde getirir. Bu nedenle Asil Ahşap’ın da tasarımlarında veya tasarımla ilgili fikirlerinde gelişme yaşaması gerektiğini söyleyebiliriz. Bir diğer firma olan Çınar Dizayn Mobilya ise, her ne kadar bir gelişme yaşamadığını belirtse de yöneltilen başka bir soruda kendilerine ait 200 kadar tasarım olduğunu belirtmiştir. Mobilya üretimine tedarikçi olarak başlayan bir firmanın tasarım konusunda bu kadar yoğun çalışması işveren firma ile olan ilişkisiyle alakalı olmalıdır.

6.3 Tedarikçi Firmaların Markalaşmayla İlgili Düşünceleri

Araştırma sonuçlarına göre çalışmaya katılan 14 firmadan 11’i markalaşma fikrine sahiptir. Bu fikrin temelinde tedarikçiliğin sürdürebilir olmadığı düşüncesi yatmaktadır. Çınar Dizayn Mobilya firmasının sahibi Volkan Çınar (kişisel görüşme, Mart 26, 2014) bazı büyük firmaların tedarikçisini ticari manada batırdığını söylemiş ve markalaşmanın tek çıkar yol olduğunu “Ondan dolayı ne olacak? İlerde kendi markalaşmana gideceksin. Yoksa çıkış yolu yok yani. (...) Tedarikçilikle, Merkez Çelik’le bir yere gidemezsin” sözleriyle ifade etmiştir. Delioğlu Mobilya firması ise

bu durumu “Tedarikçilik bir noktaya kadar geldin mi bitiyor. Yani fiyat olarak birbirini çarpıştırıyorlar zaten. O yüzden kendi markamızı kurarsak daha iyi olur” (M. Delioğlu, kişisel görüşme, Mart 26, 2014) şeklinde ifade etmiştir. Şah Boya firması ise markalaşmanın işveren firmanın sipariş politikası yüzünden gerekli olduğunu şu şekilde ifade etmiştir (C. Coşkun, kişisel görüşme, Mart 26, 2014):

Kendi markamla yapmak isterim tabi ki. Tedarikçiliğin artıları var bize, bir şeyler öğretti ama eksileri var. Şimdi benim malzemem var, işçinin maaşını ödüyorum, işçimi buraya getiriyorum, her masrafa giriyorum. Yataş'tan bu hafta hiç sipariş gelmemiş. Yani herhangi bir mamulün siparişi gelmedikten sonra, yapıp kenara koyup stokta bekletme şansım yok. Boş bu hafta. Geçtik öbür haftaya, bayilerden yüklü bir sipariş gelir. Bu sefer üretimi %200'e çıkarır. Şimdi %25'e düşürüldüğü zaman seslenemezsin. %250'ye çıkarıldığı zaman yetiştirmek zorunda kalırsın, tam mesai ile çalışırsın. Bir hafta önce boştu ikinci hafta tam mesai çalışırsın. Masrafa boğulursun. Fasonculuk, tedarikçilik bu.

Yalı Ahşap firması ise tedarikçinin işveren firma karşısında hiçbir hakkının olmadığını, işveren firmanın isterse sipariş vermeyip tedarikçi firmayı zor duruma sokabileceğini, bu yüzden markalaşmak gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir (H. A. Kılınç, kişisel görüşme, Mart 31, 2014):

Kanunen hiçbir şey yok, hiçbir tedarikçinin karşı tarafa verdiği mala doğru kendini kanun kapsamı içerisine alabilecek hiçbir şeyi yok, sıfır. Burada var, araştırıyorsunuz, sorun. Ya sizin bir sözleşmeniz var mı anlaşmanız var diye. O sözleşmeyi iste, o yaptıkları sözleşmeyi iste, bakın hiçbir tedarikçiye dönük zerre kadar bir şey yoktur kesinlikle. Resmen boynuna ipi dayıyor, al, istediğin zaman beni asabilirsin diyor. Böyle bir sistem. Biz de şu anda 15-20 sene çalıştık, hiçbirine de bizim yazılı iznimiz yok İsterse malı almayabiliyor.

Kamber Mobilya firması bu konuda tedarikçiliğin işveren firmaya bağımlılık oluşturduğunu ve bunun firmayı kısıtlayıcı bir durum olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir (İ. Kamberli, kişisel görüşme, Mart 31, 2014):

Kendi markamızı oluşturup satmayı tercih ederiz. Niçin? Tedarikçilik bir şekilde bağımlılık getiriyor. Onunda bazı handikapları oluyor. Bir yanda güvenli bir ilişki varken diğer taraftan da firmayı kısıtlayıcı bir fonksiyon oluyor. Dolayısıyla şartlar müsait olduğunda pozisyon olduğunda kendi markamızı oluşturup tamamen kendimize ait alanda iş yapmayı tercih ederiz.

Örümcek Mobilya firması, tedarikçilerin markalaşması konusunda işveren firmaların olumsuz stratejileri olduğunu “Tedarikçi firma para kazandığı anda ilk yapacağı iş kendi markasını oluşturmaktır ve bunu iyi biliyorlar. O yüzden tedarikçi firmaları

fazla güçlendirmek istemiyorlar” (E. Şeker, kişisel görüşme, Mart 24, 2014) sözleriyle belirtmiştir.

Olumsuz yanıt veren firmalardan Sofa Orman Ürünleri kendi tabiri ile “Bir İstikbal daha olmak mümkün değil” (B. Bursa, kişisel görüşme, Mart 17, 2014) diyerek markalaşmak istemediğini belirtmiştir. Dahası “Ama tedarikçinin markalaşması hayatında yapacağı en büyük yanıştır” (B. Bursa, kişisel görüşme, Mart 17, 2014) diyerek bu konuda katı bir fikre sahip olduğunu göstermiştir. Fakat bu ifadelerine rağmen ilerde butik işler yapan bir mobilya firmasına dönüşme isteğini de ifade etmiştir. Karaca Boya firması markalaşmanın firmaya pazarlama yükü getireceğini ve bu konuda sıkıntılar çekebileceklerini “Yani piyasayla uğraşmak çok zor ya. Her şeyin zeminini sağlam hazırlamanız gerekiyor. Pazarlaması olsun... En önemlisi zaten pazarlama. Yapıp sevk etme de sıkıntı yok da. Onun için fazla eziyete girmeye gerek yok” (E. Karaca, kişisel görüşme, Mart 24, 2014) sözleriyle ifade etmektedir. Kardel Mobilya ise halihazırda kendi markası olmasına rağmen tedarikçiliği bırakıp tamamen kendi markası altında üretim yapmak hakkında bir düşüncelerinin olmadığını ve bunu zamanın göstereceğini belirtmiştir.

Çizelge 6.1 : Araştırmaya katılan firmaların profilleri.

Firma İsmi	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı	Yönetim Şekli	Çalışan Sayısı	Tedarikçilik Süresi (Yıl)	Geçmiş Faaliyetleri	Çalışılan Firmalar	Üretilen Ürünler	Çalışma Şekli
Asil Ahşap	2010	Ahşap mobilya imalatı, boya	Patron yönetici	119	3,5	İnşaat sektörü	İstikbal ve Bellona Grubu	Koltuk takımı, sandalye, masa, çeşitli yarı mamul ürünler	Sadece tedarikçi
Bahar Mobilya	2009	Ahşap mobilya imalatı	Patron yönetici	25	5	Sipariş mobilya üretimi	İstikbal ve Bellona Grubu	Oturma grubu iskeleti, kanepeler kolu	Sadece tedarikçi
Çınar D. Mob.	2010	Ahşap mobilya imalatı	Patron yönetici	26	3	Hırdavat satışı	İstikbal ve Bellona Grubu	Sehpa	Sadece tedarikçi
Delioğlu Mob.	1997	Ahşap mobilya imalatı	Patron yönetici	24	20	Ahşap mobilya imalatı	İstikbal ve Bellona Grubu	Sandalye, koltuk, sehpa	Sadece tedarikçi
Güzel Mobilya	2004	Ahşap mobilya imalatı	Patron yönetici	120	10	Ahşap mobilya imalatı	İstikbal ve Bellona Grubu	Koltuk ve iskelet	Sadece tedarikçi
Kamber Mob.	1994	Ahşap mobilya imalatı	Patron yönetici	35	8	Ahşap mobilya imalatı	İstikbal ve Bellona Grubu, Kilim, İpek, Yataş	Sandalye	Sadece tedarikçi
Karaca Boya	1992	Ahşap mobilya imalatı, boya	Patron yönetici	70	10	Mobilya Boyacılığı	İstikbal ve Bellona Grubu	Sehpa, masa, berjer iskeleti	Sadece tedarikçi

Kardel Mobilya	2003	Ahşap ve panel mobilya imalatı	Aile Şirketi	70	11	Ahşap ve panel mobilya imalatı	İpek, Kilim	Ayak, koltuk iskeleti, taç, klapa	Hem tedarikçi, hem markası var
Kivi Mobilya	2008	Ahşap mobilya imalatı	Patron yönetici	35	12	Malzeme satışı	İstikbal ve Bellona Grubu, İpek ve Kilim	Orta sehpa, koltuk bazası, berjer iskeleti	Sadece tedarikçi
Örümcek Mob.	2005	Ahşap mobilya imalatı	Patron yönetici	26	9	Dekorasyon	Kilim, Yataş, İstikbal & Bellona Grubu	Orta sehpa	Sadece tedarikçi
Sofa Orman Ür.	1990	Ahşap mobilya imalatı	Aile Şirketi	26	23	Ahşap mobilya imalatı	İstikbal & Bellona Grubu, Kilim, İpek	Ahşap iskelet, sehpa	Sadece tedarikçi
Şah Boya	1998	Ahşap mobilya imalatı	Patron yönetici	18	14	Boya	Yataş	Kanepe kolu, kanepe ayağı, kanepe masası	Sadece tedarikçi
Uzman Ahşap	1999	Ahşap mobilya imalatı	Patron yönetici	25	4	Ahşap mobilya imalatı	Kilim	Klasik koltuk iskeleti	Sadece tedarikçi
Yalı Ahşap	1982	Ahşap ve döşemeli mobilya imalatı	Patron yönetici	27	15	Ahşap mobilya imalatı	Kilim, Yataş, İpek	Koltuk iskeleti, döşemeli koltuk takımı	Sadece tedarikçi

Çizelge 6.2 : Tedarikçilik hakkında firmaların düşünceleri.

Firma İsmi	Tedarikçilik Hakkındaki Düşünce	Kaliteye Katkı	Teknolojiye Katkı	Üretime Katkı	Tasarıma Katkı	Markalaşma İsteği
Asil Ahşap	Olumlu	Var	Var	Var	Yok	Var
Bahar Mobilya	Olumlu	Var	Var	Var	Var	Var
Çınar Dizayn Mobilya	Olumlu	Var	Var	Var	Yok	Var
Delioğlu Mobilya	Olumlu	Var	Var	Var	Var	Var
Güzel Mobilya	Olumlu	Var	Var	Var	Var	Var
Kamber Mobilya	Olumlu	Var	Var	Var	Var	Var
Karaca Boya	Olumlu	Var	Var	Yok	Var	Yok
Kardel Mobilya	Nötr	Var	Yok	Yok	Var	Yok
Kivi Mobilya	Olumlu	Var	Var	Var	Var	Var
Örümcek Mobilya	Olumlu	Var	Var	Var	Var	Var
Sofa Orman Ürünleri	Olumlu	Var	Var	Var	Yok	Yok
Şah Boya	Olumlu	Var	Yok	Var	Yok	Var
Uzman Ahşap	Olumlu	Var	Var	Var	Var	Var
Yalı Ahşap	Olumsuz	Yok	Yok	Yok	Yok	Var

6.4 Tedarikçi Firmaların Tasarım Hakkındaki Görüşleri

6.4.1 Tedarikçi firmaların tasarım tanımları

Görüşülen firmaların tasarım hakkındaki düşüncelerini ve mevcut durumlarını araştırmaya, her firmadan bir tasarım tanımı istenerek başlanmıştır. Yapılan tanımlamalar aşağıdaki şekilde görülebilir (Çizelge 6.3).

Çizelge 6.3 : Görüşülen firmaların tasarım tanımları.

Firma İsmi	Tasarım Tanımı
Asil Ahşap	Üretilen şeyin yeni bir şekil, yeni bir pazar bulması
Bahar Mobilya	Düşünce, çizme, üretme, Ar-Ge
Çınar D. Mobilya	Piyasadaki talep ve arza göre en başta hareket etmek
Delioğlu Mobilya	Değişiklik
Güzel Mobilya	Müşteri beklentilerini karşılayacak bir ürünün standartlarını geliştirerek ortaya kullanılabilir bir ürün ya da hizmet koymak
Kamber Mobilya	Üretimi söz konusu olan, hedeflenen ürünlerde, estetik açıdan, müşteri beğenisi açısından en güzel çizgiyi yakalamak
Karaca Boya	Model üretme
Kardel Mobilya	Yapılabilirlik ile ihtiyaçların en ekonomik, en verimli noktada buluşturulması
Kivi Mobilya	Ar-Ge, Ar-Ge'nin ürünü
Örümcek Mobilya	Görsellik, fonksiyonellik ve satılabilirlik
Sofa O. Ürünleri	Mevcut bir şeyi geliştirmek
Şah Boya	Bir şeyi şekle sokmak, düzenlemek
Uzman Ahşap	Yenilik, üreticilik
Yalı Ahşap	Olmayan, farklı bir şeyi yapmak

Yapılan bu tanımlamalarda görülmektedir ki tedarikçi firmaların tasarım algıları yenilik, farklılık, müşteri beğenisi, düşük maliyet ve pazar başarısı üzerine

kuruludur. Bu algıların oluşmasında büyük firmaların katkısı olduğu söylenebilir. Bu durumu Örümcek Mobilya firmasının sahibi Erol Şeker (kişisel görüşme, Mart 24, 2014) şu şekilde açıklamıştır:

(Tasarımla ilgili fikirlerimizde bir gelişme) oldu tabi canım. Şimdi biz, ben ne dedim sana, ben sadece ürünün görseline bakarken daha, şimdi, fonksiyonel olmasına bakıyorum. Daha da ötesi satılabilirlik durumuna bakıyorum. Önce, tabi sadece şey de değil seri yapılabilirliği de çok önemli. Yani biz önce bu tür çalışmalarda (dekorasyon, butik üretim) çalışırken böyle değildik. Ya bu seri çıkmasa ne olurdu. Bir ürün bir ayda çıksa ne olur? Çünkü bedelini alıyorsun fazlasıyla. Ama bu seri üretimde böyle saatte, etütte, işçilikte, malzemede bunların hepsi bir etkindir yani. Onun için olmuştur yani.

6.4.2 Tedarikçi firmaların tasarımcı istihdamı durumları

Tedarikçi firmalar genelde bir tasarımcı istihdam etmemektedir. Görüşülen 14 firmadan sadece 3 tanesi tam zamanlı tasarımcı istihdam ettiğini belirtmiştir (Çizelge 6.4). Geri kalan 11 firma dönemsel olarak bazı personelinin tasarım yapmak üzere görevlendirmektedir. Genel olarak firmalar yılın 9-10 ayında üretime yoğunlaşmakta ve kendi tabirleri ile ölü sezon olan, mobilya satışlarının ve dolayısıyla işveren firmadan gelen siparişlerin nispeten düşük olduğu kış sezonunda 2-3 ay yeni ürün tasarımı çalışması yapmaktadırlar. Bu durumu Asil Ahşap firması şu şekilde ifade etmektedir (H. H. Patır , kişisel görüşme, Mart 17, 2014):

Ar-Ge personelimiz var fakat biz fasoncu olduğumuz için bu Ar-Ge bize 1 ay gibi bir süre gerekiyor. İlerde bir Ar-Ge'miz olacak. Yani kendi üretime başladığımızda sürekli çalışan bir Ar-Ge'miz olacak. Ama şu anda biz sezon olarak 11-12. aya kadar çalışırız. 11-12. aydan sonra yeni ürün Ar-Ge'sine başlanır. Boytaş'la birlikte yaparız bunu. O, kendi ortaklarımızın var burada, kendi oymacımız var bunların katkılarıyla yeni bir ürün çıkartırız.

Yalı Ahşap firması ise bu konu hakkında “Sürekli Ar-Ge değil. Bir sene diyelim bir ay iki ay gibi Ar-Ge çalışıyoruz. Bu iki aydan sonra zaten Ar-Ge duruyor, kataloglar basılıyor, her iş bitiyor, satış dönemi başlıyor, diğer işlere bakıyorlar” (H. A. Kılınç, kişisel görüşme, Mart 31, 2014) ifadelerini kullanmıştır. Bu dönemde kullandıkları personeller ya firma sahiplerinin kendileridir, ya da firmada çalışan mobilya ustalarıdır.

Çizelge 6.4 : Firmaların tasarımcı istihdamı durumu.

Firma İsmi	Tasarımcı İstihdam Ediliyor Mu?	Tasarımcı İstihdamı Düşünüyor Mu?
Asil Ahşap	Hayır	Evet
Bahar Mobilya	Hayır	Evet
Çınar Dizayn Mobilya	Evet	-
Delioğlu Mobilya	Hayır	Evet
Güzel Mobilya	Evet	-
Kamber Mobilya	Hayır	Evet
Karaca Boya	Hayır	Evet
Kardel Mobilya	Evet	-
Kivi Mobilya	Hayır	Evet
Örümcek Mobilya	Hayır	Evet
Sofa Orman Ürünleri	Hayır	Hayır
Şah Boya	Hayır	Evet
Uzman Ahşap	Hayır	Evet
Yalı Ahşap	Hayır	Evet

Tam zamanlı tasarımcı istihdam etmeyen 11 firmadan 10'u ilerde bu yönde bir istihdama gitmeyi istemektedirler. Sofa Orman Ürünleri firması tasarımcı istihdam etmek istememesinin nedeni olarak kullandığı “Yani bizim şu anda üretimimiz seriye odaklı olduğu için hazır hep mantıklı gelir bize. Çünkü Amerika’yı tekrar keşfedip de, sıfırdan yeni bir şeyler üretip de işte yeni şeyler piyasaya sürmek bizim için pek cazip değil” (B. Bursa, kişisel görüşme, Mart 17, 2014) ifadeleriyle, tedarikçiliği sürdürme fikrinden dolayı böyle bir isteğe sahip olmadıklarını açıklamıştır. Şah Boya firması başta tasarımcı istihdam etmek istemediğini, zira istihdam edilecek personelin tam manasıyla bir mobilya ustası olmayacağı için firma içi sorunlar yaşanacağını belirtirken şu ifadeleri kullanmıştır (C. Coşkun, kişisel görüşme, Mart 26, 2014):

Yok, bulundurmuyoruz. Etmeyi de düşünmem. Çünkü Ar-Ge’cinin bilgisi yok ki buradaki ustam kadar. Şimdi Ar-Ge’ciyi buraya getirip çalıştırdığım zaman. Onun üstünde bir amir olacak. Onu asla kabul etmez. Çünkü bilgisi fazla. Onun için burada barınamaz o. Hiç yanlış düzeltemez. Usta hep onun yanlışını düzeltir.

Fakat bu beyanın gerçek düşünceyi yansıtıp yansıtmadığı farklı sorularla irdelenince aslında Şah Boya’nın da bir tasarımcı istihdamını istediği kanaatine varılmıştır. Zira firma sahibi, görüşme sonrası konuşmalarında, tasarım aşaması olmadan doğrudan numune üretimiyle yeni model çalışması yapmanın planlı bir tasarım yapma yöntemine göre çok daha sıkıntılı olduğunu ifade etmiş ve bu süreci kolaylaştıracak bir personelin firmaya büyük katkı yapacağını belirtmiştir.

Yalı Ahşap firması ise istihdam etmek istediği tasarımcının niteliğini “dört dörtlük bir tasarımcı, Ar-Ge personeli” şeklinde ifade etmiştir. Bu beyanın altında yatan mana görüşme sonrası konuşmalarında irdelenmiştir. Buna göre “dört dörtlük” ifadesi, malzemeyi bilen, tanıyan, bütün makinelere hakim, üretimin her aşamasında çalışabilecek kadar teknik bilgiye sahip olan manasına gelmektedir. Bu durum analiz edildiğinde aslında Yalı Ahşap firmasının da Şah Boya firması gibi bir tasarımcıdan, mobilya ustasının bilgisine sahip olmasını beklediği anlaşılmaktadır.

6.4.3 Tedarikçi firmaların tasarıma ayırdıkları kaynaklar

Tedarikçi firmalara yeni ürün tasarımına ayırdıkları kaynak sorulmuştur. Kaynaklar irdelenirken sadece ekonomik kaynaklar değil, zaman, personel ve malzeme gibi diğer maddi ve manevi kaynaklar da kast edilmiştir. Görüşülen firmalardan hiçbiri yeni ürün tasarımına ciddi kaynak ayırmamaktadır. Ayrılan kaynak sadece tasarım aşamasında kullanılan hammadde ve dönemsel olarak tasarım çalışması için görevlendirilen mevcut personel ve bir yıl içerisinde 2-3 ay arasında bir zaman diliminden oluşmaktadır. Sadece Çınar Dizayn Mobilya, Güzel Mobilya ve Kardel Mobilya firmalarında istihdam edilen tasarımcının giderleri kaynaklara ek olarak gösterilebilir.

6.4.4 Tedarikçi olarak üretilen ürünlerin tasarımlarının kaynağı

Görüşülen firmaların hepsi işveren firmadan gelen tasarımları üretmektedir (Şekil 6.4). Bazı firmalar işveren firma ile ortak tasarım çalışmasında bulunduklarını belirtmiştir. Aslında bu durumun genel olarak yaşandığı gözlenmiştir. Birlikte

tasarım yapma sürecini Asil Ahşap firması şu şekilde ifade etmiştir (H. H. Patır , kişisel görüşme, Mart 17, 2014):

Tasarımı Boytaş'la birlikte çalışıyoruz. Yani Boytaş çizim olarak getiriyor, biz burada yapıyoruz bir şeyler ekliyoruz. Yani tek başımıza değil de Boytaş'ın istediği modelleri, istediği şekilde hazırlıyoruz yani. (...) Tasarımların %50'si oradan geliyor %50 bizden geliyor. Örneğin biz de bazı tasarımlar yapıyoruz, koltuklar yapıyoruz sunuyoruz. Diyoruz ki "Bak biz de şöyle tasarımlar yaptık". Onlar geliyor "Koltuğun şurayı yükseltelim şurayı şöyle yapalım" biraz da onlar değiştiriyor, ortak bir şey çıkıyor.

Güzel Mobilya firması tasarımların %60'ının işveren firmalardan gelirken %40'ının kendileri tarafından yapıldığını ifade etmiştir. Kendi tasarım önerilerinin ise büyük oranda kabul gördüğünü ifade etmiştir.

Kamber Mobilya firmasının, işveren firma ile ortak çalışma yapıldığını gösteren, tasarımların kaynağı hakkında söyledikleri sözler şu şekildedir (İ. Kamberli, kişisel görüşme, Mart 31, 2014):

Bizim yaptıklarımız da var ana firmadan bize önerilen ürünlerde oluyor. Paylaşarak birlikte götürüyoruz. (...) Müşterimize yönelik bazı ürün tasarımları yapıyoruz öneriyoruz, içerisinde kabul edilenler olursa ki oluyor bazen, onların üretimi söz konusu oluyor bazen. Bazen de muhatap firmadan, ana firmadan önerilen çalışmalarını üzerinde çalışarak üretime sokuyoruz.

Kivi Mobilya firması, işveren firma ile ortaklaşa bir çalışma içerisinde olduklarını ve tasarımın nihai şeklini almasındaki kendi firmalarının rolünü şu şekilde anlatmıştır (S. Sungur, kişisel görüşme, Mart 17, 2014):

Şimdi yeni ürünlerde öncelikle çizimleri geliyor bize. Yeni ürün, daha ürünün ismi bile yok. Çizimlerin içerisinde ayrıntısı yazıyor tabi. Kullanılan malzemeleri, ölçüleri... İşte buna benzer şeyler yazıyor. Biz bunları tabi ki değerlendiriyoruz. Bakıyoruz bizim de burada... Bunu bize, Ar-Ge'nin içinde olan Ür-Ge var, ürün geliştirme departmanı, oradan gelir bunlar bize. Biz bunu bize geldikten sonra bizim kafamıza takılan, atıyorum mesela, sehpanın üst tablasına 18mm MDF kullanmış bu ürüne. 90'a 90 gibi düşünelim. Dolayısıyla hem demonte olacak bu ürün hem de şık olmasının yanı sıra biraz da zarif olması gerekiyor. Hem nakliye de önemli hem de ürünün sağlığı açısından önemli bu tür şeyler tabi önerilerimiz oluyor. 18 mm değil de 12'lik ya da 14'lük kullanalım gibi şeylerimiz oluyor. Kabul de görüyor tabi. Onları tabi değerlendiriyorlar. Kabul de görüyor.

Örümcek Mobilya firması, büyük firmaların masif ahşap ürünlerde bir tasarım ve ürün geliştirme faaliyetlerinin bulunmadığını, bunun yerine tedarikçileri bir nevi tasarım ve ürün geliştirme tedarikçisi olarak da kullandığını "Şimdi tabi Ar-Ge tedarikçisi oluyoruz. (...) Ar-Ge, büyük firmaların Ar-Ge'leri kesinlikle cilalı ya da

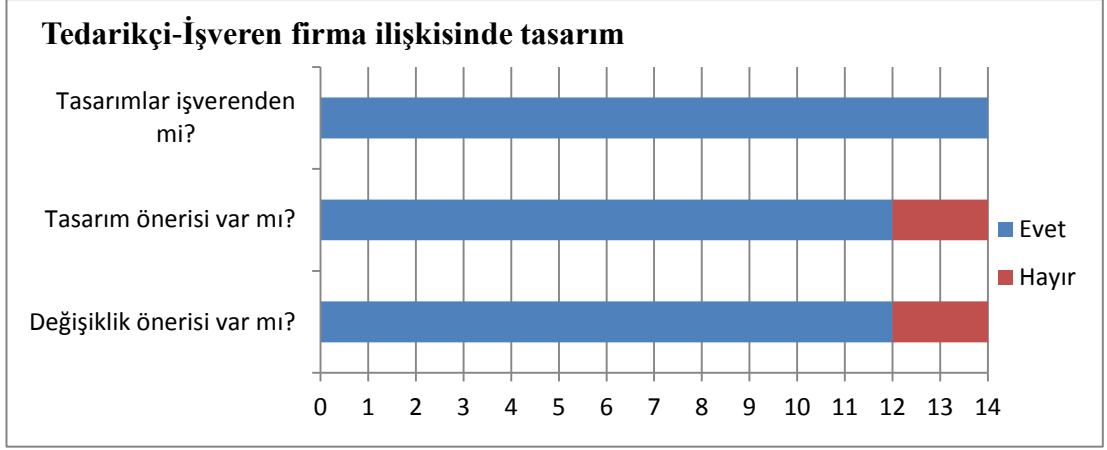
ahşap klasik ürünlerde kendi Ar-Ge'sini kendi yapmaz. Hiçbiri yapmaz. Bunu dışarıda yaptırır” (E. Şeker, kişisel görüşme, Mart 24, 2014) ifadeleriyle belirtmiştir. Bu da işveren firmanın Ar-Ge maliyetlerini kendi yararına olarak düşürme politikası olarak nitelenebilir.

Tedarikçi firmalar işveren firmalara genelde tasarım önerilerinde bulunmaktadır (Şekil 6.4). Görüşme yapılan firmalardan 12'si tasarım önerisinde bulunduğunu beyan etmiştir. Büyük firmaların, önerilerini ciddiye alıp mutlaka değerlendirdiğini ifade etmişlerdir. Fakat bu önerilerin kabul edilme oranları firmalara göre değişmektedir. Yüksek oranda ürün kabulü gören firmalar mevcuttur. Örnek vermek gerekirse tasarım stratejisi olarak işveren firma ile birlikte tasarım geliştirme politikasını benimseyen Asil Ahşap firması tasarımlarının hemen hepsinin işveren firmalar tarafından kabul gördüğü belirtmiştir. Bu durumu firma “Birlikte çalışırsak büyük oranda kabul ediliyor yani zaten kabul edilmeyecek bir model üzerinde çalışmıyoruz” (H. H. Patır , kişisel görüşme, Mart 17, 2014) şeklinde ifade etmiştir.

Sofa Orman Ürünleri firması kendilerinin önerdikleri ürünlerin kabul edilmeyişinin sebebini işveren firmadaki tasarımcı personel ile ilişkilendirmiş, bu personelin egosu yüzünden kendilerine göre çok satacak ürünlerin reddedildiğini anlatmıştır. Bu durumu firma yetkilisi Burak Bursa (kişisel görüşme, Mart 17, 2014) şu şekilde ifade etmiştir:

Tabi ki sıfırdan ürün tasarlayıp götürdüğümüz çok oldu. Yani hakikaten bu ürün satar, şunu şöyle yapsak ne olur acaba diye. Ben üretime çok meraklıyım, çok fuar gezerim. Götürdüğümüzde bazen olmaz tepkiler alıyoruz. Yani, şimdi onlara da hak vermek gerekiyor. Bünyelerinde 15-20 kişi ayırdıkları Ar-Ge'leri var. Büyük firma en nihayetinde, büyük Ar-Ge bütçeleri var ve bu insanlara umut bağlamışlar ve bu zamana kadar da verim almışlar. Kendilerini geri plana itirmek de istemez bu insanlar. Yani bir ego tatmin etmeye giriyor bu iş.

Görüşme yapılan firmaların yine 12'si, işveren firmadan gelen tasarımlarda bazı değişiklik önerilerinde bulunduklarını ifade etmiştir (Şekil 6.4). Bu firmaların hemen hepsi, bu önerilerinin büyük oranda kabul gördüğünü ve üründe veya üretim yönteminde değişikliğe gidildiğini beyan etmişlerdir. Bu durumdan büyük firmaların tedarikçilerinden gelen modifikasyon önerilerine yüksek önem verdiği sonucu çıkarılmıştır.



Şekil 6.4 : Tedarikçi-İşveren firma ilişkisinde tasarım.

6.4.5 Tedarikçi firmaların tasarımın önemi hakkındaki düşünceleri

Firmalara tasarımın bir firma için ne derece bir öneme haiz olduğu sorulduğunda, bu firmalardan 12’si doğrudan, 2’si dolaylı olarak çok önemli olduğunu belirtmiştir. Çınar Dizayn Mobilya bir firmanın geleceğini tasarıma bağlarken, Güzel Mobilya iyi tasarımın iyi pazarla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Kamber Mobilya tasarımın firma başarısını birinci dereceden etkilediğini “Son derece önemli. Ürün, sonuçta müşteri tatmini varsa alıyor satıyor ticari bir değeri oluşuyor. Bu müşteri tatmini oluşması da tasarımdan geçen bir şey. Yani öyle gerçekten müşterinin dikkatini çekecek cezbedecek tasarımlar ortaya konulabiliyorsa firma başarısını birinci derecede etkiliyor” (İ. Kamberli, kişisel görüşme, Mart 31, 2014) şeklinde ifade etmiştir. Karaca Boya firması mevcut iş modelleri için tasarımın çok gerekli olmadığını ancak yine de bir firma için tasarımın çok önemli olduğunu belirtmiştir. Örümcek Mobilya firması tasarımın, bir firmanın var oluşunun ilk nedeni olduğunu “Hayati. Hayatiden daha önemli ne var ki? Onu söyleyelim yani. Hayatiden daha önemli ne varsa onu söyleyelim. Hayati bile basit kalır. O kadar önemli. Hayati sözü bile çok basit kalır” (E. Şeker, kişisel görüşme, Mart 24, 2014) sözleriyle ifade etmiştir. Şah Boya firması ise tasarımı bütün işlemlerin başlangıcı olarak nitelemiş ve bunu “Her şeyden önemli. Tasarım demek bir işe başlamak demek, onu çizmek demek, kağıda dökmek demek, imalat yapmadan imalata girmeden imal etmek demek. Tasarım olmadı mı başlangıç da olmuyor” (C. Coşkun, kişisel görüşme, Mart 26, 2014) şeklinde ifade etmiştir. Uzman Ahşap firması tasarımı firmayı ayakta tutan şey olduğunu “Tasarım tek kelimeyle bir insanın bel kemiği gibidir” (F. Alıcı, kişisel görüşme, Mart 31, 2014) sözleriyle açıklamıştır.

Dolaylı yoldan önemli olduğunun ifade edilmesinden kasıt ise şudur: Kardel Mobilya ve Sofa Orman Ürünleri firmaları “Şayet bir firma yükselmek ve belirli bir seviyenin üzerine çıkmak istiyorsa tasarım çok önemlidir, fakat böyle bir istek yoksa tasarım bir önem arz etmez” şeklinde fikir belirtmiştir. Kardel Mobilya firması bunu “Firmanın kendisini geliştirmek istediği yüzde kadar önemlidir. Kendi yüzünü, vitrinini, camekanını nasıl yorumluyor nasıl tanımlıyor, müşteri kitlesi neresi?” (C. Karadeli, kişisel görüşme, Mart 24, 2014) şeklinde ifade ederken Sofa Orman Ürünleri firması “Firma büyüyüp markalaşmak istiyorsa tasarım çok önemlidir. Firma markalaşmayıp da tedarikçi olarak kalacaksa tasarımın pek bir önemi yok şu an için. Çünkü tedarikçi her zaman geri planda, çok önemlidir aslında” (B. Bursa, kişisel görüşme, Mart 17, 2014) sözleriyle ifade etmiştir.

Firmalara tasarımın kendilerine bir katma değer saylayıp sağlamadığı sorulduğunda 12 firma tasarımın büyük katkısı olduğu görüşünü paylaşmışlardır. Bahsedilen bu katkı genelde tasarımın firmaya ekonomik olarak geri dönüşüdür. Fakat Şah Boya firması bu konuda “En azından diğer firmalardan ayırır” (C. Coşkun, kişisel görüşme, Mart 26, 2014) ifadesi ve Delioğlu Mobilya firması “Müşteriye bile çeki düzen verir” (M. Delioğlu, kişisel görüşme, Mart 26, 2014) ifadesiyle tasarımın firma konumlanmasına da olumlu etki yapacağını belirtmişlerdir. Aksi düşünceye sahip olan Kardel Mobilya ve Sofa Orman Ürünleri firmaları ise tedarikçi olarak çalışmaya devam etme istekleri üzerinden soruyu değerlendirmiş ve o nedenle bir katkıdan bahsetmemişlerdir. Bu durum da onların markalaşma gibi bir düşüncelerinin olmaması durumuyla örtüşmektedir.

6.4.6 Tedarikçi firmaların tasarım yapma yöntemleri

Firmaların tasarım yapma yöntemleri araştırıldığında 12 firmanın tasarım yaparken piyasadaki ürünlerden, dönemin trendlerinden ve kullanıcı taleplerinden, fuarlardan, mobilya mağazalarındaki satış ve talep eğilimlerinden faydalandığı görülmektedir.

Asil Ahşap firması tasarım yapma yöntemlerini “kopyalama” olarak nitelemiş ve şunları söylemiştir (H. H. Patır , kişisel görüşme, Mart 17, 2014):

Tasarım denilen, şimdiki bizim yaptığımız iş genellikle kopyacılığa dayalı. Bir endüstriyel tasarımcı olmadığı için kafadan böyle bir koltuk yapalım düşünelim... Ama n’apılıyor, internetten mağazalardan dolaşılıyor, oradan o şekilde bir koltuk alınıyor, yani onun üzerinde değişiklikler yaparak çalışıyoruz.

Bahar Mobilya firması piyasadaki ürünlerden faydalandığını “Kafadan işte uyarlıyorsun, bakıyorsun, çekiyorsun fuarlardan oradan buradan bir şeyler çıkarmaya çalışıyorsun” (H. Aras, kişisel görüşme, Mart 31, 2014) şeklinde ifade etmiştir. Çınar Dizayn Mobilya firması ise kullanıcıların taleplerini göz önünde bulundurdıklarını “Şimdi şöyle söyleyeyim zaten piyasa araştırması görsel olarak yaptığımız için genelde gezdiğimiz için piyasada müşterilerin tüketicilerin nihai tüketicilerin nasıl bir şey, ürün talep ettiğini üç aşağı beş yukarı tahmin edebiliyorsun ona göre üretimlerini ona göre şekillendirebiliyorsun” (V. Çınar, kişisel görüşme, Mart 26, 2014) sözleriyle ifade etmiş ve önem sırasına göre bir tasarımda kullanışlılık, maliyet ve seri üretim konularına dikkat ettiklerini belirtmiştir. Delioğlu Mobilya firması mobilya fuarlarından faydalanıp bu fuarlardaki ürünleri harmanlayarak tasarım yaptığını “İşte fuarlarda gördüğümüzün ayağını alıyoruz. Bir tanesinin sırtını alıyoruz. Birbirine birleştirip öyle tasarım yapıyoruz” (M. Delioğlu, kişisel görüşme, Mart 26, 2014) şeklinde ifade etmiştir. Kamber Mobilya firması ise trendleri estetik anlayışla harmanlayarak tasarım yaptığını “Önce kendi sektörümüzdeki ilgili ürün alanlarını incelemek son trendlerden haberdar olmak gerekir. Daha sonra kişisel beceri, genel sanat anlayışı, estetik anlayış çerçevesinde ortaya bir şeyler koymaya çalışıyoruz. Başka bir faktör yok” (İ. Kamberli, kişisel görüşme, Mart 31, 2014) sözleriyle ifade etmiştir. Yalı Ahşap firması tasarım yapmada piyasa araştırmasına önem verdiklerini “Önce piyasayı komple araştırırız. Yurt dışı gezilerimiz olur. Mobilya konusunda mesafe almış tüm şehirleri araştırırız. Piyasa ne, moda nereye gidiyor, hangi renkler kullanılıyor piyasayı araştırırız. Ona göre kendimize yön çizeriz” (H. A. Kılınç, kişisel görüşme, Mart 31, 2014) sözleriyle ifade etmiştir. Kivi Mobilya firması mevcut ürünlerde değişiklik yaptıklarını ve bunu yaparken de bazı ölçütleri göz önünde bulundurdıklarını şu şekilde ifade etmiştir (S. Sungur, kişisel görüşme, Mart 17, 2014):

Tasarım yapma yöntemimiz olarak şimdi nedir yöntemler, ürettiğimiz ürünler hakkında öncelikle dünyadaki kullanılan ürünleri devamlı takip etmek incelemek. Yani onun birebir kopyalanması değil de atıyorum bir İtalyan mobilyasını birebir kopyalayamazsın kopyalarsan da üretemezsin. Neden üretemezsin, maliyetler açısından bir de teknoloji açısından tabi ki bizden ilerdeler. Benim için böyle söylüyorum. İstikbal’dir şudur budur bunlar tabi ki üretir ama birebir aynı kopyası olması çok ahlaki de değil doğru da değil. İşte onun estetiğini, diğerinin ürününün sağlamlığını, işte diğerinin görüntüsünü buralardan bilgi edinerek, tabi kendi düşüncelerini de içine katarak ürünü ortaya çıkarmak için çaba gösteriyoruz.

Şah Boya firması tasarıma başlarken deneyimlerini ön plana çıkarmayı yeğlediğini “Şimdi (tasarım) yaparken, yaptıkça çıkan aksaklıkları falan, kırılmalardan, açmalardan, boyanın değmemesinden... Bunların çok incelerini hesap edemediğin olur ise yaşadıkça bunu değiştirirsin. Tecrübe yani” (C. Coşkun, kişisel görüşme, Mart 26, 2014) şeklinde açıklarken, Kardel Mobilya kullanıcı isteklerini göz önünde bulundurduğunu belirtmiştir. Yine de tüm firmaların cevaplarından temel çıkarım firmaların genelde olan ürünleri modifiye etme yoluna gittikleridir. Firmaların, bu durumu genelde piyasada satan ürünleri inceleyip, mağazaları ve fuarları gezip, gördükleri ürünlere kendilerinden bir şeyler katıp tasarım yaptıkları şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. Hatta daha önce belirtildiği gibi Asil Ahşap firması tasarım yapma yöntemlerini doğrudan “kopyacılık” olarak nitelendirmektedir.

6.4.7 Tedarikçi firmaların gelecek projeksiyonlarında tasarımın yeri

Görüşmelerde firmaların gelecek projeksiyonlarında tasarımın yeri araştırıldığında 14 firmadan 9’unun tasarımı gelecekte firmanın birincil fonksiyonu olarak konumlamak istedikleri görülmüştür. Çınar Dizayn Mobilya firması yükselme idealine sahip bir firmanın tasarımı en ön plana çıkarması gerektiğini “Zaten gelecekte eğer bir şeyler yapmak istiyorsan en başta Ar-Ge çalışmanı birinci plana almadığın zaman ilerleyemezsin de, büyüyemezsin de” (V. Çınar, kişisel görüşme, Mart 26, 2014) şeklinde ifade etmiştir. Kivi Mobilya firması tasarımın ilerde firmanın temel fonksiyonu olacağını “Gelecekte firmamızın yan bir dalı olmayacak. Yan dalı demek arada bir ihtiyaç duyulması demektir. Öyle bir şey olmayacak tabi ki. İnşallah bunlar bize kısmet olursa ilk etapta en önemli birimi firmanın Ar-Ge olacak” (S. Sungur, kişisel görüşme, Mart 17, 2014) şeklinde ifade etmiştir. Tasarımın ilerlemedeki önemini vurgularken Uzman Ahşap firması “Her zaman için en yüksekte, en önde duracak. Ene önde olmazsa bugün tasarım sen arkaya bıraktığın sürece, seni arakaya bırakır” şeklinde fikir beyan etmiştir. Yalı Ahşap firması ise gelecekte tasarımın firmanın bir nevi varoluş sebebi olacağını “En üst seviyesinde (konumlayacağım tasarımı). Tasarım olmazsa firma olur mu? Belli bir yere kadar yani, bir yerden sonra kendini yenilemek zorundasın, bunun için de tasarım olacak, tasarım olmazsa olmaz konumda” şeklinde açıklamıştır.

14 firmadan 3 firmanın ikincil veya birincile yakın konumlamak istedikleri, 2 firmanın ise bu konuda belirsiz kaldıkları görülmüştür. Bunun sebebi bu konuyu gelecek olan şartlara göre değerlendirmek istemeleridir.

6.4.8 Tedarikçi firmaların tasarımıla ilgili planları

Görüşme yapılan 14 firmadan 10'u tasarımıla ilgili bir plana sahip olmadıklarını belirtirken 4 firma çeşitli planlar yaptıklarını söylemişlerdir. Bu firmalardan 3'ü ayrı bir tasarım departmanı kurup profesyonel personel istihdam etme fikirlerinin olduğunu belirtirken 1 firma tasarım departmanı kurulum işlemlerine başladığını ve bu konularda profesyonel tasarımcılardan destek aldığını belirtmiştir.

6.5 Sonuç

Bu çalışmada, Türk mobilya sanayisinde faaliyet gösteren büyük ölçekli mobilya firmalarının KOBİ'lere, tasarım farkındalığı bağlamında etkisi Kayseri örneği üzerinden araştırılmıştır. Araştırmada, bu etkinin en bariz görülebileceği örneklem olarak büyük ölçekli mobilya firmalarının tedarikçileri seçilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle bu etki ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda tedarikçilerin büyük bir çoğunluğunun tedarikçi olarak çalışmaktan memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Özellikle tedarikçi firmalar, büyük firmalarla çalışmanın, Chaminade & Vang'ın (2008) bahsettiği gibi, kendilerini bir etkileşimli öğrenme sürecine soktuğunu ve bunun da firmanın kalite, teknoloji, üretim ve tasarım gibi çeşitli fonksiyonları açısından yükselmeye neden olduğunu ifade etmişlerdir. Birçok tedarikçi firmada, büyük firmalarla kurdukları iletişim ve ondan kaynaklı etkileşimli öğrenme sonucu uluslararası standartlara uygun bir kalite bilinci oluşmuş, tedarikçi olarak ürettikleri ürünlerin atölye mantığıyla üretilmemesi nedeniyle ve bazen de işveren firmanın talebi doğrultusunda teknolojilerinde iyileşme, yeni teknolojiler edinme durumları ortaya çıkmıştır. Oluşan kalite bilincinde işveren firmanın uyguladığı yoğun kalite kontrolünün en büyük etken olduğu görülmüştür. Üretim konusunda ise kendilerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Zira büyük firmalar, tedarik ettikleri ürünlerde de seri üretimin avantajlarından faydalanmak için tedarikçilerini zaman etütleriyle ve firma ziyaretleriyle seri üretime yakınsak bir üretim metoduna yönlendirmişlerdir.

Tasarım konusunda, büyük firmaların hem tedarikçileriyle birlikte tasarım faaliyetlerinde bulunuyor olmalarıyla, hem de onlardan gelen tasarım ve modifikasyon önerilerini ciddi bir şekilde değerlendiriyor olmalarıyla, tedarikçilerini tasarım yapmaya ve bu konuda da yükselmeye teşvik ettikleri açıkça görülmüştür. Bunda en büyük etkenin, tedarikçilerin büyük firmaların tasarımcılarıyla yoğun bir iletişim ve etkileşimli öğrenme içerisinde bulunması olduğu ortaya çıkmıştır. Tasarım konusunda bir gelişme göstermediğini iddia eden firmaların bu iddiası ise, Cohen and Levinthal'a (1990) göre firmaların içselleştirme yeteneklerinin inşasında hayati önem taşıyan beşeri sermaye ile ilgilidir. Zira bu firmaların bir çoğunun, kendilerini sanatkar olarak niteleyen, egosu yüksek mobilya ustalarının yönetici olarak bulunduğu firmalar olduğu görülmüştür. Beşeri sermayenin tasarım farkındalığının oluşmasında da büyük önem arz ettiği bu çalışmada ortaya konmuştur.

Görüşülen firmaların birçoğu yerleşik bir tasarım departmanına sahip değildir ve bir tasarımcı istihdam etmemektedirler. Bunun yanında yeni ürün tasarımına önemli bir kaynak da ayırmadıkları belirlenmiştir. Fakat büyük çoğunluğu maddi olarak yeterli seviyeye geldiklerinde bir tasarım departmanı kurup, nitelikli personel istihdam etmeyi düşünmektedirler. Bu durum onların tasarıma, reel olarak olmasa da fikri olarak verdikleri önemi göstermektedir. Genelde bir tasarım departmanı kurma isteği markalaşma isteğiyle birlikte anılmaktadır. Büyük firmalardan edindikleri izlenimler dolayısıyla, yoğun şekilde görülen markalaşma isteği, bilinç düzeyinde tasarımla birlikte kodlanmıştır.

Tedarikçi firmaların çoğunluğu büyük firmalardan, tasarım yapma konusunda bir şeyler öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum onların farkındalıkları hakkında ipucu vermesi açısından önemlidir. Bunun yanında birçok firma, tasarımın bir firma için büyük öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Tasarımın firmalarına katkı sağladığı konusunda kesin ve net bir fikre sahiptirler. Sağlanan bu katkının niteliği sorulup derinlemesine bilgi istendiğinde pazar başarısından ve firma konumlanmasından bahsetmişlerdir. Bu durum onların, firmanın başarısı açısından tasarımın hayati önem taşıdığı fikrine sahip olduklarını göstermesi sebebiyle önemlidir. Zira birçok firma gelecekte tasarımı firmanın üst seviyelerinde konumlandırmayı planlamaktadır.

Firmaların tasarım yapma yöntemleri ise henüz genel geçer yöntemlerden uzaktır. Tedarikçi firmalar genelde mevcut ürünleri araştırma ve onlar üzerinden bir ürün çeşitliliğine gitme yolunu tercih etmektedirler. Bunun altında araştırmaya göre iki neden tespit edilmiştir: İlki, firmaların henüz kendilerini maddi olarak yeterli hissetmemelerinden dolayı yeni ürün tasarımına minimum kaynak ayırmaya çalışmaları ve piyasa başarısına sahip olan ürünlerden çok fazla uzaklaşmamayı tercih etmeleridir. İkinci neden ise firmalardaki nitelikli personel eksikliğidir. Fakat bu durum bile, daha önce tasarım hakkında hiçbir ciddi yaklaşıma sahip olmayan firmaların, büyük firmalara tedarikçi olduktan sonra ciddi bir şekilde bu konuyu ele alıp, fikri olarak tasarımın konumunu yükseltmeleri açısından önemlidir. Şu an bir şekilde bütün firmalar, işveren firmaya, piyasadaki örneklerden yola çıkılmış bile olsa, farklı bir ürün tasarlayıp sunma gayreti içerisindeler.

Nitelikli personel eksikliğinin etkileri, bir noktada da tedarikçi firmaların ilerideki tasarım planları ile ilgili düşünceleri araştırıldığında görülmektedir. Firmaların çoğunluğu bir plana sahip değildir. Bu durum kendilerine yol çizecek personelden yoksun olmalarıyla ilişkilidir.

Sonuç olarak özetlemek gerekirse, Türk mobilya sektöründe faaliyet gösteren büyük mobilya firmalarının KOBİ'lere tasarım farkındalığı açısından etkisinin, KOSB'deki büyük firmaların tedarikçileri üzerinden araştırıldığı bu çalışmada böyle bir etkinin varlığı ve olumlu nitelikte olduğu görülmüştür. Büyük firmalar ile iletişim ve etkileşimli öğrenme içerisinde olmanın firmalara tasarım farkındalığı ve onunla ilişkili birçok konuda katkısı olduğu ortaya konmuştur. Bu durumun doğrudan tedarikçi olmayıp, kendi markasıyla üretim yapan KOBİ'lerde de görülmesi beklenmektedir. Zira bütün firmaların sektörel olarak ilişki içinde olmalarının onları bir iletişim ağına da sokması beklenir. Bu nedenle, haklarında bir şeyler duyup gördükleri, çalışma şekillerinden belirli bir düzeyde haberdar oldukları ve bir zamanlar kendileri gibi KOBİ olup da ulusal, hatta uluslararası markalara dönüştüklerine şahit oldukları büyük firmalar, onları da belirli düzeyde bir tasarım farkındalığına eristirecektir. Farkındalığın seviyesi ise ilişkinin boyutu ve firma personelinin niteliği ile alakalıdır.

KAYNAKLAR

- Altay, T. A.** (2009). Kümeleşmede sanayi ve teknoloji politikalarının önemi. *USİAD Bildiren*(38), 8-9.
- Altunok, M.** (1987). *Mobilya Üretiminde Endüstriyel Tasarım* (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Andaç, T.** (2008). *Kayseri ili mobilya tüketici tercihleri üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi , Kahramanmaraş.
- Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesine İlişkin Uygulama ve Denetim Yönetmeliği.** (2008). *Maliye Bakanlığı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı*, 01 Ağustos 2008.
- Arora, A., ve Gambardella, A.** (2005). *From underdogs to tigers. The rise and growth of the software industry in Brazil, China, India, Ireland and Israel.* New York, ABD: Oxford University Press.
- Bailey, K.** (1982). *Methods of social research* (2 b.). New York, ABD: The Free Press.
- Bilim, Y.** (2007). Görüşme tekniği ve araştırmalarda kullanımı. A. Yüksel, B. Mil, & Y. Bilim içinde, *Nitel araştırma: neden, nasıl, niçin?* (s. 27-42). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, Ü. K.** (2006). *Kayseri'nin Sosyo-Ekonomik Gelişiminde KOBİ Politikalarının Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Boote, D. N., ve Beile, P.** (2005). Scholars Before Researchers: On the Centrality of the Dissertation Literature Review in Research Preparation. *Educational Researcher*(34), 3-15.
- British Standards Institution.** (2000). *Quality management systems - Fundamentals and vocabulary.* London, İngiltere: Management Systems Sector Committee.
- BSTB.** (2014). *Kayseri İlinde Bulunan Organize Sanayi Bölgeleri.* OSB Bilgi Portalı 2013: <https://osbbs.sanayi.gov.tr/citydetails.aspx?dataID=228> adresinden alınmıştır
- Butler, J. T., Lassen, E., ve Wormley, E. J.** (tarih yok). *Furniture - Britannica Online Encyclopedia.* Mart 15, 2012 tarihinde Britannica Online Encyclopedia: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/222627/furniture> adresinden alındı.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F.** (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (5. b.). Ankara: Pegem Akademi.

- Capital Online.** (2002, Ekim 1). *Daha çok mağaza*. Haziran 20, 2014 tarihinde Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi: <http://www.capital.com.tr/daha-cok-magaza-haberler/16598.aspx> adresinden alındı.
- Capital Online.** (2010, Mayıs 1). *Mimarsinan OSB yatırımcı bekliyor*. Ocak 16, 2014 tarihinde Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi: <http://www.capital.com.tr/mimarsinan-osb-yatirimci-bekliyor-haberler/21825.aspx> adresinden alındı.
- Chaminade, C., ve Vang, J.** (2008). Upgrading in Asian clusters: Rethinking the importance of interactive-learning. *Science, Technology and Society*, 13(1), 61-94.
- Cohen, W., ve Levinthal, D.** (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- CSIL.** (2011). *World Furniture Outlook*. Milano, İtalya: Center for Industrial Studies.
- CSIL.** (2011b). *World Furniture Outlook 2011-2012*. Milano, İtalya: Center for Industrial Studies.
- CSIL.** (2013). *World Furniture Outlook 2013*. Milano, İtalya: Center for Industrial Studies.
- Demirci, S., ve Efe, H.** (2006). Türkiye Mobilya Endüstrisinin Yapısı ve Bölgesel Dağılımı. *Gazi Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi*, 120-134.
- DPT.** (2004). *İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- DPT.** (2006). *9. Kalkınma Planı (2007-2013) Ağaç Ürünleri Ve Mobilya Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- ECPG.** (2008). *Final recommendations - A call for policy action*. European Cluster Policy Group. Brussels, Belçika.
- Er, H. A., ve Er, Ö.** (2009). *Endüstriyel Tasarım Kılavuzu*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası.
- Erdem, E.** (2010). Ekonomi. *Kayseri Ansiklopedisi (2. Cilt)* (s. 118-136). içinde Kayseri: Kayseri Büyükşehir Belediyesi. <http://www.kayseri.bel.tr/web2/uploads/eDergiler/kayseri-ansiklopedisi-cilt2> adresinden alınmıştır.
- Erdem, F.** (2012, Aralık 10). Mağazada ilk durak Londra. *Star Gazete*. Haziran 21, 2014 tarihinde Star Gazete: <http://haber.stargazete.com/roportaj/magazada-ilk-durak-londra/haber-710580> adresinden alındı.
- European Comission.** (2013). *A recovery on the horizon?: Annual report on european SMEs 2012/2013 final report*. European Commission. Brussels, Belçika.

- Frankel, J. R., ve Devers, K. J.** (2000). Study design in qualitative research. *Education for health:Change in learning and practice*, 13(2), 251-261.
- Frankfort-Nachmias, C., ve Nachmias, D.** (2007). *Research Methods in the Social Sciences* (7 b.). New York, ABD: Worth Publishers.
- Glesne, C., ve Peshkin, A.** (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. New York, ABD: Longman.
- Gözütok, N.** (2008). İkinci Yükseliş Başlıyor. *Capital Dergisi*. Haziran 21, 2014 tarihinde http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=4553 adresinden alındı
- Hirsch-Kreinsen, H., Jacobson, D., ve Robertson, P. L.** (2006). 'Low-tech' Industries: Innovativeness and Development Perspectives—A Summary of a European Research Project. *Prometheus*, 24.
- Humphrey, J., ve Schmitz, H.** (2000). *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. UK: IDS, University of Sussex.
- Humphrey, J., ve Schmitz, H.** (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional studies*, 36(9), 1017-1027.
- İnal, M .E., Toksarı M.** (2006). Mobilyacılık sektöründe Karşılaşılan Pazarlama Sorunları ve Bu sorunlara Çözüm Üretmeye Yönelik Bir Araştırma: Kayseri Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 105-121.
- İOSB.** (2014). Şubat 10, 2014 tarihinde İncesu Organize Sanayi Bölgesi - KAYSERİ: <http://www.incesuosb.org.tr> adresinden alındı.
- İTO.** (2007). *Mobilya Sektörü ve Çin Mallarıyla Rekabet Gücü*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası
- ITC/ITTO.** (2004). *International wooden furniture markets: A review*. Cenevre, İsviçre: International Trade Centre & International Tropical Timber Organization.
- Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M., ve Readman, J.** (2003). *The Global Wood Furniture Value Chain*. Viyana, İtalya: UNIDO (United Nations Industrial Development Organization).
- Kara, M.** (2008). Bölgesel rekabet edebilirlik kavramı ve bölgesel kalkınma politikalarına yansımaları. *DPT Uzmanlık Tezleri*. Ankara: DPT.
- Kayacıklı, T., ve Emil, T.** (2003). *Dünyada ve Türkiye'de Mobilya Sektörü*. İstanbul: Ticaret Odası Yayınları.
- KAYSO.** (2011, Aralık 15). *Neden Kayseri*. Kasım 21, 2012 tarihinde Kayseri Sanayi Odası - http://www.kayso.org.tr/web_18480_1/neuralnetwork.aspx?type=1549 adresinden alındı
- KBB.** (2012, Temmuz 25). *Kayseri Tarihi*. Kasım 21, 2012 tarihinde Kayseri Büyükşehir Belediyesi:

<http://www.kayseri.bel.tr/web2/index.php?page=kayseri-tarihi>
adresinden alındı

- Kerlinger, F. N., ve Lee, H. B.** (1999). *Foundations of Behavioral Research* (4 b.). USA: Cengage Learning.
- KOSB.** (2013, Temmuz 29). *Kayseri Mobilya Kümesi Hk.* Şubat 19, 2014 tarihinde Kayseri Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü: <http://www.kayseriosb.org/duyuru/1152/kayseri-mobilya-kumesi-hk.html> adresinden alındı
- KOSGEB.** (2012, Kasım 4). *KOBİ Kriterlerini Değiştiren Yönetmelik Yayımlandı.* Mart 3, 2014 tarihinde KOSGEB: <http://kosgeb.gov.tr/Pages/UI/Haberler.aspx?ref=606> adresinden alındı
- KOSGEB.** (2012). *KOBİler ve KOSGEB.* Ankara: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.
- Kotler, P., and Rath, G. A.** (1984). Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 16-21.
- Kum, M., Kaan, Z.** (2004). Kayseri’de Mobilya Sektörünün Yeri ve Sorunları. 2. *Kayseri Ekonomisi Sempozyumu*, Kayseri, Kayseri Ticaret Odası Yayınları.
- Kumar, N., ve Joseph, K. J.** (2005). Export of software and business process outsourcing from developing countries: Lessons from the Indian experience. *Asia-Pacific Trade and Investment Review*, 1(1), 91-110.
- Langlois, R. N., ve Robertson, P. L.** (1995). *Firms, markets, and economic change: A dynamic theory of business institutions.* London, İngiltere: Routledge.
- Lecler, Y.** (2002). The Cluster Role in the Development of the Thai Car Industry: Some Evidence from Empirical Studies. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(4), 799–814.
- Loebis, L., ve Schmitz, H.** (2005). Java furniture makers: Globalisation winners or losers? *Development in Practice*, 15(3-4), 514-521.
- Lorenzen, M.** (1998). *Localised co-ordination and trust: Tentative findings from in-depth case studies.* Kopenhag, Danimarka: Handelshøjskolens Reproduktionsafdeling.
- Lucas, R. E.** (2002). *Lectures on Economic Growth.* Cambridge, İngiltere: Harvards University Press.
- Lundvall, B. Å.** (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. *Technical change and economic theory*, 369.
- Maddison, A.** (2004). *The World Economy: Historical Statistics.* Paris, Fransa: OECD Development Centre.
- Manzakoğlu, B. T.** (2009). *Organizasyonel Kültürün, Firmaların Yeni Ürün Tasarımı Anlayışlarına ve Yapılanmalarına Etkisinin, Tasarım Denetim Araçları Kullanılarak Araştırılması.* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Maskell, P.** (1996). *Localised Low-Tech Learning in the Furniture Industry. Danish Research Unit for Industrial Dynamics*. Kopenhag, Danimarka.
- Maskell, P.** (1998). *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development: Specialisation and Prosperity in Small Business Economies*. Psychology Press.
- Mertens, D. M.** (2010). *Research and Evaluation in Education and Psychology*. Kaliforniya, ABD: SAGE Publications.
- Mil, B.** (2007). Nitel araştırma tekniği olarak görüşme. A. Yüksel, B. Mil, ve Y. Bilim içinde, *Nitel araştırma: neden, nasıl, niçin?* (s. 3-26). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, D., ve Crumpton, A.** (2009). *Imprvoing Curb Appeal in the Furniture Industry*. Mississippi: Franklin Furniture Institute, Mississippi State University.
- MOSB.** (tarih yok). *OSB'lerin Rekabet Gücü Hızla Artmaya Devam Ediyor*. 01 17, 2014 tarihinde Mimarsinan Organize Sanayi Bölgesi: <http://www.mimarsinanosb.org.tr/arsiv-2/basinda-mosb/siemens-basin/> adresinden alındı.
- MÜSİAD.** (2013). *Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu 2013*. İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği.
- Mytelka, L., ve Farinelli, F.** (2000). Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. *Nota técnica*, 5.
- Nadvi, K.** (1995). *Industrial Clusters and Networks: Case Studies of SME Growth and Innovation*. Vienna, İtalya: UNIDO.
- NDRSC.** (2005). *Competing by Design*. New South Wales, Avustralya: The Australian Academy of Design National Design Review Steering Committee.
- OAİB.** (2008). *Mobilya Sektörü Değerlendirme Raporu*. Ankara: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri.
- OAİB.** (2010). *Mobilya Sektörü Pazar Araştırmaları Raporu*. Ankara: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri.
- OECD.** (1986). *OECD Science and Technology Indicators, No 2: R&D, Innovation and Competitiveness*. Paris, Fransa: OECD.
- Özaslan, M., ve Şeftalici, H.** (2012). *Kayseri İl Gelişme Raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü.
- Parthasarathy, B., ve Aoyama, Y.** (2006). From software services to R&D services: Local entrepreneurship in the software industry in Bangalore, India. *Environment and Planning A*, 38(7), 1269-1285.
- Persson, M., Sabanovic, A., ve Wester, H.** (2007). *Is cluster theory in need of renewal? – Porter's diamond revised* (Lisans tezi). Department of Business Studies, Kristianstad University, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:230951/FULLTEXT01.pdf> adresinden alındı.

- Pietrobelli, C., ve Rabellotti, R.** (2006). *Upgrading to Compete Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America*. Washington, ABD: Inter-American Development Bank.
- Pietrobelli, C., ve Saliola, F.** (2008). Power relationships along the value chain: multinational firms, global buyers and performance of local suppliers. *Cambridge Journal of Economics*, 32(6), 947-962.
- Porter, M. E.** (1990). The competitive advantage of nations. *Harward Business Review*, 73-91.
- Porter, M. E.** (1998). Clusters and the New Economics of Clusters. *Harward Business Review*, 77-90.
- QLife.** (2010, Kasım 29). *Mehmet Yayla QLife Ropörtajı*. Haziran 20, 2014 tarihinde QLife Dergisi: <http://www.bit.ly/1jCUUk> adresinden alındı.
- Sarıkurt, S.** (2007, Ekim 26). *Kayseri'de Yeni Düzenlenen Kavşaklar*. Kasım 21, 2012 tarihinde [wowTURKEY: http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?p=636661](http://wowturkey.com/forum/viewtopic.php?p=636661) adresinden alındı.
- Schmitz, H.** (1999). Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge journal of economics*, 23(4), 465-483.
- SGM.** (2010). *Mobilya Sektörü Raporu*. Ankara: T.C. Sanayi Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü.
- SGM.** (2012). *Mobilya Sektörü Raporu*. Ankara: T.C. Sanayi Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü.
- SGM.** (2013). *Mobilya Sektörü Raporu*. Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.
- Storper, M.** (1992). The Limits to Globalization: Technology Districts and International Trade. *Economic Geography*, 60-93.
- TDK.gov.tr.** (tarih yok). *Türk Dil Kurumu*. Mart 15, 2012 tarihinde Türk Dil Kurumu: http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f6224ca2a07e6.45816776 adresinden alındı
- Techakanont, K., ve Terdudomtham, T.** (2004). Evolution of Inter-firm Technology Transfer and Technological Capability Formation of Local Parts Firms in the Thai Automobile Industry. *Journal of Technology Innovation*, 12(2), 151-183.
- Tuckman, B. W.** (1999). *Conducting Educational Research* (5 b.). Orlando, FL/USA: Harcourt Brace College Publishers.
- TOBB.** (2008). *Kayseri İlindeki Mobilya Sektörünün Kapasite Miktarları*. Haziran 21, 2014 tarihinde TOBB Sanayi Veri Tabanı: http://sanayi.TOBB.org.tr/sektor_il_detay.php?kodu=3320&il=38 adresinden alındı.
- TOBB.** (2014). *Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi Sektör Raporu 2013*. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.

- Toksarı, M.** (2004). *Mobilyacılık sektöründe karşılaşılan pazarlama sorunları ve çözümüne ilişkin bir araştırma* (Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- TUİK.** (2011). *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu.
- Türkaslan, A.** (2008, Şubat 22). Mobilyadan çinkoya bir sanayici hikayesi. *Kayseri Yeni Haber*, s. 6-7.
- Türkmen, İ.** (2013, Mart 11). Yataş chairman banking on economic optimism, sets 20 percent growth target for 2013. *Todays Zaman*. Haziran 21, 2014 tarihinde Today's Zaman: <http://bit.ly/1nUgDZy> adresinden alındı.
- Vang, J., ve Overby, M.** (2006). Transnational communities, TNCs and development: the case of the Indian IT-services industry. *Asia's innovation systems in transition*. içinde Cheltenham, İngiltere: Edward Elgar.
- Vardar, P. D.** (2009). *En Makbul İnsan Üreten İnsandır*. İstanbul: Atlantis İletişim.
- Walton, W.** (1986). College "To Triumph before Feminine Taste": Bourgeois Women's Consumption and Hand Methods of Production in Mid-Nineteenth-Century Paris. *The Business History Review*(60), 541-563.
- WEF.** (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Cenevre, İsviçre: World Economic Forum.
- Yazıcı, H.** (2011, Aralık 9). Kayseri Sanayi Odası "Sanayi Gecesi" Programı Konuşması. Kayseri Sanayi Odası "Sanayi Gecesi" Programı'nda sunulmuştur, Kayseri. <http://goo.gl/oXuGa0> adresinden alınmıştır.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H.** (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zaman.com.tr.** (2010, Ağustos 29). *Anadolu'da ilk yazılı ticari anlaşma 4 bin yıl önce yapılmış*. Kasım 21, 2012 tarihinde Zaman: http://www.zaman.com.tr/newsDetail_getNewsById.action?haberno=1021605 adresinden alınmıştır.
- Url-1.** (tarih yok). *Boydak Holding - Boytaş Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş.* Nisan 23, 2014 tarihinde http://www.boydak.com/p/40_boytas-mobilya-sanayi-ticaret-as.aspx adresinden alındı.
- Url-2.** (tarih yok). *Boydak Holding - Merkez Çelik Sanati ve Ticaret A.Ş.* Nisan 23, 2014 tarihinde http://www.boydak.com/p/41_merkez-celik-sanayi-ticaret-as.aspx adresinden alındı.
- Url-3.** (tarih yok). *Boydak Holding - İstikbal Mobilya A.Ş.* Nisan 23, 2014 tarihinde http://www.boydak.com/p/43_istikbal-mobilya-sanayi-ve-ticaret-as.aspx adresinden alındı.
- Url-4.** (tarih yok). *İstikbal Kurumsal Bilgiler - İstikbal Mobilya*. Nisan 23, 2014 tarihinde <http://www.istikbal.com.tr/istikbal-kurumsal-bilgiler> adresinden alındı.
- Url-5.** (tarih yok). *Bellona Kurumsal Bilgiler - Bellona Mobilya*. Nisan 23, 2014 tarihinde <http://www.bellona.com.tr/bellona-kurumsal-bilgiler> adresinden alındı.

- Url-6.** (tarih yok). *Yataş - Enza Home - Yataş Bedding*. Nisan 23, 2014 tarihinde <http://yatasgrup.com.tr/corporate/ENZA/1/> adresinden alındı.
- Url-7.** (tarih yok). *Kilim Mobilya San. ve Tic. A.Ş. - Kayseri*. Nisan 23, 2014 tarihinde <http://www.firmasayfasi.com/sirketler/egjel/kilim-mobilya-kanepe-san-ve-tic-a-s/> adresinden alındı.
- Url-8.** (tarih yok). *İpek Mobilya | İpeksi bir mutluluk için*. Nisan 23, 2014 tarihinde <http://www.ipekmobilya.com.tr/Kurumsal.aspx> adresinden alındı.

EKLER

EK A : Görüşme Soru Formu

EK B : Asil Mobilya ile Görüşmenin Tam Metni

EK C : Görüşme Yapılan Firmaların Profilleri

FİRMA BİLGİLERİ

Firma Adı	:
Kuruluş Yılı	:
Faaliyet Alanı	:
Yönetim Şekli	:
Görüşülen Kişi	:
Görevi	:
Çalışan Sayısı	:
Tedarikçilik Süresi	:
Geçmiş Faaliyetleri	:
Çalışılan Firmalar	:
Üretilen Ürünler	:
Çalışma Şekli	:

2. TEDARİKÇİLİK HAKKINDA SORULAR

1. Tedarikçi olarak çalışmak hakkında ne düşünüyorsunuz? Firmanıza, ürünlerinize, servislerinize, üretim sürecinize, tasarımlarınıza vs. katkıları olmuş mudur?
2. Tedarikçi olarak çalışmaya başladığınızdan bu yana teknolojinizde ne gibi değişimler oldu?
3. Tedarikçi olarak çalışmaya başladığınızdan bu yana üretim sürecinizde ne gibi değişimler oldu?
4. Sizce büyük firmalar sizin ürün kalitenize herhangi bir etki yapmış mıdır?
5. İlerde kendi markanızla üretim yapıp satmayı mı tercih edersiniz yoksa Tedarikçi olarak çalışmaya devam etmeyi mi tercih edersiniz? Neden?
6. Firma olarak gelecek projeksiyonunuz nedir? Mesela 10 yıl sonra kendinizi nerede görmek istersiniz?

3. TASARIM HAKKINDA SORULAR

1. Size göre tasarım nedir? Firma içinde tasarım yapıyor musunuz?
2. Ar-Ge personeli istihdam ediyor musunuz? Etmiyorsanız istihdam etmeyi düşünüyor musunuz? Olumlu ya da olumsuz cevabınızın sebepleri nelerdir?
3. Ar-Ge'ye ne kadar kaynak ayırıyorsunuz?
4. Tedarikçi olarak ürettiğiniz ürünlerin tasarımlarını siz mi yapıyorsunuz yoksa tasarımlar firmalardan mı geliyor?
5. Çalıştığınız firmalara tasarım önerilerinde bulunuyor musunuz?
6. Çalıştığınız firmaların ürünlerinde hiç değişiklik yaptınız mı?
7. Sizce büyük firmalarla çalışmaya başladıktan sonra tasarımlarınızda ya da tasarımla ilgili fikirlerinizde belirgin bir gelişme oldu mu?
8. Sizce tasarım bir firma için ne derece önemlidir?
9. Tasarım yapma yöntemleriniz nelerdir?
10. Sizce tasarım firmanıza katma değer sağlayabilir mi? Nasıl?
11. Gelecek projeksiyonunuzda tasarım nerede duracaktır?
12. Tasarımla ilgili herhangi bir planınız var mı?

EK B

Firma Adı	: Asil Ahşap
Kuruluş Yılı	: 2010
Faaliyet Alanı	: Ahşap mobilya imalatı, boya
Yönetim Şekli	: Patron Yönetici
Görüşülen Kişi	: Hasan Hüseyin Patır
Görev	: Finansal Yönetici
Çalışan Sayısı	: 119
Tedarikçilik Süresi	: 3,5 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: İnşaat Sektörü
Çalışılan Firmalar	: İstikbal ve Bellona Grubu
Üretilen Ürünler	: Koltuk takımı, sandalye, masa, karyola başı, yemek takımı alt bazası, çeşitli yarı mamül ürünler
Çalışma Şekli	: Sadece tedarikçi

(A: Araştırmacı, G: Görüşülen Kişi)

A: Tedarikçilik hakkında ne düşünüyorsunuz? Yani firmanıza, ürünlerinize, hizmetlerinize, kalitenize, tasarımlarınıza, üretim yöntemlerinize bir katkısı oldu mu?

G: Tedarikçi olarak çalıştığımız firma Boytaş, onlarla çalıştığımız için bizim gelişmemize büyük yardımları oluyor. Gerek iş akışında, gerek model açısından, gerek kalite açısından eksikler tespit ediliyor, gerek kendi elemanlarını göndererek etüt yapıyor, ne bileyim alacağımız yerlere yönlendiriyor, yani Boytaş'la çalışmanın büyük avantajları var. Tedarikçilik, nasıl dersin, çalıştığın firma iyi olursa ödemesinde bir sıkıntı olmuyor, alacağın vereceğin belirli oluyor, öyle bir şey yapıyor. Ha tedarikçiliğin kazanç açısından da düşük bir kazancı var.

A: Mesela ilerde kendi markanızla mı bir yerlere gelmek istersiniz?

G: Öyle bir planımız var. Öyle gelmek isteriz yani. İlerde kendi ürünlerimizi yapıp piyasada kendi müşterimizi oluşturmak isteriz. Fakat buna da bir hazırlık gerekiyor. Yani belirli bir sermaye, belirli bir şey gerekiyor. Bunun için de şu an borçluyuz, fabrikayı falan yeni aldık. Borcu bitene kadar 1-2 yılı var. Fakat tedarikçiliği bırakmak gibi bir niyetimiz de yok. Çünkü bırakırsan tam piyasaya yönelirsen o zaman belirli bir şey yapacak... Ama iki kanatlı yani ilk önce %70'ini, belirli bir oranlarda dış piyasaya, tedarikçilik devam edecek. Eğer dış piyasada umduğumuzu bulursak tedarikçiliği niye yapalım.

A: 10 yıl sonra o zaman kendinizi nerede görmek istiyorsunuz?

G: 10 yıl sonra idealimiz kendi markamızı, kendi firmamızı oluşturmuş, bayileri, firmaları olan bir yerde olmak isteriz yani.

A: Peki mesela, somut örnek verecek olursak teknolojinizde ne gibi gelişmeler oldu tedarikçiliğe başladıktan sonra. Mesela şu makineyi aldık, Boytaş bizi şuna zorladı, şöyle oldu böyle oldu gibi bir şey diyebilir miyiz?

G: Tedarikçiliğe başladıktan sonra döşemehanemizi kurduk. Döşemehanede yapılan döşeme masaları var. Bunlar Boytaş'ın önerdiği makinelerdi. Paketlerde yeni bir makine çıkartıldı. Oymada poliüretan döküme geçtik. Yani, Boytaş üretim

konusunda en ufak bir gelişmeyi bize de yansıtıyor. Onun da menfaatine, maliyet düşüyor. Dolayısıyla ona da indirim sağlamış oluyoruz.

A: Peki üretimimizi şu şekilde kolaylaştırdı, bu şekilde kolaylaştırdı, ya da üretim hakkında bize şöyle fikirler verdi gibi dediğiniz bir şey var mı?

G: Üretim konusunda mesela o firmanın etütçüleri var yani ora kurumsal bir firma olduğu için her insanın yapacağı iş süresi belirlidir. Dolayısıyla bize de geldiler “Bant sistemi oluşturalım”... Örneğin bir usta, yüksek maaş alan bir usta ne bileyim çocuğun yapabileceği basit bir işi yaptırmayın dediler. Onu atıyorum, çocuğa verin çocuğun eli alışsın. Örneğin bir beyaz yama, ne bileyim bir fitil çekme gibi şeyler bunları... Dolayısıyla ustabaşları, ustalar zor işleri yapsın. Döşeme kısmını yapsın. Örneğin sünger çekme işlemini herhangi vasıfsız bir insan yapabilir. Onları ustaya, onları meşgul etmeyin, usta sadece ustalık gerektiren işleri yapsın, diğer basit işleri de vasıfsız elemanlar yapsın dediler. O şekilde bir üretimi hızlandırdık, katkısı oldu.

A: Peki kalitenize katkısı olmuş mudur tedarikçiliğin, ürün kalitenize katkısı?

G: Zaten belirli bir kalitenin altına düşmememiz gerekiyor. Bu İstikbal’in politikasıdır. Yani burada yapılan her ürün oraya gider kalite kontrolden geçer. Dayanıklılık testine tutulur. Dolayısıyla şu anda mesela yine İstikbal tarafından aynı inşaatta yapı denetim olduğu gibi buraya da denetlemeci gönderdiler. Maaşları kendileri veriyor, kendileri durmadan bu kalite denetim kontrolünü yapıyor. Onun da tavsiyeleriyle birlikte kaliteyi artırıyoruz.

A: Firmanız denetim altında yani?

G: Tabi.

A: Peki tasarım konusuna gelirsek tedarikçiliğe başladığınızdan bu yana tasarımlarınızda belirli bir gelişme oldu mu?

G: Tasarımı Boytaş’la birlikte çalışıyoruz. Yani Boytaş çizim olarak getiriyor, biz burada yapıyoruz bir şeyler ekliyoruz. Yani tek başımıza değil de Boytaş’ın istediği modelleri, istediği şekilde hazırlıyoruz yani...

A: Tasarımlar oradan geliyor yani?

G: Tasarımların %50’si oradan geliyor %50 bizden geliyor. Örneğin biz de bazı tasarımlar yapıyoruz, koltuklar yapıyoruz sunuyoruz. Diyoruz ki “Bak biz de şöyle tasarımlar yaptık”. Onlar geliyor “Koltuğun şurayı yükseltelim şurayı şöyle yapalım, biraz da onlar değiştiriyor, ortak bir şey çıkıyor.

A: Pekala bu tasarımların kabul edilme oranı nedir?

G: Birlikte çalışırsak büyük oranda kabul ediliyor yani zaten kabul edilmeyecek bir model üzerinde çalışmıyoruz.

A: Peki tasarımı tanımlarsak size göre tasarım nedir?

G: Tasarım ürettiğin şeyin yeni bir şekil, yeni bir pazar bulması. Yani ben öyle tanımlarım. Yeni tasarladığın şeyi insanlar kabul etmesi. Yani alıcıya ekonomik olsun, zevk olsun her türlü hitap eden yeni bir Pazar alanı olarak düşünüyorum.

A: Peki Ar-Ge’ye ne kadar kaynak ayırıyorsunuz? Bir Ar-Ge’niz var mı? Ar-Ge personeliniz var mı?

G: Ar-Ge personelimiz var fakat biz fasoncu olduğumuz için bu Ar-Ge bize 1 ay gibi bir süre gerekiyor. İlerde bir Ar-Gemiz olacak. Yani kendi üretime başladığımızda sürekli çalışan bir Ar-Ge’miz olacak. Ama şu anda biz sezon olarak 11-12. aya kadar

çalışırız. 11-12. aydan sonra yeni ürün Ar-Ge'sine başlanır. Boytaş'la birlikte yaparız bunu. O kendi ortaklarımızın var burada kendi oymacımız var bunların katkılarıyla yeni bir ürün çıkartırız. Yani Ar-Ge için ayırdığımız da 10-15 bin tl. Yani o da yapılan bir ürünün tekrar takılıp bozulması, tekrar yeniden yapılması yani ne bileyim malzemesi falan. Yaptığın koltuk tamamen çöpe de gidebilir.

A: Ar-Ge personeli derken, mesela ortaklar olarak Ar-Ge yapıyorsunuz, ekstradan bir personel istihdam etmiyorsunuz?

G: Var yani, onu yapan bir oymacımız da var?

A: Oymacı sadece Ar-Ge'yle mi uğraşıyor?

G: Yok, 2 ay kadar... 11. aya kadar çalışıyor, onu da parça başı çalışır. Ondan sonra bu Ar-Ge'ler üzerine çalışır. Belirli şekilleri oyar değiştirir yani kendi bünyemizde böyle bir yaptığımız, kendi elemanlarımızla yapıyoruz. Ama ilerde dediğim gibi biz düşündüğümüz, devamlı bir Ar-Ge çalışacak model çıkarak birini almayı düşünüyoruz.

A: Tasarımlar dedik hem oradan geliyor hem sizin dönemsel...

G: Ortak bir çalışma...

A: ... çalışmalarınız da oluyor. Peki şöyle şeyler yapıyor musunuz? Atıyorum firma size ürünü gönderdi, siz üreteceksiniz. Siz diyor musunuz şunun burasını böyle birleştirelim, burasını şöyle yapalım..?

G: Tabi biz imalat konusunda mesela atıyorum adam göndermiş. Diyoruz ki bunun alt bazasını ayrı bir parça yaparsak hem daha ekonomik olur, hem taşınması kolay olur, hem paketlemesi kolay olur... Mesela şu koltuğu görüyor musun?

A: Evet.

G: Koltuk ayakları var değil mi? Taşınması mümkün değil. Atıyorum eğer mümkünse diyoruz şu ayakları demonte yapalım, döşemesi yapılsın, arkasından vidalayalım. Örneğin masa yapılıyor, 4 ayak taşınması zor, ama onu demonte yapalım diyoruz. Yani, imalat aşamasında onların tasarladığı şeyi daha imalatı kolay hale getirmek için önerilerimiz oluyor.

A: Kabul görüyor mu?

G: Çoğu kabul gördü.

A: Tasarım yapma konusunda bir şey öğrendiniz mi onlardan? Şöyle yapılır, böyle yapılır, şöyle yapmamız lazım ya da şu şekilde olmalı..?

G: Yok yani tasarım denilen şimdiki bizim yaptığımız iş genellikle kopyacılığa dayalı. Bir endüstriyel tasarımcı olmadığı için kafadan böyle bir koltuk yapalım düşünelim... Ama n'apılıyor, internetten mağazalardan dolaşılıyor, oradan o şekilde bir koltuk alınıyor, yani onun üzerinde değişiklikler yaparak çalışıyoruz. Yani şu anda tam bir tasarımcı orada da yok burada da yok, zannetmiyorum yani.

A: Tasarım yaparken de o zaman ürünlere bakıyoruz oralardan esinleniyoruz...

G: Mesela gidiyorlar Ankara'daki mağazaları geziyorlar, fuarları geziyorlar, onlar Boytaş geniş çaplı, dünyadaki bütün fuarları geziyorlar orda sevdikleri modellerin fotoğraflarını çekiyorlar. Ondan sonra onu nasıl daha ekonomik hale, nasıl daha kolay, pratik üretilir bir an önce bayilere ulaştırma yolunu arıyorlar.

A: Peki tasarım bu firmaya değer sağlar mı?

G: Muhakkak sağlar.

A: Ne gibi bir katma değeri olur?

G: Şimdi yeni bir model tutup da, onu piyasaya sürüp de, iyi bir müşteri potansiyeli kaparsan çok büyük iş yaparsın. Örneğin, bazı modeller oldu ki yılda 5-6 bin model sattı. Hala üretilen modeller var. Bunu tüketicinin kabul etmesi gerekiyor. Ha Boytaş bu konuda çok ileri gitmiş. Çünkü 2000'e yakın bir bayisi var. Dünyanın her tarafına ulaştırabiliyor her yaptığı ürünleri. Burada beğenilen yeni bir tasarım tamamen bütün her şeyi değiştirebilir. Çok şeyler kazandırır yani.

A: Mesela gelecekteki firmanızda tasarım nerede duracak? Konumlarsak merkezde mi, en tepede mi nerede duracak?

G: Şimdi İstanbul'da önce bir Ar-Ge Dizayn vardı. Bunlar tamamen tasarım üzerinde, yani koltuk imalatçısıydı. Klasik koltuk yapıyorlardı. Burada yılda 30 taneye yakın yeni koltuk tasarımı yapıyordu. Fakat bunu ekonomik hale getirmek lazım. Durmadan tasarım yapıp bunu maliyetini düşürmek gerekiyor. Gördüğüm firmaların çoğu 10 tane tasarım yapıyor. Bu 10 tasarımı da 1 yıl çalışıyor. Daha sonra tutmayan tasarımları ikinci bir modelle yerini değiştiriyor. Şimdi durmadan tasarım yapmak da sakıncalı. Çünkü ekonomik olmuyor. Durmadan Ar-Ge çalışması, onu pazarlaması, onun imalatı, onu seri hale sokmak bayağı zor. Ama klasik koltukta da müşterilerin talebi, pahalı bir koltuk olduğu için, yani müşterilerin tavsiyesi sırf benim evimde olsun başka bir yerde olmasın... Öyle bir izlenim uyandırıyorlar. Özelleşmiş tasarım istiyorlar. Bunu en iyi yapan Fatih Kral diye bir arkadaş var İstanbul'da. En iyi o yapıyor. Yani 60-70 bin liraya koltuk satıyor. Anlatabiliyor muşum yani. O fiyatları buluyor yani. Bize göre de bir özelliği yok. Yapıyor her modeli birisine veriyor. Yani dolayısıyla adam diyor ki "Bu koltuk başkasında yok, başka yok" diyor yani. Ama sen yapmasan dahi bunu çalışıyorlar. Bugün bizim Ar-Ge'deki sembol olmuş bir koltuk vardı. Michael Jackson koltuğu diyorlardı. İnternette görmüşler ve herkes tutuyordu, bayağı seviliyordu. Michael Jackson koltuğu diye bayağı da rağbet görüyordu. Dünyanın her tarafından istiyorlardı yani.

A: Son sorum olarak da ilerde bir Ar-Ge kuracağınız dediniz, mesela nasıl bir planınız var, nasıl kuracaksınız, ne yapacaksınız?

G: İlk etapta düşündüğümüz İstanbul, İzmir, Ankara gibi büyük şehirlerde mağazalar açacağız. Tabi bunda da tasarımcımız olacak. Mağazayı dizayn eden mimarlarımız olacak. Bunlarla birlikte önce bu mağazalardan birer Pazar oluşturmaya çalışacağız. Başarılı olursa da bayilikler vereceğiz. Yurtdışında talep var oraya şey yapacağız. İşte fuarlara katılacağız. Fuardaki eğer, dediğimiz gibi bu üç büyük şehre açtığımız mağaza başarılı olursa, ondan sonra piyasaya kendi yönümüzü kendimiz seçeceğiz.

A: Mesela Ar-Ge'de kimi istihdam edeceksiniz? Hangi meslek grupları Ar-Ge'nizde olacak?

G: Ar-Ge'mizde bir kere endüstriyel mühendisi olması gerekiyor, endüstriyel tasarım mühendisi olması gerekiyor. Bir kere iç mimar olması gerekiyor. Dış pazarlama, yurtdışı dilleri bilen dış Pazarlamacı olması gerekiyor, iyi bir satış elemanı olması gerekiyor. İyi bir finansör olması gerekiyor.

A: Ekleyeceğiniz bir şey yoksa tamamlandı aslında.

G: Tamam başka bir şey yok. Genel olarak bu şekilde.

Firma Fotoğrafları:





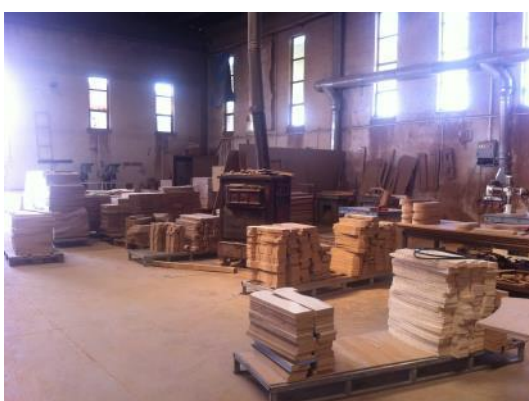


EK B

Firma Adı	: Bahar Mobilya
Kuruluş Yılı	: 2009
Faaliyet Alanı	: Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli	: Patron Yönetici
Görüşülen Kişi	: Hamdi Aras
Görev	: Yönetici
Çalışan Sayısı	: ~25
Tedarikçilik Süresi	: 5 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: Sipariş üzerine mobilya imalatı
Çalışılan Firmalar	: İstikbal ve Bellona Grubu
Üretilen Ürünler	: Oturma grubu iskeleti, kanepeler
Çalışma Şekli	: Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:



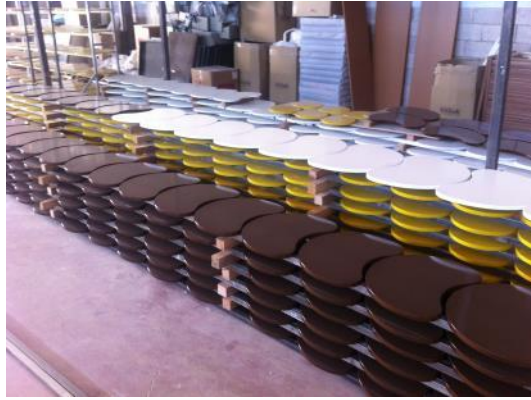




Firma Adı	: Çınar Dizayn Mobilya
Kuruluş Yılı	: 2010
Faaliyet Alanı	: Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli	: Patron Yönetici
Görüşülen Kişi	: Volkan Çınar
Görev	: Yönetici
Çalışan Sayısı	: 26
Tedarikçilik Süresi	: 3 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: Hırdavat satışı
Çalışılan Firmalar	: İstikbal ve Bellona grubu
Üretilen Ürünler	: Sehpa
Çalışma Şekli	: Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:





Firma Adı	: Delioğlu Mobilya
Kuruluş Yılı	: 1997
Faaliyet Alanı	: Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli	: Patron Yönetici
Görüşülen Kişi	: Mehmet Delioğlu
Görev	: Yönetici
Çalışan Sayısı	: 24
Tedarikçilik Süresi	: 20 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: Ahşap mobilya imalatı
Çalışılan Firmalar	: İstikbal ve Bellona grubu
Üretilen Ürünler	: Sandalye, koltuk, sehpa
Çalışma Şekli	: Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:





Firma Adı	: Güzel Mobilya
Kuruluş Yılı	: 2004
Faaliyet Alanı	: Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli	: Patron Yönetici
Görüşülen Kişi	: Ali Karakoç
Görev	: Planlama Müdürü
Çalışan Sayısı	: 120
Tedarikçilik Süresi	: 10 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: Ahşap mobilya imalatı
Çalışılan Firmalar	: İstikbal ve Bellona grubu
Üretilen Ürünler	: Koltuk iskeleti
Çalışma Şekli	: Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:



Not: Firma, işletmenin sadece dıştan görüntüsünü almaya izin vermiştir. Üretim birimlerinin ve ürettikleri ürünlerin fotoğraflanmasına izin vermemişlerdir.

Firma Adı	: Kamber Mobilya
Kuruluş Yılı	: 1994
Faaliyet Alanı	: Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli	: Patron Yönetici
Görüşülen Kişi	: İbrahim Kamberli
Görev	: Yönetici
Çalışan Sayısı	: 35
Tedarikçilik Süresi	: 8 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: Ahşap mobilya imalatı
Çalışılan Firmalar	: İstikbal ve Bellona grubu, Kilim, İpek, Yataş
Üretilen Ürünler	: Ahşap Sandalye
Çalışma Şekli	: Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:





Firma Adı	: Karaca Boya
Kuruluş Yılı	: 1992
Faaliyet Alanı	: Ahşap mobilya imalatı, boya
Yönetim Şekli	: Patron Yönetici
Görüşülen Kişi	: Erdal Karaca
Görev	: Yönetici
Çalışan Sayısı	: 70
Tedarikçilik Süresi	: 10 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: Boya
Çalışılan Firmalar	: İstikbal ve Bellona grubu
Üretilen Ürünler	: Sehpa, masa, berjer iskeleti
Çalışma Şekli	: Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:





Firma Adı : Kardel Mobilya
Kuruluş Yılı : 2003
Faaliyet Alanı : Ahşap ve panel mobilya imalatı
Yönetim Şekli : Aile şirketi
Görüşülen Kişi : Celal Karadeli
Görev : Yönetici
Çalışan Sayısı : 70
Tedarikçilik Süresi : 11 yıl
Geçmiş Faaliyetleri : Ahşap ve panel mobilya imalatı
Çalışılan Firmalar : İpek, Kilim
Üretilen Ürünler : Ayak, koltuk iskeleti, taç, klapa
Çalışma Şekli : Hem tedarikçi, hem markası var

Firma Fotoğrafları:





Firma Adı	: Kivi Mobilya
Kuruluş Yılı	: 2008 (İlk kuruluş 2001)
Faaliyet Alanı	: Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli	: Patron Yönetici
Görüşülen Kişi	: Selami Sungur
Görev	: Yönetici
Çalışan Sayısı	: 35
Tedarikçilik Süresi	: 12 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: Malzeme satışı
Çalışılan Firmalar	: İstikbal, İpek ve Kilim
Üretilen Ürünler	: Orta sehpa, koltuk bazası, berjer iskeleti
Çalışma Şekli	: Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:





Firma Adı : Örümcek Mobilya
Kuruluş Yılı : 2005
Faaliyet Alanı : Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli : Patron Yönetici
Görüşülen Kişi : Erol Şeker
Görev : Yönetici
Çalışan Sayısı : 26
Tedarikçilik Süresi : 9 yıl
Geçmiş Faaliyetleri : Dekorasyon
Çalışılan Firmalar : Kilim, Yataş, İstikbal (2013'e kadar 8 yıl)
Üretilen Ürünler : Orta sehpa
Çalışma Şekli : Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:





Firma Adı	: Sofa Orman Ürünleri
Kuruluş Yılı	: 1990
Faaliyet Alanı	: Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli	: Aile Şirketi
Görüşülen Kişi	: Burak Bursa
Görev	: Yönetici
Çalışan Sayısı	: 26
Tedarikçilik Süresi	: 23 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: Ahşap mobilya imalatı
Çalışılan Firmalar	: İstikbal ve Bellona Grubu, Kilim, İpek
Üretilen Ürünler	: Ahşap iskelet, dehpa
Çalışma Şekli	: Hem tedarikçi, hem mobilya satıcısı

Firma Fotoğrafları:





Firma Adı : Şah Boya
Kuruluş Yılı : 1988
Faaliyet Alanı : Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli : Patron Yönetici
Görüşülen Kişi : Cafer Coşkun
Görev : Yönetici
Çalışan Sayısı : 18
Tedarikçilik Süresi : 14 yıl
Geçmiş Faaliyetleri : Boya
Çalışılan Firmalar : Yataş
Üretilen Ürünler : Kanepe kolu, kanepe ayağı, kanepe masası
Çalışma Şekli : Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:

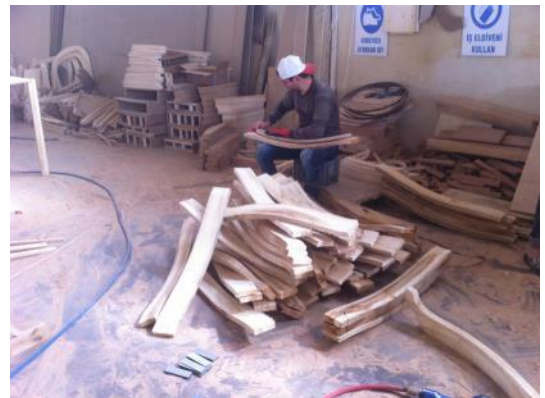




Firma Adı : Uzman Ahşap
Kuruluş Yılı : 1999
Faaliyet Alanı : Ahşap mobilya imalatı
Yönetim Şekli : Aile Şirketi
Görüşülen Kişi : Fikret Alıcı
Görev : Yönetici
Çalışan Sayısı : 25
Tedarikçilik Süresi : 4 yıl
Geçmiş Faaliyetleri : Ahşap mobilya imalatı
Çalışılan Firmalar : Kilim
Üretilen Ürünler : Klasik koltuk iskeleti
Çalışma Şekli : Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:





Firma Adı	: Yalı Ahşap
Kuruluş Yılı	: 1982
Faaliyet Alanı	: Ahşap ve döşemeli mobilya imalatı
Yönetim Şekli	: Patron yönetici
Görüşülen Kişi	: Hacı Ali Kılınç
Görev	: Yönetici
Çalışan Sayısı	: 27
Tedarikçilik Süresi	: 15 yıl
Geçmiş Faaliyetleri	: Ahşap mobilya imalatı
Çalışılan Firmalar	: Kilim, Yataş, İpek
Üretilen Ürünler	: Koltuk iskeleti, döşemeli koltuk takımı
Çalışma Şekli	: Sadece tedarikçi

Firma Fotoğrafları:





ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Mehmet Emin AYKURT

Doğum Yeri ve Tarihi: KAYSERİ / 24.05.1983

E-Posta: meykurt@hotmail.com

Lisans: Orta Doğu Teknik Üniversitesi / Endüstri Ürünleri Tasarımı (2006)

Mesleki Deneyim: 2006 yılından bu yana mobilya ve reklamcılık sektörlerinde çalışmıştır. 2008 yılından başlayarak 3 sene boyunca misafir öğretim elemanı olarak ders verdiği Erciyes Üniversitesi Görsel İletişim Tasarımı Bölümü'nde 2010 yılından bu yana araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Piyasaya çıkmış birçok mobilya tasarımı bulunmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.