

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRK CAM SANAYİSİNDE PAŞABAHÇE’NİN YERİ, FİRMADA
TASARIM ÇALIŞMALARININ BAŞLANGICI VE BUGÜNÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ece ESİ

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

KASIM 2011

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRK CAM SANAYİSİNDE PAŞABAHÇE’NİN YERİ, FİRMADA
TASARIM ÇALIŞMALARININ BAŞLANGICI VE BUGÜNÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ece ESİ
(502081905)**

Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı

Endüstri Ürünleri Tasarımı Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Özlem ER

KASIM 2011

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 502081905 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Ece EŞİ**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **“TÜRK CAM SANAYİSİNDE PAŞABAHÇE'NİN YERİ, FİRMADA TASARIM ÇALIŞMALARININ BAŞLANGICI VE BUGÜNÜ”** başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

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

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Özlem ER**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Y. Doç. Dr. Gülname TURAN
İstanbul Teknik Üniversitesi

Dr. Oya AKMAN
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **22 Eylül 2009**
Savunma Tarihi : **16 Kasım 2011**

Aileme,

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli yönlendirmeleri ve tez çalışmamdaki önemli yardımlarından ötürü Prof. Dr. Özlem Er'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın gerçekleşmesi için benimle görüşmeyi kabul eden, başta Sn. Oya Akman olmak üzere, Sn. Emre Bozbeyli, Sn. Funda Ünal, Sn. Burcu Akbulut Onur, Sn. Güneş Bilge ve Sn. Güven Borça'ya teşekkürlerimi sunarım.

Sevgili arkadaşlarım Alayça Erözçelik ve Meriç Tanzer'e, bu zorlu süreç boyunca bana sabırla yardım ettikleri için teşekkür ederim.

Son olarak, hayatım boyunca olduğu gibi tez sürecimde de bana sonsuz destek olan, güvenen ve yardımlarını esirgemeyen aileme, başta kardeşim Berk Esi olmak üzere, sevgilerimi sunarım.

Kasım 2011

Ece Esi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY.....	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı.....	3
1.2 Araştırma Yöntemi	3
1.3 Sınırlılıklar ve Karşılaşılan Güçlükler	3
1.4 Tezin Yapısı	4
2. TANIMLAR.....	5
2.1 Cam.....	5
2.2 Cam Sektörü.....	8
3. CAM SEKTÖRÜ TARİHİNE KISA BİR BAKIŞ.....	13
3.1 Dünya Cam Sanayisi	13
3.2 Türk Cam Sanayisi	15
3.2.1 Türk cam sanayisinde beklenen gelişmeler	20
3.3 Cam Ev Eşyası Sektörü	22
4. PAŞABAHÇE’NİN TARİHİ	27
4.1 İlk Dönem: 1934 – 1960	27
4.2 İkinci Dönem: 1960 – 1990	33
4.2.1 İlk ihracat ve tasarım çalışmalarının başlangıcı	33
4.2.2 Tesciller ve karşılaşılan sorunlar	39
4.2.3 Holdingleşme	39
4.2.4 İlk teknik bilgi anlaşması	39
4.2.5 İkinci dönemdeki (1960 – 1990) diğer gelişmeler	40
4.3 Üçüncü Dönem: 1990 – 2000	43
4.3.1 Yeniden yapılanma	43
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	45
5.1 Giriş	45
5.2 Literatür Araştırması	45
5.3 Görüşmeler.....	46
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	51
6.1 Paşabahçe’de Tasarımın Gelişim Süreci	51
6.2 Paşabahçe’de Tasarım Yönetimi.....	55
6.3 Paşabahçe’de Üretim Ve Satış	61
6.4 Paşabahçe’de Fiyatlandırma	65
6.5 Paşabahçe Mağazaları’ndaki Değişim.....	66
6.6 Paşabahçe’nin Alt Markaları.....	68

6.7 Paşabahçe’de Markalaşma.....	72
6.8 Paşabahçe’de Ürün Tasarımı İçin Bilgi Kaynakları	74
6.9 Paşabahçe’de Cam Tasarımı Ve Eğitim İlişkisi	77
7. SONUÇLAR	81
7.1 Paşabahçe’de Tasarım Yönetimi ve Markalaşma Sorunları.....	82
7.2 Cam Ürünlerin Kullanım Şeklindeki Değişim	83
7.3 Eğitimin Cam Tasarımına Etkileri	84
7.4 İleriki Çalışmalar	86
KAYNAKLAR.....	87
EKLER	93
ÖZGEÇMİŞ.....	145

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
BAE	: Birleşik Arap Emirlikleri
CNC	: Computer Numerical Control
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GmbH	: Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IS	: Individual Section
ISO	: International Organization for Standardization
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
KAYSO	: Kayseri Sanayi Odası
MSÜ	: Mimar Sinan Üniversitesi
M.Ö.	: Milattan Önce
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
San. Tic. A.Ş.	: Sanayi Ticaret Anonim Şirketi
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
USA	: United States of America
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Türkiye cam ve cam eşya ihracat ve ithalat değerleri	18
Çizelge 3.2 : Türkiye cam ev eşyası ürün grubu ihracat/ithalat değerleri.....	24
Çizelge 6.1 : Ürün yönetimi – talep çizelgesi.....	58
Çizelge 6.2 : Ürün yönetimi – tasarım çizelgesi.....	59
Çizelge 6.3 : Şişecam cam ev eşyası grubu mali değerler tablosu	62
Çizelge 6.4 : Şişecam cam ev eşyası grubunun diğer gruplar içindeki oranı.....	62
Çizelge A.1 : Dünyada en çok cam ürünleri ihracatı yapan 30 ülke (bin \$)	94
Çizelge B.1 : Dünyada en çok cam ürünleri ithalatı yapan 30 ülke (bin \$).....	95
Çizelge C.1 : Türkiye’nin en çok cam ihraç ettiği 30 ülke (bin \$).....	96
Çizelge D.1 : Türkiye’nin en çok cam ithal ettiği 30 ülke (bin \$).....	97
Çizelge E.1 : Dünyada en çok cam ev eşyası ihracatı yapan 30 ülke (bin \$)	98
Çizelge F.1 : Dünyada en çok cam ev eşyası ithalatı yapan 30 ülke (bin \$)	99
Çizelge G.1 : Türkiye’nin en çok cam ev eşyası ihracatı yaptığı 30 ülke (bin \$) ...	100
Çizelge H.1 : Türkiye’nin en çok cam ev eşyası ithalatı yaptığı 30 ülke (bin \$)	101
Çizelge I.1 : Türkiye cam sektöründeki firmalar	102
Çizelge J.1 : İSO Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Raporları’ndan Paşabahçe’nin yıllara göre bilgileri	103
Çizelge K.1 : Dünya cam firmaları sıralaması (Milyon Dolar).....	104
Çizelge L.1 : Şişecam Organizasyon Şeması.....	106
Çizelge M.1 : Cam Ev Eşyası Grubu Organizasyon Şeması	107

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	: Camın eriyik hali ...	6
Şekil 2.2	: Camın şekillendirilebilir sıcaklıktaki hali	7
Şekil 4.1	: 1910’lu yıllardan cam bardak.....	28
Şekil 4.2	: 1920’li yıllardan cam çay bardağı	28
Şekil 4.3	: 14 Ağustos 1934 – Paşabahçe Fabrikası’nın temel atma törenine Başvekil İsmet İnönü ve İktisat Vekili Celal Bayar’ın teşrifleri	29
Şekil 4.4	: 29 Kasım 1935 – İsmet İnönü ve eşi Mevhiba Hanım’ın resmi açılışa teşrifleri	29
Şekil 4.5	: Atatürk için üretilen cam şekerlik	30
Şekil 4.6	: 27 Mayıs 1935 – Yeni tamamlanmış fabrikaya Ulu Önderimizin ziyareti, yanında Kılıç Ali ve ilk genel müdür Adnan Berkay	30
Şekil 4.7	: Kasım 1935 – Fabrikanın dışarıdan görünüşü.....	31
Şekil 4.8	: 1930’larda üretilmiş gaz lambası.....	31
Şekil 4.9	: Tekel için üretilmiş içki şişeleri	31
Şekil 4.10	: Yeşil camdan matara.....	32
Şekil 4.11	: Önder Küçükerman tarafından Lizbon “El Yapımı Cam” yarışması için tasarlanan ürünlerden bazıları	35
Şekil 4.12	: 1984 – Paşabahçe Kırklareli fabrikası	41
Şekil 4.13	: 1983’te Paşabahçe Cam Fabrikası’nın 50. Yılı için çeşmibülbül teknikleriyle üretilen cam anı	41
Şekil 4.14	: 1997 – Paşabahçe Eskişehir Fabrikası	43
Şekil 6.1	: Önder Küçükerman tasarımı Bahar Dalı serisi	53
Şekil 6.2	: Paşabahçe logosu.....	69
Şekil 6.3	: Borcam pişirme kapları.....	69
Şekil 6.4	: Borcam logosu.....	69
Şekil 6.5	: Denizli Cam logosu	70
Şekil 6.6	: Denizli Cam Fabrikası’ndan görüntüler	70
Şekil 6.7	: f&d ürünleri.....	71
Şekil 6.8	: LARA logosu	72

TÜRK CAM SANAYİSİNDE PAŞABAHÇE’NİN YERİ, FİRMADA TASARIM ÇALIŞMALARININ BAŞLANGICI VE BUGÜNÜ

ÖZET

Bu yüksek lisans tezi, Türk cam sanayisinin en önemli firmalarından biri olan Paşabahçe firmasında tasarım çalışmalarının gelişim sürecini incelemektedir.

Cumhuriyetin kurulmasından sonra Türkiye’nin sanayileşme doğrultusunda attığı en önemli adımlardan biri 1933 yılında çıkarılan Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı’dır. Bu plan çerçevesinde kurulması öngörülen ve 1934 yılında çıkarılan bir kararname ile resmileşen Türkiye’de cam sanayisinin kuruluş görevi İş Bankası’na verilmiştir. Kurulacak fabrikanın yeri olarak, camcılık geleneğinin sürdüğü Paşabahçe semti seçilmiştir. Tez kapsamında incelenen gelişim sürecinin başlangıç noktası budur.

Yıllar içinde gelişen cam sektörünün tanımı harmandan veya cam kırığından izabe (ısıtma/eritme) yoluyla üretilen her tür cam ile bunların çeşitli işlemlere tabi tutulması sonucu elde edilen ürünler olarak yapılmıştır. Dünyada ve Türkiye’de hızla gelişen sektörlerden biri olan cam sektörünün de birçok sektör gibi yatırımların yükseldiği Uzakdoğu’ya yöneldiği belirlenmiş, ithalat ve ihracat değerleri göz önüne alındığında Türkiye’nin durumu saptanmıştır.

Türkiye’nin en büyük cam ev eşyası üreticisi olan Paşabahçe’nin tarihi dört dönemde incelenmiş, her dönemin dönüm noktaları belirlenmiş ve alt başlıklar halinde belirtilmiştir. 1934-1960 yıllarını kapsayan ve kuruluş dönemi olarak adlandırılan ilk dönemde fabrikanın kurulmasından ve ilk ürünlerden bahsedilmiştir. 1960-1990 yılları arasında ilk ihracat yapılmış, tasarım faaliyetlerine başlanmış, ilk tesciller alınmış ve holdingleşme yolunda adımlar atılmıştır. 1990-2000 yılları arasında firma yeniden yapılanmaya girmiş ve anonim şirkete dönüşmüştür. 2000’li yıllarda ise büyümeye önem verilmiş ve yurtdışında birçok yatırım yapılmıştır.

Bu tez kapsamında yapılan araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmanın ana amacı “Paşabahçe gibi Türk cam sanayisinde önemli bir firmada tasarım faaliyetlerinin nasıl ortaya çıktığının ve bugün geldiği noktanın tarihsel olarak anlaşılması” olduğundan, görüşme yapılan kişiler mümkün olduğunca firma tarihine ve tasarım faaliyetlerinin gelişim sürecine tanıklık etmiş kişilerden seçilmiştir. Konunun tasarımcılarla görüşmeyi zorunlu kılmasının yanı sıra, daha geniş bir bakış açısı yakalamak amacıyla pazarlama ve marka uzmanlarından da bilgi alınmaya çalışılmıştır.

Paşabahçe’de tasarım çalışmalarının başlangıç yılı resmi olarak 1972 olarak görünse de bu tarihten önce de çizim çalışmalarının bulunduğu, dış müşterilerin kendi tasarımlarını getirdiği öğrenilmiştir. Bu süre içinde hali hazırda dünya çapında satılabilecek birçok ürünün üretiliyor olması nedeniyle tasarım çalışmalarına ihtiyaç duyulmamıştır. Fakat Lizbon Uluslararası El Yapımı Cam Sergisi’nden gelen davet üzerine akademilere başvurulması ve Önder Küçükerman’ın devreye girmesiyle

Paşabahçe’de tasarım çalışmalarının temelleri atılmış, 1983 yılında tam gün çalışmaya başlayan bir tasarım grubu oluşturulmuştur.

Bugün bünyesinde altı tasarımcı bulunduran Tasarım Müdürlüğü, Pazarlama bölümüne bağlıdır. Yeni ürün tasarımları çeşitli kaynaklardan yararlanılarak belli bir sistem içinde gerçekleştirilmektedir. 2011 yılı verilerine göre 130 ülkeye ihracat yapan Paşabahçe’de otomatik ve el üretimi olmak üzere iki türde üretim yapılmaktadır. Birçok alıcısı bulunan Paşabahçe’nin en önemli alıcılarında biri de Paşabahçe Mağazaları’dır. Grup içinde her bölümüyle ayrı bir şirket olarak konumlanmış olan Paşabahçe Mağazaları’nın kendi içinde ayrı bir tasarım grubu vardır. Doksanlı yıllarda başlayan ve bugün de devam eden bir değişim sürecinde olan Paşabahçe Mağazaları yıllar içinde cam satan mağazalar olmaktan çıkıp ev/mutfak için gerekli olabilecek her türlü ürünün satıldığı mağazalar haline gelmiştir.

Paşabahçe’nin birçok alt markası bulunmaktadır. Ana marka olan Paşabahçe en geniş ürün gamına sahip alt markadır. Isıya dayanıklı cam kapların markası olan Borcam, yıllar içinde jenerik isim haline gelmiş adıyla Paşabahçe’nin en önemli alt markalarından biri olmuştur. Denizli Cam el imalatı ürünleri kapsamakta ve üst seviye pazar için üretilmektedir. Kristalin kullanılarak üretilen f&d markasının ürünleri içme sanatına yoğunlaşmaktadır. LARA ise cam tuğla markasıdır.

Paşabahçe’de markalaşmaya genel olarak bakıldığında marka bilinirliğinin yurtiçinde iyi durumda olduğu fakat yurtdışında çok güçlü olmadığı belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni Paşabahçe’nin yurtdışına yaptığı büyük miktardaki fason üretimdir. Dünyanın sayılı cam markaları için fason üretim yapan Paşabahçe’nin kendi markasıyla yurtdışına satış yaptığı ülke sayısı çok azdır ve bunu değiştirmek için firma bünyesinde herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.

Tez kapsamında değinilen önemli bir konu da cam tasarımı ve eğitimidir. Cam için tasarım yapmanın diğer alanlara göre daha zor olması ve cama ustalıklı şekil verilmesi gerekliliği, tasarımcıların da üretim yöntemlerini daha iyi bilmelerini ve malzemeyi daha yakından tanımlarını gerektirmektedir. Tasarım eğitimi almış yeni mezunların konuyla ilgili zorluk çektikleri, görüşülen kişiler tarafından birçok kez belirtilmiştir. Bunun yanında Denizli’de bulunan cam ustalarının yıllar içinde edindikleri deneyim sayesinde cama şekil vermede ustalaştıkları fakat günümüzde ustaların serbest şekillendirme yapmadıkları öğrenilmiştir. Bunun firmadaki tasarımcı-usta ayrımından ileri geldiği düşünülmüştür. Üst yönetimden bu yönde bir destek gelmemiştir.

Sonuç olarak, korunan ve rekabetin olmadığı Türkiye pazarında üretilen her şeyin satıldığı bir dönem geçiren cam sanayisi için, yıllar içinde kalite-fiyat dengesi oluşması sonucunda firmalar içinde öne geçmenin yolunun marka ve tasarımdan geçtiği söylenebilir. Paşabahçe hâlâ tekel olduğu zamanlardan kalma marka değerini ve ismini sürdürmektedir. Bunun nedeni ise cam sanayisinin kurulmasının kendilerine görev olarak verilmesi ve korunan ekonomi döneminde tekel olarak hüküm sürdüğü zamanlarda cam denilince akla gelen ilk ve tek markanın Paşabahçe olmasıdır. Bununla beraber Paşabahçe’de her yeni yönetimin tasarıma bakış açısının farklı olması nedeniyle bu zamana kadar sağlam bir tasarım stratejisi oluşturulamadığı sonucuna varılmıştır. Tasarım eğitiminde bölümleşmenin cam tasarımı gibi ciddi anlamda üretim ve malzeme bilgisi gerektiren bir dal için efektif bir çözüm olacağına değinilmiştir.

STATING PAŞABAHÇE IN TURKISH GLASS INDUSTRY, THE BEGINNING AND THE EVOLUTION OF DESIGN STUDIES

SUMMARY

This master's thesis examines the development of design studies in one of the most important firms in Turkey's glass industry, Paşabahçe. It is important to point out that Şişecam is the main company and Paşabahçe is the glass houseware group of Şişecam. Glass bottles and jars are the products of Anadolu Cam, the glass packaging group of Şişecam. There are also flat glass and chemical groups within the company. Those three groups are not a part of this thesis.

After the Turkish Republic was founded, one of the most important steps that had been taken is the First Five-Year Development Plan for the Industry. The foundation of the Turkish glass industry was foreseen in the plan while in 1934, this task was given to İş Bankası by a governmental decree. The place of the factory to be built was chosen as Paşabahçe, a district still maintaining the traditional glass making. This is the starting point of the development process which had been examined in this study.

The definition of "glass industry" can be summarized by this sentence: All products made from either a blend or glass pieces that are melted and the products that manufactured from that blend. As the other industries, glass industry in both around the world and in Turkey, is gravitating through the Far East. With this and the import/export numbers, Turkey's situation has been examined.

The history of Paşabahçe, as the biggest glass houseware manufacturer in Turkey, is studied in four major eras. Each era has its own landmark and those landmarks are studied under different titles. First era, as the establishment era, is between 1934 and 1960. The landmarks are the establishment of the factory and the first products. Second era is between 1960 and 1990. The landmarks are the first exportation, the beginning of the design studies, first official registration of some products and the beginning of being a commercial holding. Third era is between 1990 and 2000. The landmarks are the restructuring of the firm and being a corporation. The last era starts in the year 2000. The landmark is the importance given to expansion through the world.

As the research method for this thesis, interviewing has been used. Because the main object of this thesis is "to understand and examine the development of design studies in Paşabahçe and understanding the causes of the beginning", the interviewees were chosen mostly from the people who witnessed the development process of the design studies and of the firm in general. In addition to the fact that these interviews must have been held with the designers, other interviews were made with marketing and branding experts to obtain a wider point of view.

The official date of the beginning of the design studies in Paşabahçe is 1972, while earlier there has been several sketches and designs coming from foreign customers. To that exact date, there were no need for design studies since the designs were good

enough to be sold all around the world. But the invitation of the Lisbon International Glass Exhibition has been a starting point. With this invitation, Paşabahçe has turned to fine art academies for new glass designs and with Önder Küçükerman, design studies at Paşabahçe has started. In 1983, full time designers were hired and a design group has been established.

Today, six designers work at the Design Department which is a part of the Marketing. New product designs are made using various information sources in a particular system designed within the firm. As of the year 2011, Paşabahçe exports its goods to 130 different countries. Two different types of glass manufacturing exist in the firm: mechanical and hand-made glasses. Within various buyers of Paşabahçe the most important is Paşabahçe Mağazaları. Paşabahçe Mağazaları is positioned as a different firm in Paşabahçe's organizational structure. It has its own design group. Throughout the years, Paşabahçe Mağazaları faced a big change starting in the middle of 1990's. The stores are not only selling Paşabahçe's own products, but also a wide range of the things that can be useful in a home/kitchen.

There are five subbrands of Paşabahçe. The first and the most important one is Paşabahçe itself that has the widest product range. The second is Borcam, the brand of heatproof cookware. Its name become generic throughout the years. Denizli Cam is the brand of hand-made glasses, and is made for upper segment of the market. f&d is the brand that crystalline is used for the "art of drinking". LARA is the brand of glass bricks.

Branding of Paşabahçe can be summarized in two parts: the brand reputation of Paşabahçe is nearly 100% in Turkey, abroad, it is far less. The main reason is that Paşabahçe is manufacturing large amounts of custom manufacturing as export. Paşabahçe is a custom manufacturer for the most successful glass brands all over the world and is exporting with its own brand to several countries. There aren't any studies that strengthening the Paşabahçe brand abroad.

Another topic mentioned in the thesis is the glass design and its education. Designing for glass is harder than other design areas and because of the necessity of high skills for shaping glass, designers must have a deeper knowledge about the manufacturing methods and the properties of glass as well. It is mentioned by the interviewees several times that design majors encounter difficulties on the topics. On the other hand, the craftsmen at Denizli have a high skill level shaping the glass using their refined experience. But today, those craftsmen are not allowed to make free shapings. It is coming by the differentiation of designer and craftsmen. In addition, the higher management's support is lacking.

As a result, the only way to be the leading firm in previously protected and noncompetitive Turkish glass industry is not just balancing the price and quality. It can be said that the only way is through competing with brand and design. Paşabahçe is still retaining its reputation from the protected and noncompetitive industry era of Turkey. The main reasons can be stated as; the foundation of the Turkish glass industry was given to them, and still maintaining its reputation that is "Glass is Paşabahçe". Moreover, as a result, every new management had its own personal point of view to the design studies at the firm and this is the reason that Paşabahçe still hasn't got a strong design strategy. Another point is that segmentation in design education can be an effective solution to educate students towards specific industries that necessitate special skills like the glass industry.

For further studies, researches about the flat glass and glass packaging groups of Şişecam can be done. Especially a research about the design studies of Anadolu Cam, the glass packaging group, can be a done. Anadolu Cam recently opened a design center for exploring new designs and manufacturing techniques. Another topic for further studies can be about graphic design and logos. This research can be easily combined with a research about Anadolu Cam. Brand equity of Paşabahçe can and should be a research topic; this research can make suggestions about how to keep and maintain the reputation of Paşabahçe.

At last, it is very important to say that this thesis should be considered as a starting point. The interviewees told that the history of Paşabahçe or Şişecam can't be completely told in one research. Interviewees also recommended that this study and further studies should be gathered so they can become a thoroughly told history of Şişecam.

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar gelen ve neredeyse tüm sanayi dallarında kullanılan bir malzeme olan camın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Birçok sektöre ürün sağlayan cam sektörü, dünyada olduğu gibi ülkemizde de büyümeyi sürdürmektedir. Türkiye’de cam sanayisinin kurulması Cumhuriyet’in ilk yıllarına denk gelmektedir.

Savaştan yeni çıkmış, yeni bir rejim ve yeni bir hükümetle yeni bir döneme giren Türkiye, Cumhuriyet’in kuruluş yıllarından itibaren Boratav’ın (1999) deyiimiyle “korumacı-devletçi sanayileşme” dönemine girmiştir. Duman (1999) Cumhuriyet’in ilanından hemen sonra korumacı bir politikanın yürürlüğe girmesinin nedenini o dönemde toplumun sermaye birikimi ve gerekli teknolojiye yoksun olması olarak yorumlamıştır. Nitekim 1933 yılında ilk kez Birinci Sanayi Planı olarak bilinen raporların derlendiğini belirten Boratav (1999) 1930-1939 yıllarının Türkiye’nin sanayileşme doğrultusunda ilk ciddi adımları attığı yıllar olduğunu vurgulamıştır.

Kuban (1999) 1933’te hazırlanan Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı’nda cam sanayisinin kuruluşunun öngörüldüğünü, fakat daha sonra yeni hükümetin; 1934 yılında çıkardığı bir kararnameyle cam sanayisinin kuruluş görevini İş Bankası’na verdiğini belirtmektedir. Kuban, aynı yazıda fabrikanın yeri olarak Paşabahçe semtinin seçilmesinin nedenlerini ve avantajlarını, camcılık geleneğinin beşiği olması, hemen yanından bulunan Tekel fabrikasının varlığı, deniz kenarında bulunmasından ötürü hammadde taşıma kolaylığı ve İstanbul gibi büyük bir pazara yakınlığı olarak değerlendirmiştir. Kuruluştan sonraki on yıl içinde Paşabahçe’de var olma, üretimi öğrenme ve randıman artırma çalışmaları devam etmiştir (Kuban, 1999). Fakat bu çalışmalar içinde tasarım yer almamaktadır. Firmada tasarım sürecinin başlangıcı için mesleğin ülkemizdeki genel gelişimi takip edilmelidir.

Endüstriyel tasarımın ülkemizdeki gelişimi, üretim endüstrilerinin gelişimiyle paralellik gösterir. Türkiye’de endüstri tasarımı olgusu ise 1960’lardan sonra oluşmaya başlamış, bu meslek dalı 1960-1970 yılları arasında yurtdışı ürünlerin kopya edilmesi, kopya ürünlerin üretim maliyetlerinin az olması nedeniyle tasarımcı

istihdamına gerek duyulmaması, rekabetin olmaması ve bu yüzden ne üretilirse satılacağına düşünülmesi gibi nedenlerden dolayı gelişmemiştir (Kocaman, 2008). Öte yandan, 1970-1980 yılları arasındaki dönemde ülkemizde ilk profesyonel ürün tasarımları başarıyla gerçekleştirilmiştir (Küçükerman ve Erhan, 1994). Fakat aynı dönemde büyük ölçekli sanayi kuruluşları dışındaki üreticiler hiçbir koruma yasasının ve rekabetin bulunmamasından ötürü yurtdışındaki ürünleri kopya etmiş yurtiçi pazara yönelik üretim devam etmiştir (Asatekin, 1994). 1980-1990 yılları arasında, kopyacılık ile ilerlenemeyeceğini anlayan bazı büyük sanayi kuruluşları kendi Ar-Ge ve tasarım bölümlerini kurmaya başlamış ve ürünlerin bazı patentleri yurtdışında alınmıştır (Küçükerman ve Erhan, 1994).

1980’li yıllara kadar kapalı pazar ekonomisiyle yaşayan Türk endüstrisinin, 1980’lerden sonra gümrük duvarlarının kalkması ve rekabetin artmaya başlamasıyla, kaliteli ürün ve hizmet arayışı ortaya çıkmıştır (Tezel, 2009). Ülkeye çok çeşitli ithal ürünlerin girmesiyle, tüketicinin farklı kalitedeki bu ürünlerle tanışıp bakış açısını geliştirmeye ve bilinçlenmeye başlaması, büyük üreticileri harekete geçirmiş ve en iyi kavramları benimseyerek üretimi gözden geçirmeye itmiştir (Kocaman, 2009). Hatta Küçükerman’a (1989) göre bir ürünün “iş görüyor” olması artık bir yeterlilik olmaktan çıkıp, zaten karşılanmış olması gereken bir özelliğe dönüşmüştür.

1980’lerde ihracata yönelen politikalar da tasarımın gelişimine önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Küresel pazarda bazı büyük ölçekli firmaların ürünlerini diğer ülkelerin tüketici istekleri doğrultusunda yenileştirmesini sağlamış olması, Türk endüstri kuruluşlarını 1980’li yıllarda ticari konumda daha kârlı bir seviye getirmekle kalmamış, ürün kalitelerini düzeltmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmuştur (Kocaman, 2009). Ayrıca ülke ekonomisi açısından düşünüldüğünde, tasarım sayesinde bitmiş ürünlerin dünya pazarındaki iyileştirilmiş performanslarının o ülkenin çıktılarının rekabet gücünü artırdığı görülmektedir (Borja de Mozota, 2005).

Paşabahçe’nin yukarıda anlatılan tüm süreçleri geçirerek Türkiye’nin en önde gelen cam ev eşyası üreticisi haline gelmesi çok uzun yılları kapsamaktadır. Bu yıllar içinde küçük bir fabrikadan uluslararası başarıya sahip bir firmaya dönüşen Paşabahçe bugün, Şişecam çatısı altında “Cam Ev Eşyası Grubu” olarak hayatına devam etmektedir.

1.1 Tezin Amacı

Bu çalışmanın ana amacı Paşabahçe gibi Türk cam sanayisinde önemli bir firmada tasarım faaliyetlerinin nasıl ortaya çıktığının araştırılması ve firmanın bugün geldiği noktanın tarihsel olarak anlaşılmasıdır. Tezin ana amacı ile bağlantılı olarak alt amaçları şöyle sıralanabilir:

- Dünya ve Türk cam sanayilerinin durumunun incelenmesi, bu inceleme ışığında Paşabahçe'nin Türkiye ve cam sanayisi için öneminin anlaşılması
- Paşabahçe'de tasarım çalışmalarının hangi nedenlerle başladığı sorusunun cevabının bulunması
- Paşabahçe'nin bugünkü durumunun araştırılması, tasarım bölümünün organizasyon içindeki yerinin incelenmesi
- Paşabahçe'de üretim-marka-tasarım ilişkisinin incelenmesi

Tasarım çalışmalarının bugünü incelenirken, bu incelemenin üretim ve satış, tasarım kaynakları, marka gibi konularda da desteklenmesi ve bu sayede ulaşılabilecek sonuçların duruma daha geniş bir bakış açısı sağlaması amaçlanmıştır.

1.2 Araştırma Yöntemi

Araştırma iki basamakla yapılandırılmıştır. İlk basamak olan literatür araştırması bölümünde cam ve cam sektörünün tanımları yapılmış, cam sektörünün kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra hem dünya hem de Türkiye cam sanayileriyle ilgili istatistik veriler elde edilmiştir, bu veriler sayesinde dünya ve Türkiye cam sanayilerinin durumu anlaşılmasına çalışılmıştır. Paşabahçe firmasının kuruluşu ve günümüze kadarki tarihi de literatür araştırması bölümünde incelenmiştir.

İkinci basamakta ise Paşabahçe'de tasarım bölümünün kuruluşunda yer almış ya da şu an tasarım bölümünde çalışan tasarımcılarla görüşmeler yapılmış, elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

1.3 Sınırlılıklar ve Karşılaşılan Güçlükler

Daha önce ayrıntılı bir şekilde araştırılmamış bir konunun çok geniş bir yelpazeye yayılması çalışmayı zorlaştıran bir nedendir. Görüşülen kişiler de konunun çok derin

olduğunu, bir bütün halinde ele alınamayacağını, bu yüzden de bazı kısıtlamalar getirilmesi gerektiğini tavsiye etmişlerdir. Aşağıda açıklandığı üzere, konuya çeşitli sınırlamalar getirilmiş ve bu sınırlar araştırmanın çerçevesini belirlemiştir.

Genel olarak kısıtlar şöyle sıralanmaktadır:

- Paşabahçe, Şişecam'ın cam ev eşyası grubunun adıdır. Bu çalışma sadece bu grupla ilgilidir. Cam şişe ve kavanoz gibi ürünler Cam Ambalaj grubuna; pencere ve oto camı gibi ürünler de Düzcam grubuna aittir. Çalışma içinde bu gruplara değinilmemiştir.
- Bu çalışmada Paşabahçe Cam San. Tic. A.Ş. bünyesinde bulunan tasarım grubu incelenmiştir. Son yıllarda Paşabahçe Mağazaları'nda da bir tasarım grubu oluşturulmuştur. Bu çalışma, mağazalar kısmını içermemektedir. Mağazalar ile ilgili sadece Paşabahçe'nin alıcılarından biri olarak bahsedilmiştir. Paşabahçe Mağazaları aslında firmaya bağlı ayrı bir kuruluştur.

1.4 Tezin Yapısı

Bu çalışma ülkemizin en büyük cam üreticisi Şişecam'ın cam ev eşyası grubu olan Paşabahçe firması üzerinedir.

İkinci bölümde cam ve cam sektörünün tanımları yapılmış, sektörün neleri kapsadığı hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde genelden özele gidilerek önce dünya cam sanayi, sonra Türk cam sanayi üzerinde durulmuş; çalışmaya konu olan cam ev eşyası sektörü kısaca tanıtılmıştır.

Dördüncü bölümde Paşabahçe'nin tarihi incelenmiş, firmanın kurulduğu günden bugüne yaşanan değişimler aktarılmıştır.

Beşinci bölümde çalışmanın araştırma yöntemine ve görüşmelere ilişkin bilgiler verilmiştir.

Altıncı bölümde, araştırmanın bulguları aktarılmıştır. Tasarım çalışmalarının gelişim süreci ve bugünkü durumu çeşitli başlıklar altında açıklanmıştır.

Yedinci bölümde ulaşılan sonuçlar sıralanmış, ileriki çalışmalara ışık tutacak bilgiler verilmiştir.

2. TANIMLAR

Bu bölümde öncelikle camın tanımı yapılmış, daha sonra cam sektörünün kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Bu tanımların verilmesi malzemenin tarihinin bilinmesi, tasarım açısından getirdiği zorlukların anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

2.1 Cam

Cam (ing. glass) kelimesinin kökeni, Latince’de parlak, şeffaf veya geçirgen anlamına gelebilen “glæseum” kelimesine; camsı maddeler anlamına gelen “vitreous” kelimesinin kökeni de yine berrak ve şeffaf anlamına gelen “vitrum” kelimesine dayanmaktadır (Varshneya ve Seward, 2001).

Camın tarihi dünyanın oluşumuna kadar gidebilir. Vogel (1994) dünyanın oluşumu sırasında yüksek miktarda silis içeren taş eriyiklerinin donarak obsidian gibi doğal camlara dönüştüğünü belirtmiştir. Cam, malzeme olarak ilk kez M.Ö. 3500-3000 civarlarında Mezopotamya’da olan çeşitli boncuklar ve taş üzerine parlaklık vermesi için; M.Ö. 2500 yılında ise boncuk ve tılsım yapımı için kullanılmıştır (Canav, 1985).

Cam için şu şekilde tanımlamalar yapılmıştır:

- Cam, doğada bilinen ve bulunan minerallerin karıştırma, yüksek sıcaklıkta eritme, şekillendirme ve soğutulmasıyla elde edilir (Kirman, 1995).
- Cam, çoğunlukla saydam veya yarısaydam halde kullanılan, genellikle sert, kırılğan olan ve sıvıların muhafazasına imkân veren inorganik sıvı malzemedir (Cam Sektörü Raporu, 2011).
- Cam pencere, kap, alet ve birçok nesneye form veren şeffaf, kırılğan ve düzensiz kimyasal bir yapıya sahip malzemedir (Davidson, 2003).
- Cam; kum, potas veya soda, kireç ve diğer yardımcı maddelerin eritilip biçimlenmemiş, şeffaf, geçirgen veya opak hale geldikten sonra

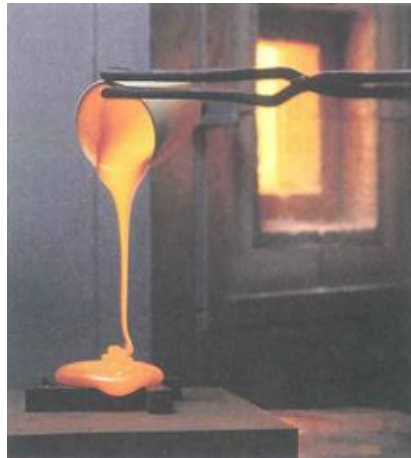
kristalleşmeden soğuyarak sıvı halden katı hale geçen yapay bir malzemedir (Canav, 1985).

- Cam, ısındıkça akıcılık kazanan, ama bunun yanında, hızla soğuyarak sertleşen, saydam ve kırılabilen bir malzemedir ve malzemeden ileri gelen bu özellikleriyle hızla biçimlendirilmesi gereken bir yapıdadır (Küçükerman, 1978).

Antik çağlardan beri gerek inşaat, gerekse süs eşyası olarak camdan yararlanılmaktadır. Günümüzde halen en basit araç gereçlerden iletişime ve uzay teknolojilerine kadar çok yaygın bir kullanım alanı vardır (Cam Sektörü Raporu, 2011). Cam, günlük hayatta her zaman karşılaşılan bir malzemedir. Ev penceresinden su içilen bardağa, çamaşır makinesi kapağından gözlüğe kadar yayılan çok geniş bir ürün yelpazesinde cam, birçok sektörde ana malzeme olarak kullanılmaktadır.

Cam ani soğutulmuş alkali ve toprak alkali metal oksitleriyle, diğer bazı metal oksitlerin çözülmesinden oluşan akışkan bir malzeme olup ana maddesi silisyumdur. Cam amorf yapısını koruyarak katılaşır. Üretim sırasında hızlı soğuma nedeniyle kristal yapı yerine amorf yapı oluşur. Bu yapı cama sağlamlık ve saydamlık özelliğini kazandırır (Cam Sektörü Raporu, 2011).

Cam üretiminin en klasik açıklaması Paul (1990) tarafından şu şekilde açıklanmıştır: Sıvı donduğunda akıcılığı azalır ve donma noktasının altındaki belli bir derecede bu akıcılık, neredeyse sıfıra yaklaşır. Böylece sıvı, katı hale gelir. (Şekil 2.1, Şekil 2.2)



Şekil 2.1 : Camın eriyik hali (Özgümüş, 2000, s.3).



Şekil 2.2 : Camın şekillendirilebilir sıcaklıktaki hali (Özgümüş, 2000, s.4).

Genel olarak cam üretimi şu aşamaları takip etmektedir (DPT, 2001):

- **Hammadde:** Çoğu silis esaslı malzemeler olan kum, kalker, feldspat, dolomit, soda, sodyum sülfat gibi malzemeler eritmeye uygun hale getirilir, temizlenir, stoklanır.
- **Harman:** Üretilmek istenen cama göre, yukarıda anılan malzemeler belli reçeteler gözetilerek karıştırılır.
- **Eritme:** Harman, doğalgaz, fuel-oil veya elektrik kullanılarak özel fırınlarda 1500-1600°C'ye kadar ısıtılarak eritilir.
- **Şekillendirme:** Yine ürünün özelliğine göre eritilmiş cam şekillendirme bölümlerine alınır. Üfleme, pres, haddeleme, yüzdürme, savurma, akıtma vb. yöntemlerinden biriyle istenen forma sokulur.
- **Soğutma:** Doğal haliyle çok kırılğan bir malzeme olan cam kontrollü bir şekilde yeniden ısıtılıp soğutularak iç tansiyonlarından arındırılır. Böylelikle malzeme daha dayanıklı bir hale getirilir.
- **Stoklama/Depolama:** Organizasyon, pazar, ürün gibi özelliklere bağlı olarak cam ürünü özel ambalaj ve stoklama teçhizatları ile depolanır.
- **Sevkiyat:** Cam dökme ve kaba bir yük olmadığından nakliyesi de özel araçlar gerektirir. Bu amaca uygun üretilmiş kamyon ve taşıma teçhizatları ile camın nakliyesi sağlanır.

Bu aşamalardan geçen cam birçok sektörde hammadde veya yardımcı malzeme olarak kullanılmaktadır. Örneğin cam, içine konulan çeşitli maddelerle kimyasal

tepkimeye girmediğinden özellikle ambalaj sanayinde çok kullanılan bir maddedir. Doğa dostu olması ve geri dönüşümü yüksek bir malzeme oluşu da camı, hem kullanışlı hem de tercih edilir yapmaktadır. Bu özellik üreticiler için de hammadde ve enerji tasarrufu anlamına gelmektedir.

2.2 Cam Sektörü

2011 Cam Sektörü Raporu'na göre, sektör kapsamına giren ürünler harmandan veya cam kırığından izabe (ısıtma/eritme) yoluyla üretilen her tür cam ile bunların çeşitli işlemlere tabi tutulması sonucu elde edilen ürünler olarak belirlenmiştir.

Cam ürünlerinin maliyetinde hammadde ve yardımcı maddelerin yeri en büyüğüdür. Cam üretiminde kalite ve saflık önemlidir. Birim ağırlığı fazla olan kum, maliyeti yüksek olan soda, doğada az bulunan dolomit ve feldspat gibi hammaddeler kullanılmaktadır (Kirman, 1995). Bu hammaddelerin kalite ve saflığı çıkan ürünün kaliteli olmasındaki en önemli unsurlardır. Bir diğer unsur ise hammaddelerin devamlılığıdır, zira cam eritme fırınları zor ısındıklarından devamlı sıcak tutulmak zorundadır.

Hammadde ve yardımcı malzemeden sonra en büyük payı yakıt ve enerji almaktadır (Kirman, 1995). Üretimin kesintisiz ilerlemesi için fırınların devamlı sıcak tutulması gerekliliği, yakıt ve enerji masraflarının yüksek olmasının başlıca nedenidir. Bu sabit giderlerin yüksek olması ürün fiyatlarının yüksekliğine yansımakta, bu da fiyat rekabetinin artmasına neden olmaktadır.

Cam sektörü; modern teknolojinin gerekliliği, yatırım miktarının sürekli ve büyük ölçekli olması, dolayısıyla önemli ölçüde finansman gerektiren bir sektör olmasıyla da önem taşımaktadır. Bu yüzden, hata oranını azaltmak amacıyla, hammadde ve üretim aşamaları daima kontrol altında tutulmalıdır. Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi ve sektörün izabe teknolojisine dayanması da yatırımın sürekli olmasının nedenleridir.

2011 yılı Cam Sektörü Raporu'nda belirtildiği gibi cam sektörü nihai ürüne göre beş ana gruptan oluşmaktadır. Bunlar:

- Düzcamlar: Düzcam, hammaddeleri fırınlarda, yüksek sıcaklıkta eritilip şekil verilmesi, tavlanması ve kesilmesi ile elde edilen camlardır (Türkiye'de Cam Sektörü, 2008). Bu gruba büyük çoğunluğu pencere camları olmak üzere,

izolasyon camları, tabakalı camlar, buzlu camlar, emniyet camları, çift cam, kaplamalı camlar ve aynalar dâhildir. Bu ürünler inşaat, tarım (seracılık), taşıtlar, beyaz eşya ve mobilya sektörleri için önemlidir. Üretilen ürüne göre değişen çeşitli TSE ve ISO ürün standartları bulunmaktadır. Düzcamlar iki grupta incelenebilir:

- Düzcam (Float cam ve buzlu cam)
- Cam İşleme (Düzcamın girdi olarak kullanıldığı, ek işlemlere tabi tutularak üretilen otomotiv camları (temperli, lamine, kurşuna dayanıklı), ayna, lamine camlar, kaplamalı camlar, beyaz eşya, enerji ve dekorasyona yönelik temperli camlar)
- Cam Ev Eşyası: Cam eritme fırınında hazırlanan cam, ya el üretimi yapılan bölmelerden çeşitli el aletleri kullanılarak alınır, şekillendirilir veya yaygın şekilde uygulandığı üzere otomatik üretim hatlarında çeşitli ev eşyası haline getirilir (Kirman, 1995). Cam çubuk üretimi de bu grubun altındadır.

Bu çalışmaya konu olan cam ev eşyası hakkında ayrıntılı bilgi ilerleyen bölümlerde verilecektir.

- Cam Ambalaj: Cam eritme fırınından istenilen renkte, genelde beyaz, yeşil veya bal renginde alınan cam, dinlendirme bölgesinden geçerek üretim makinelerine gider (Kirman, 1995). Bu ürünler gıda, içecek, alkollü içkiler, ilaç ve kozmetik sanayilerinde kullanılmaktadır.

Bu grubun en önemli ürünü cam şişelerdir. Cam, yukarıda da açıklandığı üzere içindekilerle tepkimeye girmeyen bir kimyaya sahip olduğu ve bu açıdan sağlıklı olduğu için özellikle gıda sanayisinde yüksek miktarlarda kullanılmaktadır. Çevre koruması ve geri dönüşümü teşvik eden tedbirler alınması bu gruptaki ürünler için çok büyük önem taşımaktadır. Kâğıt, karton, plastik ve metal gibi birçok ikamesi bulunan cam kaplar için ise yoğun bir rekabet ortamı vardır. Teknik, müşteri hizmetleri gibi unsurlar rekabet gücünü etkileyen etmenler olarak sayılabilir. Uyulması gereken çeşitli TSE ve ISO ürün standartları vardır.

Cam ambalaj ürün grubundaki gelişmeler şu şekilde özetlenebilir (DPT, 2001):

- Hafif şişelerin dayanıklılığını artırmak için çeşitli yüzey sertleştirme teknikleri uygulanmaktadır.
- Enerji tasarrufu sağlayan sistemler geliştirilmektedir.
- Renkli şişe üretimini hızlandırmak ve renkten renge geçiş maliyetini düşürmek amacıyla üretim kanallarında renklendirme uygulamaları yapılmaktadır.
- Maliyetleri düşürmek ve çevre kirliliğinin önlenmesine katkıda bulunmak amacıyla cam ambalajın toplanmasını ve geri dönüşümünü sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir.
- Cam Elyafı (cam yünü, cam keçe, fitil, iplik, kırılmış demet vb.): Cam elyafı, dünyanın her yerinde kullanım amacına uygun nitelikteki alkali düşük “E” camının, 5-20 mikron çaplarında devamlı proses ile ince lifler halinde çekilmiş türüdür. Bu çekim sonrasında fitil, keçe, kırılmış demet, dokunmuş fitil ve iplik ürünleri meydana gelmektedir (Kirman, 1995).
- Diğer (cam kırığı, cam bilya, cam ampuller, elektrik lambaları, katod ışın tüpleri, camdan iç gövdeler, sinyalizasyon camları ve camdan optik elemanlar, saat ve gözlük camları, cam tuğla, karo, kiremit, mozaik, camdan laboratuvar ve eczane eşyası, cam boncuk vb.)

Bugün camın ana gruplarını oluşturan düzcam (işlenmiş camlar dâhil), cam ev eşyası, cam ambalaj, cam elyafı, taşıyıcı ve cam yünü üretimi en ileri teknolojilerle gerçekleştirilmektedir. Cam sektörü ürünleriyle inşaat, otomotiv, beyaz eşya, gıda, içki, meşrubat, ilaç, kozmetik, turizm (lokanta, ikram dâhil), mobilya, boru, elektrik ve elektronik gibi birçok sektöre ve ev kesimine girdi vermektedir (Kirman, 1995). Ayrıca hammadde, kalıp, makine, yedek parça ve bilgi teknolojisi alanlarındaki gelişmeler ve artan servis imkânları cam sektörünün gelişmesine katkı sağlamaktadır (DPT, 2001). Kısaca cam sektörü temel bir sanayi dalıdır ve ülke ekonomileri açısından büyük önem taşımaktadır.

Cam kolaylıkla yenilenebilen (recycling, re-use) özelliğe sahiptir. Enerji ve hammadde tasarrufu sağlaması açısından da önem kazanır. Ayrıca camın tekrar

kullanılabilirliği ve geri dönüşüm özelliği olan tek malzeme olması da ülke ekonomileri açısından çok önemli bir noktadır (Kirman, 1995).

Bu bölümde çalışmanın odak noktası olan camın malzeme olarak özelliklerine, cam sektörünün kapsamına ve sektörün ana gruplarına değinilmiştir. Bir sonraki bölümde dünya ve Türk cam sanayilerinin durumu incelenecektir.

3. CAM SEKTÖRÜ TARİHİNE KISA BİR BAKIŞ

Bu bölümde genelden özele gidilerek öncelikle dünya cam sanayi, daha sonra Türkiye cam sanayisinin durumu hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Bu çalışmada incelenen Paşabahçe firmasının içinde bulunduğu cam ev eşyası sektörü tanıtılmış, sektörün dünyada ve Türkiye’deki durumu anlatılmıştır.

3.1 Dünya Cam Sanayisi

Özbilgin (2007) dünyada cam üretiminde sanayileşmenin, 19. yüzyıl ortalarında başlamış olup, özellikle 1. Dünya Savaşı sonrasında büyük gelişme gösterdiğini belirtmiştir. Günümüzde çok farklı çeşitleri bünyesinde bulunduran cam sektörü inşaat, otomotiv, beyaz eşya, gıda, meşrubat, içki, ilaç, kozmetik, turizm, mobilya, eczacılık, boru, elektrik ve elektronik, spor gibi birçok sektöre ve ev kesimine girdi veren lokomotif bir sektör konumundadır.

Dünya cam sanayisindeki trendler DPT’nin Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Taş ve Toprağa Dayalı Ürünler Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda şöyle sıralanmaktadır (2001):

- Liberalizasyon ve krizin etkisiyle fiyatlar en düşük seviyesindedir. Verimlilik artışı sektörün en önemli konusudur.
- Şirketler arası ve ikame ürünlerle rekabet kâr marjlarını düşürmektedir.
- Ürün gruplarında ciddi bir yoğunlaşma süreci yaşanmaktadır.
- Katma değeri yüksek ürünlere ağırlık verilmektedir.

Ülkelerin cam sanayileri geliştirmesi sürmektedir. Yatırımlar yükselen pazarlarda gerçekleştirilmektedir. Doğu Avrupa, Asya ve Uzak Doğu ülkelerinin dünya pazarındaki payı artmaktadır (Ek K).

2001 yılında sıralanan bu trendlerin günümüzde de değerini koruduğunu söylenebilir. Dünyada en çok cam ithalatı yapan ülkeler arasında ilk iki sırada Çin ve Japonya’nın olması, ihracat listesinde de ilk on sıradaki dört ülkenin Uzak Doğu ülkesi olması da

bu trendin gerçekleştiğini göstermektedir (Ek A ve Ek B). Son beş yılın verilerinden de anlaşılacağı üzere, dünyada cam ticaretinin ağırlıklı olarak Uzak Doğu lkeleri (zellikle Çin ve Japonya) tarafından yapılması, bu ülkelerin pazar paylarının ileride de yükselmeye devam edeceğinin göstergesi olarak sayılabilir.

Konuyla ilgili zbilgin (2007) sektörün alt gruplarına hâkim olan az sayıda uluslararası şirketin, maliyet avantajı sağlama ve pazar hâkimiyeti kurma stratejileri doğrultusunda yatırımlarını, hızlı büyümenin görüldüğü Orta ve Doğu Avrupa, Rusya ve Uzakdoğu lkeleri başta olmak üzere, gelişmekte olan ülkelerde yoğunlaştırmakta olduğunu belirtmiştir. zbilgin, bu gelişme sonucunda rekabet gücünü kaybeden gelişmiş ülkelerin bazı alt ürün gruplarında net cam ithalatçısı konumuna dşmiş olduğuna da dikkat çekmektedir. DPT’nin 2006 tarihli n raporunda da üreticilerin daralan kâr marjlarının baskısı altında rekabet güçlerini korumaya ve geliştirmeye odaklandıkları ve bu kaygılarla, yatırımlarını Doğu Avrupa, Güneydoğu Asya ve Uzak Doğu lkelerinde yoğunlaştırdıklarına yer verilmiştir. Bir yandan da dünyadaki önemli cam firmalarının, Amerika dışında, birçoğunun Uzakdoğu’da olduğu görülmektedir (Ek K). Hem yatırımların taşınması, hem de orada bulunan firmaların genişlemesi, sektörü tamamiyle Uzak Doğu’ya yöneltmektedir. Listede Avrupa kökenli firmaların azlığı da dikkat çekicidir ve Avrupa’nın ticaret dengesinin genel olarak Asya’dan gelen ihracatın lehine kötüleşmesi herkes tarafından bilinmektedir (Borja de Mozota, 2005). şişecam bu listede 11. sırada yer almaktadır.

Cam sanayisinin güçlü Ar-Ge ve yetişmiş insan kaynağı desteğine sahip olduğunu belirten zbilgin (2007), dünyada hızlanan üretim ve artan rekabet koşullarında, pazarda fark yaratacak daha rekabetçi bir yapıya kavuşmayı ve aynı zamanda performansını daha da geliştirmeyi hedeflemekte olduklarını ve üreticilerin, mevcut teknolojilerin geliştirilmesi (retim teknolojilerini geliştirme, üretim kontrol ve tasarım) konularında yoğunlaştıklarını vurgulamıştır.

Cam üretiminin büyük kısmını standart ürünler oluştırmaktadır ve bu ürünlerdeki rekabette belirleyici olan koşul fiyattır (DPT, 2006). Maliyet avantajlarına ve devlet desteğine sahip ülkelerdeki lider kuruluşların, düşük ücretlerle istihdam ettikleri işgücünün de avantajıyla standart ürünleri üretmeleri ve bu ürünleri dünya fiyatlarının altında pazara arz etmeleri rekabeti zorlaştırmıştır. Bu nedenle uluslararası üreticiler, maliyet düşürme, verimlilik artırma ve katma değeri yüksek

ürünleri üretmeye ağırlık vermektedirler (DPT, 2006). Bu ürünlerin üretilmesi sayesinde, yeni pazarlar yaratmak, maliyet avantajı sağlayarak rakip malzemelerle mevcut ve yeni pazarlarda rekabet ederek kârlılıklarını artırmak için Ar-Ge faaliyetlerine önemli kaynaklar tahsis etmektedirler (Özbilgin, 2007). Buna bağlı olarak hem süreç hem de bitmiş ürün için geçerli olmak üzere kalite de rekabet gücünde önemli bir faktör haline gelmiştir (Borja de Mozota, 2005).

3.2 Türk Cam Sanayisi

Anadolu'daki camcılık tarihinin en eski ürünü Özgümüş'ün (2000) kitabında M.Ö. 16. yüzyılın sonlarına tarihlenmiştir. Daha sonrasında Anadolu'da yerleşmiş tüm uygarlıkların Anadolu cam tarihine büyük katkıları olmuştur. Osmanlı İmparatorluğu döneminde sınırların genişlemesi sayesinde cam ve kristal üretim teknikleri Avrupa'dan gelen yeni bilgilerle beraber gelişmeye devam etmiştir. Ayrıca Sultan I. Mahmut döneminde Fransa'dan cam ustalarının getirtildiği, Sultan III. Selim döneminde ise Mehmet Dede isimli bir Mevlevi'nin camcılık öğrenmek için İtalya'ya gönderildiği ve dönüşünde Beykoz'da kurmuş olduğu fabrikada camcılık yaptığı bilinmektedir. Mevlevi ustanın kurduğu söylenen bu tesiste, özellikle günümüzde hâlâ üretilmeye devam edilen ünlü "Beykoz işi ve çeşmibülbül" adı verilmiş olan çok başarılı örnekler üretilmiştir (Şahin ve diğerleri, 2010). Zaman içinde çevre bölgeler Paşabahçe, Çubuklu, İncirköy civarında da pek çok irili ufaklı cam imalathaneleri kurulmuştur. 1795'te Çubuklu'da (Beykoz) çeşmibülbülleriyle ünlü bir cam imalathanesi kurulmuş; aynı imalathanede ayaklı, ayaksız, kapaklı bardaklar, kandiller, kâseler, sürahiler, mataralar, tabaklar vb. imal edilmiştir (Kirman, 1995). 19. yüzyılda kapitülasyonlar yüzünden kapatılan cam atölyelerinin arasında sadece Beykoz'daki atölyeler ayakta kalmıştır (Şentin, 2006). Beykoz'da kalan bu atölyeler Türkiye cam sanayinin oluşumunun temel taşları olmuştur. Üretilen Beykoz camları, Çeşmibülbül gibi cam ürünler ise Türk cam sanayisinin ilk ürünleri olarak sayılabilir.

Türk cam sanayisi 1935 yılında Türkiye İş Bankası tarafından kurulan ve aynı yıl üretime başlayan Paşabahçe Fabrikası'yla kurulmuştur. Kirman'a (1995) göre 1960'lara kadar ampul üreticileriyle birkaç özel girişimci dışında cam sanayisine önemli yatırımlar yapılmamıştır. Fakat 1960'ların başında İstanbul'da Paşabahçe dışında yaklaşık 30, İzmir'de 2, Adapazarı'nda 1 üretici vardır ve bunların toplam üretim kapasitesinin (%50'si Paşabahçe'nin kurulu kapasitesi olmak üzere) yılda 70-

80 bin ton kadar olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada 1960 sonrasında, cam sektörünün ülkemizde cam sanayisi kalkınma planlarından gördüğü destekle hızlı bir gelişme dönemine girdiği ve bu dönemde büyük boyutta yatırımlar yapılarak teknolojinin geliştirildiği, yeni ürünler üretildiği belirtilmiştir (Kirman, 1995).

Türk cam sanayisi 1995-2000 yılları arasında hızlı bir büyüme göstermiş, özellikle Türkiye şişe ve Cam Fabrikaları A.ř. 1,2 milyar dolar düzeyinde yatırım harcaması yaparak düzcam, cam ev eşyası, cam ambalaj, cam elyafı ve işlenmiş camlar alanlarında komple yeni ve tevsii yatırımları gerçekleştirmiştir. Hatta bu dönemde Güral Cam ve İzotoprak ile cam ambalaj üreten Marmara Cam üretime geçmiştir (DPT, 2001). Bugün lkemizde cam sektörünün tüm alt gruplarına yönelik üretim yapan birçok cam üreticisi bulunmaktadır (Ek J).

Cam üretiminin en pahalı hammaddesi sodadır. Soda büyük ölçüde ülke içinden karşılanıyor olmasına rağmen, üretim maliyetinin yksekliliğinden söz edilmektedir (Kirman, 1995). Soda retiminde Türkiye'nin payı dünyada % 2, Avrupa Birliği'nde ise % 10'dur (zbilgin, 2007).

Cam sanayisinin kullandığı hammaddelerin (silis kumu, soda, vb.) oğunlukla yurtiçinden temin edilebilmesi stratejik bir avantaj gibi görülse de, madenlerimizin kalitesinin nispeten düşük olması; kalite spektlerinin göz ardı edilemediği alanlarda madenin yurtdişından temin edilmesini ve daha fazla sınai proses izlenmesini gerektirmektedir (DPT, 2001). Bu da maden taşıma giderleri ve maden işleme giderlerinin de toplam maliyetler içine eklenerek ürün maliyetinin artmasına neden olmaktadır.

Bir diğer yüksek maliyet kalemi de enerji harcamalarıdır. Sektörün izabe (eritme) teknolojisine dayalı olması, fiyatlara karşı olan hassasiyeti artırmaktadır. Türkiye'de hemen hemen tek enerji üreticisi olan devletin, enerji fiyatını rakiplerin üzerinde bir düzeyde belirlemesi, Türk cam sanayisinin rakiplerine kıyasla enerjiyi % 20-30 daha pahalı kullanmasına neden olmaktadır (DPT, 2001). Elektrik ve doğal gazda, akaryakıttakinden daha düşük bir fiyatlama söz konusu olsa da, ihracatı sürdüren cam firmaları için dolar cinsinden enerji fiyatlarının yüksek olması, rakip cam üreticilerinin konumlandığı evre ülkeler için ciddi bir maliyet avantajı olmaktadır (DPT, 2006). 2010 yılı Türkiye Cam Sektörü raporunda da Türkiye cam sektöründe düzcam, cam ambalaj, cam ev eşyası ve cam elyaf toplamında yaklaşık 670 milyon m³ doğalgaz tüketilmekte olduğu ve bu miktarın 2008 yılı Türkiye toplam doğalgaz

tüketiminin % 2'sini, toplam sanayi tüketiminin ise % 9'unu oluşturduğu belirtilmiştir (Türkiye Cam Sektörü, 2010).

İşçilik giderleri ise gelişmiş batı ekonomileriyle kıyaslandığında bir maliyet avantajı, fakat 3-30 kat daha ucuza işçi istihdam eden bazı Doğu Avrupa ülkeleri ve Uzak Doğu ekonomileriyle kıyaslandığında ise maliyet dezavantajı olarak görülmektedir (DPT, 2001).

Yukarıda belirtilen nedenlerin de gösterdiği üzere sektörün fiyat hassasiyeti çok yüksektir (Özbilgin, 2007). Yurtiçi girdi kalemlerindeki fiyat oluşumu, sektörün maliyet yapısını yakından belirlemektedir (DPT, 2006). Bu nedenle dünya cam sanayisi gibi Türk cam sanayisinin de gelişmesi ve karlılığını artırması maliyet düşürme, verimliliği artırma ve katma değeri yüksek ürünler üretmekle gerçekleşecektir. Verimlilik, kalite ve müşteri tatmini hayati önem taşımaktadır ve bu yüzden “Ne üretsen satılır” döneminin kaba büyüme politikası yerine, katma değeri yüksek ürünlere yönelik büyüme öncelik kazanmıştır (DPT, 2006).

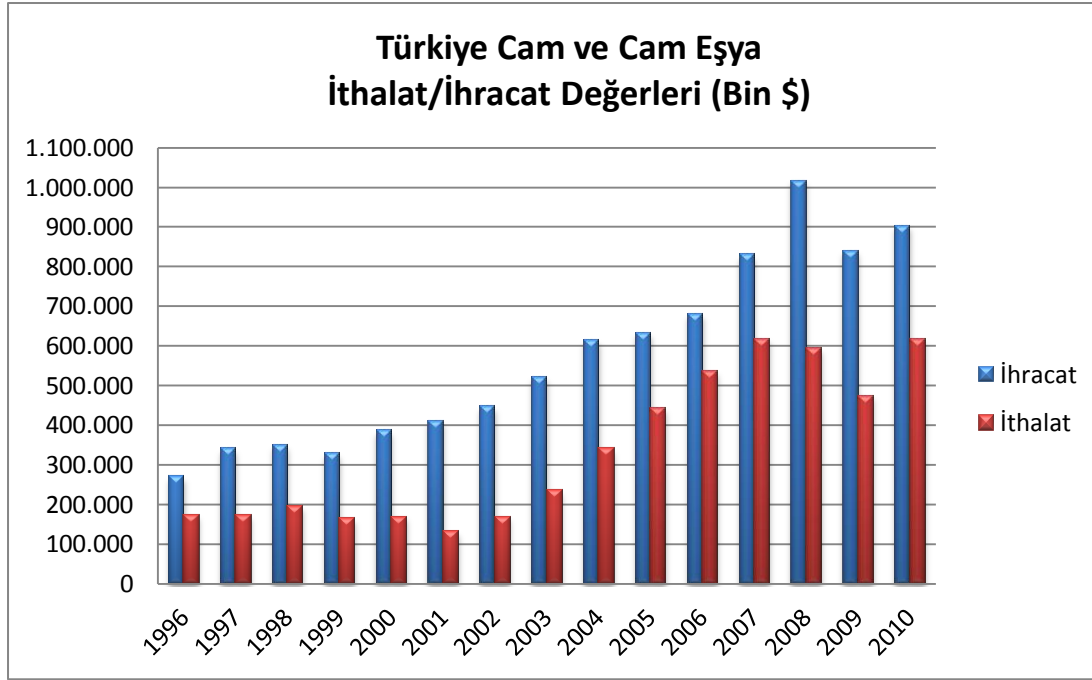
Tüketim açısından bakıldığında; kişi başına gelirin artması, olgun bir sektör olan cam sanayi ürünlerinin fiyatlarının reel olarak düşmesi; cam talebini ve tüketimini artırmaktadır (DPT, 2006). Çeşitli endüstriler açısından yurtiçi cam tüketiminin otomotiv, turizm, beyaz eşya, gıda ve özellikle son yıllarda hızla büyüyen inşaat sektöründeki canlanma sebebiyle arttığı görülmektedir (Özbilgin, 2007). Fakat yine de pazarda yerli üreticiler, ikame ürünler ve ithal ürünler arasında yoğun bir rekabet vardır (DPT, 2006). Ürün özelinde bakıldığında talebin giderek daha katma değeri yüksek ürünlere yöneldiği görülmektedir (DPT, 2006):

- Düzcamı girdi olarak kullanan inşaat sektörü ham cam yerine, çift cam, kaplamalı cam, lamine cam gibi işlenmiş ürünleri talep etmektedir.
- Cam ev eşyasında klasik şekil ve renkteki ürünler yerine farklı tasarımlar ön plana çıkmaktadır.
- Cam ambalajda farklı tasarımın yanı sıra hafifleştirme ve dayanıklılığı arttırma çalışmaları talebi yönlendirmektedir.
- Cam elyafı, cam yünü ve diğer cam ürünleri yaşamın pek çok alanında sürekli farklılaşan ve zenginleşen uygulamalarla yer almakta; hem üreticiler, hem de tüketiciler ürün gamını geliştirme yönünde etkileşmektedirler.

Cam, özellikleri itibariyle doğal bir ürün olduğundan çevre dostudur. Cam ambalaj toplama sistemiyle hem yasanın gereği yerine getirilmekte hem de toplanan cam ambalaj üretime kazandırılarak enerji ve hammadde tasarrufu sağlanmaktadır. Ayrıca, kaplanmış düzcamların ve cam yününün binalarda ısı ve ses yalıtımı olarak kullanımının yaygınlaşmasıyla enerji tasarrufu ve çevre kirliliğinin azaltılması alanlarında önemli olumlu katkılar sağlanmaktadır (DPT, 2001).

Dünya ve Avrupa pazarlarında rakipleriyle yoğun bir rekabet içinde olan Türk cam sanayisi büyümesini sürdürerek performansını artırmakta, özellikle içinde bulunduğu coğrafi bölgede konumunu pekiştirmektedir (Türkiye Cam Sektörü, 2010). Türk cam sektörünün son yıllarda gerçekleştirdiği ihracat ve ithalat değerleri aşağıdaki gibidir:

Çizelge 3.1 : Türkiye cam ve cam eşya ihracat ve ithalat değerleri



Kaynak: www.tuik.gov.tr

Yıllara göre sıralanan değerlere bakıldığında Türkiye'nin cam ve cam eşya ihracat değerlerinin yüksek ivmelerle artış göstermesine 1999-2005 yılları arasında yaşanan krizlerin engel olduğu söylenebilir. 1996 yılından 2008 yılına kadar küçük ivmelerle, neredeyse hiç düşüş göstermeden artan ihracat değeri, 2008 yılında yüksek bir artış göstermiştir. 2009 yılında düşüş yaşayan ihracat değerine yine küresel ekonomik krizin neden olduğu söylenebilir. İhracat değeri 2010 yılında tekrar artışa geçmiştir.

Türkiye, cam ve cam eşya ithalatında 2001 yılından itibaren artan değerlere sahiptir. 2001 ve 2009 yıllarında bir önceki yıla göre düşüşler görülmektedir. Bunlara da aynı yıllarda patlak veren küresel ekonomik krizlerin sonuçları olarak bakılabilir. 2010 yılında ihracat değeri gibi ithalat değeri de tekrar artışa geçmiştir.

Bu verilere bakılarak söylenebilir ki, küresel ekonomik krizler Türk cam sanayisini de yakından etkilemiştir. Fakat dünya sıralaması da göz önüne alındığında (Ek A ve Ek B); ki Türkiye ihracat sıralamasında 17., ithalat sıralamasında 28.'dir; şöyle bir sonuç çıkarılabilir: Türkiye güçlü bir cam üreticisidir ve kendi kendine yeten üretim miktarlarına sahiptir.

1996'da Gümrük Birliği'ne girilmesiyle AB ülkelerine karşı gümrük vergilerinin kaldırılması ve özellikle üçüncü ülkelere karşı vergilerin düşürülmesiyle iç pazar dış rekabete açılmış ve cam ithalatı artmıştır (DPT, 2001). Ancak bu etki, 2006 DPT raporunda da belirtildiği gibi, cam üretimini global düşünen ve varlığını kendi coğrafyasında büyüme şartına bağlayan Türk cam sanayisini yıkıcı yönde olmamış, tersine sektörün uluslararası ticarete daha iyi eklemlenmesi sonucunu yaratmıştır. Bunun nedeni ana üreticiler itibarıyla Türk cam sanayisinin, modern teknoloji kullanan, rasyonel üretim yapan, belli beceri düzeylerine erişmiş ve uluslararası ticaretin gereklerini tek istisnaıyla yerine getirebilecek bir sanayi olması olarak açıklanmıştır. Bu istisna da haksız rekabet koşullarıdır (DPT, 2006). Bu koşullardan bazıları 2001 DPT raporunda şöyle sıralanmıştır:

- Çevre ülkelerde ve geleneksel cam ihraç pazarlarında yeni kapasitelerin devreye girmesi bu pazarlara satışları zorlaştırdığı gibi Kuveyt, Suudi Arabistan, Mısır, Suriye, Cezayir, Pakistan, Lübnan gibi ülkelerin yerli sanayilerini korumaya yönelik olarak gümrük vergisi uygulaması fiyattaki rekabet gücünü azaltmaktadır.
- ABD olmak üzere Arjantin, Çin, Hindistan, Malezya, Meksika ve Tayland'ın cam ev eşyasında uyguladığı gümrük vergi oranı AB'nin üçüncü dünya ülkelerine uyguladığı gümrük vergisi oranlarına göre çok yüksektir.

DPT raporlarında da yer verilen olumsuz şartlar Arıkan tarafından da ifade edilmiştir. Maliyetlerin ve vergilerin yüksek olması rekabet gücünün kaybına yol açmaktadır. Bunun üstüne bir de Asya ülkelerinin çok düşük üretim maliyetleriyle

ihraç ettikleri ürünlerin varlığı gelince, cam sektörü için maliyetlerin düşürülmesi en önemli nokta haline gelmiştir (Standard, 2007).

Türk cam sanayisi, bu yoğun rekabet ortamında kendi rekabet gücünü artırmak için maliyet düşürmeye, verimlilik artışına, yeniden yapılanmaya, ürün çeşidi ve kalitesini arttırmaya, müşteri odaklı pazar anlayışı benimsemeye ve lojistik destekle müşteri tatmininin arttırılmasına önem vermiştir (DPT, 2001).

Türkiye'nin en çok cam ihraç ettiği ülkeler sıralamasında Almanya birinci sıradadır. Daha sonra İtalya, İngiltere, Fransa gibi büyük Avrupa ülkeleri gelmektedir (Ek C). Ülkemizde cam ithalatı ise en çok Çin'den, sonrasında Almanya, Fransa ve İtalya'dan yapılmaktadır (Ek D). Bunun yanında iki listede de yer alan Orta Doğu ülkelerinin sayısı da dikkat çekicidir. Listelerden de görülebileceği üzere ihracatın büyük bir kısmını Avrupa ülkelerine yapan cam sanayisi, liman alt ve üst yapılarının yetersiz olması sebebiyle alternatiflerine göre daha pahalı olan karayolu taşımacılığının kullanılması yüzünden taşıma maliyetleri bakımından dezavantajlı durumdadır (DPT, 2001).

Arıkan (Standard, 2007) cam sektörü için yaptığı değerlendirmede üretici şirketlerin hem yurtiçi tüketimi hem de önemli ölçeklerdeki ihracatlarını sürdürdüklerini, özellikle Gümrük Birliği'nden sonra pazara giriş engelinin kalktığını ve böylece öncelikle yurtiçi talebin karşılanması ve kalanının ihraç edilmesi anlayışının ortadan kalktığını ifade etmiştir. Ülke pazarının büyüklüğü ve sadece ülkemizde üreterek ihracat yapmanın yeterli olmayacağını belirten Arıkan, ilerleyen dönemlerde ülkedeki cam üreticilerinin yurtdışına açılması gerektiğini eklemiştir.

3.2.1 Türk cam sanayisinde beklenen gelişmeler

Özellikle dokuzuncu kalkınma planı döneminde (2007-2013) beklenen gelişmeler şu şekilde belirtilmiştir (DPT, 2006):

- Türk cam sanayisi, dışsal ekonomilerde (içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, siyasi alanda) önemli bir kriz yaşanmaması halinde; verimliliği en üst düzeye taşımak, katma değeri yüksek ürünlere yönelmek, teknoloji bazını geliştirmek, yönetim ve girişim becerilerini en üst düzeyde kullanmak vb. paralelinde büyümeye devam edecek, bölgesinde hâkim sanayilerden biri olacaktır.

- Anlamalı bir büyümenin işlenmiş camlar ve nitelikli camlar alanında yaşanması beklenmektedir. Daha çok işlev üstlenmiş, daha üstün nitelikli, daha katma değeri yüksek ürünlerin geleneksel ürünleri ikame etmesi; dolayısıyla üretim organizasyonunun da daha karmaşıklaşması doğal bir sonuç olacaktır. Artan rekabet baskısını azaltmak ve pazarlarda rekabetçi avantajlar sunabilmek amacıyla ileri teknoloji kullanımı yaygınlaşacak, verimlilik savaşları esas olacak, maliyet kaygısıyla en kaliteli girdiyi en ucuza sağlamak amacıyla yurtdışı kaynaklar -gerekirse- daha yoğun kullanılacaktır. Yine de camın girdi açısından özellikle harman ihtiyaçları başta olmak üzere, enerji, işçilik gibi ağırlıklı olarak yurtiçine dönük yapısı devam edecektir.
- Cam sektörü ‘müşteri odaklı’ üretim ve pazarlama anlayışıyla girdi verdiği sektörlerdeki gelişmelere ve taleplere paralel olarak ve mevcut ürünlerini geliştirerek/yeni ürünler üreterek talepleri karşılamayı (kalite, miktar vb.) sürdürecektir.
- Tekel’in alkollü içki faaliyetinin özelleştirilmesi cam sektörüne tasarım, kalite ve hizmet anlayışına katkılar yapmaktadır. Dolayısıyla cam sektörü alkollü içkiler sektöründeki yeni gelişmeleri yakından izlemek ve müşteri taleplerine en hızlı şekilde cevap vermek için kendini geliştirmeyi sürdürmektedir.
- Gıda güvenliği, tüketici sağlığı ve güvenliği ön plana çıkarak cam ürünleri pazarda daha yaygın bir kullanım alanı bulacaktır.

Özellikle ambalaj ve ev eşyası sektörlerinde çokça kullanılan camın hijyen ve gıda temizliği açısından tercih edilir hale gelmesi, maliyet avantajı sağlayan plastik malzemelere karşı camın üstünlüğünü göstermektedir.

- Araştırma ve geliştirme alanında, hükümetin resmi hedefine göre, harcamalarının 2010 yılına kadar gayri safi yurtiçi hâsılanın (GSYİH’nin) %2’sine ulaştırılması gerekmesine rağmen, 2006 yılı gerçekleşmesi beklenen hedef %0,7’de kalmıştır. Türkiye koşullarına göre Şişecam’ın satışlardaki %1’lik Ar-Ge payı ile göreceli olarak yatırımları fazladır. Ancak, ülke genelinde bakıldığında Ar-Ge yatırımlarının halen gelişme aşamasında olduğu ortadadır. Bu bağlamda hem devlet teşvikleri olarak, hem de özel sektör girişimiyle Ar-Ge, inovasyon ve tasarım alanlarında gerekli

Çalışmaların ve yatırımların yapılması büyük önem taşımaktadır (Türkiye Cam Sektörü, 2010).

- Fikri Mülkiyet Hakları konusunda, yasal düzenlemelerin etkin bir şekilde AB mevzuatına uyumlaştırıldığı gözlemlenmiştir. Ancak, yaptırım ve denetim mekanizmalarının halen çok etkin olmadığı ve sektör işletmeleri arasında sınai mülkiyet hakları konusunda geniş çaplı bir bilinçlenmenin olmadığı gözlemlenmektedir. Aynı zamanda, markalaşmış ürünlerin tasarımlarının kopyalanarak dış görünümüyle benzer ancak ürün kalitesi açısından yetersiz ve mevcut standartlara uymayan birçok sahte ürünün dampingli fiyatlarla da pazara sürülmesi sektörü olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum hem haksız rekabete neden olmakta hem de tüketici güvenliği açısından tehdit teşkil etmektedir. Ayrıca, ithalatta örneğin Uzakdoğu'dan gelen taklit mallar de yerli üreticinin rekabet avantajını bozmaktadır (Türkiye Cam Sektörü, 2010).

Sektördeki en önemli sorunlardan biri olan kalifiye eleman eksikliğinin de ileriki yıllarda çözülmesi beklenmektedir. Ülkemiz düzcam üreticilerinden biri olan Okandan Cam'ın yönetim kurulu üyesi Ahmet Okandan, meslek liselerine verilen önemin artırılmasıyla ilgili şunu söylemiştir (KAYSO web sitesi):

Kalifiye eleman konusunda sıkıntı yaşıyoruz. Biz elemanlarımızı genelde kendimiz yetiştiriyoruz. Eleman sıkıntısının giderilmesi için meslek liselerine verilen önemin artırılması gerekiyor. Sektörde kullanılan tüm makineler CNC tezgâhlarından oluşuyor. Bunu kullanacak gençler de ancak mesleki eğitimden geçirilerek yetiştirilebilir. Aksi takdirde sektörümüzde ciddi manada kalifiye eleman sıkıntısı yaşanacaktır.

3.3 Cam Ev Eşyası Sektörü

Cam ev eşyası; cam eritme fırınlarında hazırlanan camın, ya el üretimi yapılan bölmelerden çeşitli el aletleri kullanılarak alınması, şekillendirilmesi veya yaygın şekilde uygulandığı üzere otomatik üretim hatlarında çeşitli ev eşyası haline getirilmesiyle üretilmektedir (DPT, 2001). Sektör olarak sofras, mutfak, büro ve kristal eşya gibi züccaciye ile ampul kavanozu ve cam boruların dışında kalan lamba camı, glob ve avize parçalarından oluşan aydınlatma camları ile avize ve süs eşyası yapımlarında kullanılan cam çubuk üretimini kapsar (DPT, 2001).

Dünya cam ev eşyası üretiminde çok yavaş bir büyüme olmasının yanı sıra gelişmiş pazarlarda durgunluk gözlenmekte; başta ABD ve Avrupa olmak üzere tüm dünya pazarlarına hızla nüfuz eden Çin ürünleri, fiyatların düşmesine yol açmaktadır (DPT, 2006). Fakat bunun yanında, dünyanın en büyük üreticileri arasında sayılan Arc International, Libbey ve Paşabahçe tasarım, fiyat ve markaya ağırlık vermekte, perakendecilere doğrudan satışlarla nihai tüketici eğilimini yakalamaya çalışmaktadır (DPT, 2006).

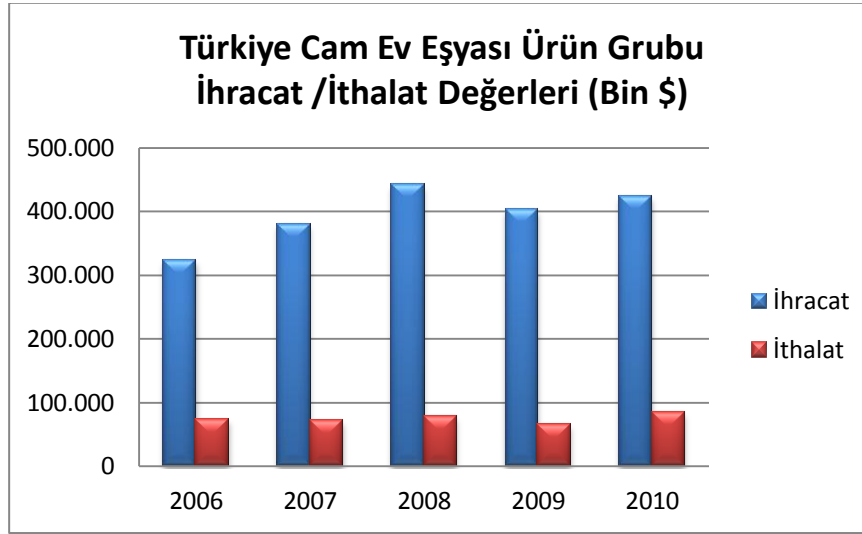
Cam ev eşyası sektöründe dünyanın en büyük ihracatçı ülkesi Çin'dir. 2010 yılında neredeyse 3 milyon dolara yaklaşan ihracat değeriyle Çin'i takiben AB'nin en önemli iki cam ev eşyası üreticilerinin ülkeleri olan Almanya ve Fransa gelmektedir. Fakat iki ülkenin toplam değeri yine de Çin'i geçecek kadar fazla değildir. Türkiye ise dördüncü sırada bulunmaktadır (Ek E).

İthalat rakamlarına bakıldığında ise ABD birinci sırada yer almaktadır. Burada da ihracattaki gibi ikinci ve üçüncü ülkeler Almanya ve Fransa'dır. Türkiye ise 24. sırada yer almaktadır. (Ek F) Bu tablo sayesinde de Türkiye'nin kendine yeten bir üretim kapasitesi olduğunu, hatta ihracatta dünya dördüncüsü olacak kadar da yüksek üretim gerçekleştirdiği söylenebilir.

Genel olarak cam sektörü değerleriyle karşılaştırıldığında, cam ev eşyası sektöründe belirgin bir Uzak Doğu etkisi (Çin'in yüksek orandaki ihracatı dışında) yoktur. Bu sektör için belirgin ülkeler Avrupa kökenlidir.

Türkiye'de Paşabahçe'nin başı çektiği cam ev eşyası sektörü tamamen özel bir sektör durumundadır. İleriki bölümlerde de açıklanacağı üzere Paşabahçe, Türkiye'de marka bilinirliği en yüksek ve en büyük üretim hacmine sahip cam ev eşyası üreticisidir. Türkiye cam ev eşyası sektörü için ihracat/ithalat rakamları şöyledir:

Çizelge 3.2 : Türkiye cam ev eşyası ürün grubu ihracat/ithalat değerleri



Kaynak: International Trade Center, Trade Map

Bu verilere bakılarak söylenebilir ki, küresel ekonomik krizler Türk cam sanayisinin geneli gibi cam ev eşyası sektörünü de yakından etkilemiştir. 2006 yılından beri kademeli olarak ilerleme kaydeden değerler, 2009 yılında düşüşe geçmiş, 2010 yılında yeniden yükselmiştir. Fakat yine burada da dünya sıralaması da göz önüne alındığında (Ek E ve Ek F); ki Türkiye cam ev eşyası ihracat sıralamasında 4., ithalat sıralamasında 24.'dür; şöyle bir sonuç çıkarılabilir: Türkiye dünyanın en güçlü cam ev eşyası üreticilerinden biridir ve neredeyse hiçbir yabancı kaynağa gerek kalmadan kendi kendine yeten üretim miktarlarına sahiptir. Buradaki değerler Türk cam sanayi değerleriyle karşılaştırıldığında ise, Türkiye'de cam ev eşyası sektörünün cam sanayi içinde en gelişmiş sektörlerden biri olduğu söylenebilir.

Türkiye'nin en çok cam ihraç ettiği ülkeler sıralamasında İran birinci sırada gelmektedir (Ek G). Fakat genel olarak bakıldığında, genel olarak cam sektörü sıralamasındaki gibi, Orta Doğu ülkelerinin sayısı da dikkat çekicidir. Bunun dışında birçok Avrupa ülkesi de sıralamada yer almaktadır. İthalat yapılan ülkelerde ise, ikinci sıradaki Endonezya'nın neredeyse 4 katı bir değere sahip olan Çin birincidir (Ek H). İlk onda Almanya, İtalya ve Fransa gibi önemli cam ev eşyası üreticileri de bulunmaktadır.

Yurtiçinde süper ve hiper marketlerin yaygınlaşması yeni bir dağıtım kanalı oluşturmuştur ve cam ev eşyası ürünlerinin bu kanaldan da müşterilere sunulması gerçekleştirilmiştir (DPT, 2001). Doksanlı yıllarda Gümrük Birliği'ne giriş sonrasında yaşanan dışa açılım döneminde ithal ürünlere olan talebin artması,

bakkalların ve züccacıyecilerin kapanmasına ve yukarıda da belirtilen süper ve hiper marketlerin açılması ve yaygınlaşmasına fırsat vermiştir.

Cam sektörünün genelinde olduğu gibi cam ev eşyası sektöründe de işgücü maliyetleri rakip ülkelere göre oldukça yüksektir. Bu maliyetler Polonya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Romanya'ya göre 3-4 kat; Çin, Endonezya ve Hindistan gibi ülkelere göre 25-30 kat daha pahalıdır (DPT, 2001). İstihdam üzerindeki yükler (sosyal güvenlik primleri, vergi yükü, zorunlu istihdam) istihdamı Türk cam sanayisi için bir handikap, rakip üreticiler içinse bir avantaja dönüştürmektedir (DPT, 2006).

Bunların yanı sıra aksesuar temininde (özellikle plastik aksesuar) kalite, tasarım yönlerinden sorunlar yaşanmakta, bu da fiyat bakımından da cam ev eşyası ürününün rekabet gücünü zayıflatmaktadır (DPT, 2001). Cam ev eşyası ürünlerinde bu sorunların yaşanması, sektördeki bazı kuruluşları kalite yönetimi ve tasarım alanlarına yatırım yapmaya itmiştir. Bununla ilgili olarak Dokuzuncu Kalkınma Planı döneminde (2007-2013) cam ev eşyası alanı için yapılan öngörü şöyledir (DPT, 2006):

Cam ev eşyasında değişen yaşam tarzında cama daha geniş yer verilmesi, harcanabilir gelirin artması, turizm sektörünün hızlı bir büyüme trendi içinde olması, cam ev eşyası girdi olarak kullanan diğer ikram ve promosyon kesimlerindeki büyüme, fiyatı da düşen cam ev eşyası talebini ortalama ekonomik büyümenin üzerinde geliştirmektedir. Bu sektörde de ortalama büyümenin miktar (adet) bazında % 6-7, parasal bazda ise % 5 düzeyinde olacağı; 2013 yılında 1,4 milyar adetlik ve 390 milyon dolarlık bir cam ev eşyası pazarı oluşabileceği söylenebilir.

Yenilikçi olmak ve yeni ürün tasarımları oluşturmanın rekabet gücünü en çok etkilediği cam ürün grubu cam ev eşyalarıdır. Ayrıca farklı ilk fonksiyonlara sahip birçok ürünün de daha sonra cam ev eşyası olarak kullanıma tekrar kazandırıldığı da söylenebilir. Bunun için verilecek en iyi örneklerden biri, ilk fonksiyonu cam ambalaj olan çeşitli gıda kaplarının (örneğin yoğurt kâseleri, şişeler) daha sonra dekoratif objeler olarak (örneğin vazo) kullanılmasıdır.

Bu bölümde, hem dünya hem Türk cam sanayileri hakkında kısaca bilgi verilmiş, Paşabahçe'nin de bulunduğu cam ev eşyası sektörü kısaca açıklanmıştır. Türkiye'nin dünya cam sanayisindeki yeri ithalat ve ihracat rakamlarıyla anlatılmıştır. Cam sanayisi genelindeki ve cam ev eşyası sektöründeki sorunlara değinilmiştir. Bir sonraki bölümde Paşabahçe'nin tarihini incelenecektir.

4. PAŞABAHÇE’NİN TARİHİ

Bu bölümde Paşabahçe’nin tarihine değinilmektedir. Türk cam sanayinin başlangıcına kadar dayanan tarihiyle Paşabahçe, hem Türkiye’nin en büyük cam ev eşyası üreticisidir, hem de dünyanın sayılı cam ev eşyası üreticilerinden biridir. Tümüyle yerli sermaye üzerine kurulmuş olan Paşabahçe, bu özelliğiyle de Türkiye’nin en önemli firmaları arasında yer almaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere Paşabahçe, Şişecam’ın cam ev eşyası grubunun adıdır. Fakat Türk cam sanayinin kuruluşu Paşabahçe’yle başladığı için Şişecam’ın da tarihi Paşabahçe’yle başlamaktadır. Bu bölümde Paşabahçe’nin tarihi incelenmektedir ve Önder Küçükerman’ın “İstanbul’da 500 Yıllık Sanayi Yarışı: Türk Cam Sanayii ve Şişecam” (1998) kitabından yararlanılmıştır.

Şişecam’ın tarihsel gelişimi, Şişecam eski genel müdürü Doğan Arıkan’ın da belirttiği gibi dört evrede incelenebilir (Standart, 2007):

- 1) 1934 - 1960 arası: Kuruluş ve olgunlaşma dönemi
- 2) 1960 - 1990 arası: Teknolojiye hâkimiyet, ürün çeşitlendirme ve uluslararası pazarlara açılma evresi
- 3) 1990 - 2000 arası: Büyük yatırımlar, dev ölçekler ve yeniden yapılanma dönemi
- 4) 2000 - : Bölgesel liderlik ve global vizyon

Şişecam’ın tarihinin Paşabahçe’yle başladığı göz önüne alınarak Paşabahçe tarihi de bu dört evre üzerinden anlatılacaktır.

4.1 İlk Dönem: 1934 – 1960

Paşabahçe’nin tarihi bir hayli uzun olmakla beraber Küçükerman (1998), fabrikanın tarihini 1899 yılında Paşabahçe’de kurulan “Modiano Cam Fabrikası”nın kuruluşuna bağlamıştır. 1920 yılına kadar üretimini sürdüren bu fabrika, yerine aynı yerde inşa edilen Tekel İçki Fabrikası’nın yapımı sırasında yıkılmıştır. Küçükerman, Paşabahçe

içki fabrikasının 1930 tarihinde Müskirat İnhisarı (bugünkü adıyla Tekel İdaresi) tarafından satın alındığını da belirtmiştir. (Şekil 4.1, Şekil 4.2)



Şekil 4.1 : 1910’lu yıllardan cam bardak (Küçükerman, 2008, s.187)



Şekil 4.2 : 1920’li yıllardan cam çay bardağı (Küçükerman, 2008, s.188)

1923 yılında Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasıyla beraber Türk cam sanayisinin de kurulması gündeme gelmiştir. Şişecam eski genel müdürü Doğan Arıkan (Standard, 2007), Birinci Kalkınma Planı çerçevesinde cam sanayisinin kurulması ibaresi bulunduğunu; görevin önce Sümerbank’a verilmek istendiğini ama daha sonrasında Türkiye İş Bankası’na verildiğini vurgulamıştır. Arıkan, ayrıca 17 Ağustos 1934 tarihli kuruluş kararnamesinin altında Atatürk ve silah arkadaşlarının imzası olduğunu, 14 Ağustos 1934’te Paşabahçe – İncirliköy’de Cumhuriyet’in ilk cam

fabrikasının temelinin dönemin Başbakanı İsmet Paşa tarafından atıldığını ve fabrikanın 16 ay gibi kısa bir sürede bitirilip 29 Kasım 1935'te yine İsmet Paşa tarafından açıldığını belirtmiştir. (Şekil 4.3, Şekil 4.4) Küçükerman (1998) açılış töreninde fabrika müdürü Adnan Berkay'ın konuşmasından üretilcek ürünlerle ilgili şöyle bir alıntı yapmıştır: "O günlerin en temel cam ürünleri ise, çeşitli şişeler, mürekkep hokkası takımları, renkli limonluklar, çeşitli kadehler ve zeytinyağı şişeleridir." 15 Eylül 1935'te Paşabahçe Fabrikası günde 25.000 adet şişe üretmek üzere "Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Anonim Sanyetesi" adıyla resmen tescil edilmiştir (Paşabahçe web sitesi).



Şekil 4.3 : 14 Ağustos 1934 – Paşabahçe Fabrikasının temel atma törenine Başvekil İsmet İnönü ve İktisat Vekili Celal Bayar'ın teşrifleri (Şişecam web sitesi)



Şekil 4.4 : 29 Kasım 1935 - İsmet İnönü ve eşi Mevhibe Hanım'ın resmi açılışa teşrifleri (Şişecam web sitesi)

1934'te, Reiscumhur Mustafa Kemal Atatürk'e şükran duygularını ifade etmek için yapılmış olan bu yalın biçimli cam şekerlik, tarihi Beykoz camcılığının son kuşağı

olan Paşabahçe Cam Fabrikası'nın kuruluşuyla ilişkili çok özel bir üründür (Küçükerman, 2008) (Şekil 4.5).



Şekil 4.5 : Atatürk için üretilen cam şekerlik (Küçükerman, 2008, s.193-194)

Küçükerman (1998) Atatürk'ün 27 Mayıs 1935 günü fabrikayı ilk kez ziyaret ettiğini yazmıştır. (Şekil 4.6, Şekil 4.7) Atatürk, Fabrika Müdürü Adnan Berkay'a bu fabrikada kesme kristal üretilip üretilmeyeceğini sormuş ve Adnan Bey'den bunun şu an mümkün olmadığını duyduğunda kendisine kati bir sesle artık sofrasında kendi fabrikalarının kristal bardaklarını kullanmayı istediğini söylemiştir. Adnan Bey, bu direktifin onlar için büyük bir enerji kaynağı olduğunu ve hemen lüzumlu tertibatı fabrikaya ilave ederek kristal cam imal ettiklerini belirtmiştir.



Atatürk'ün Paşabahçe Fab. ziyareti

Şekil 4.6 : 27 Mayıs 1935 – Yeni tamamlanmış fabrikaya Ulu Önderimizin ziyareti, yanında Kılıç Ali ve ilk genel müdür Adnan Berkay (Şişecam web sitesi)



Şekil 4.7 : Kasım 1935 – Fabrikanın dışarıdan görünüşü (Şişecam web sitesi)

Küçükerman (1998) kuruluş sırasında orada bulunan bir cam ustasının anlattıkları sayesinde fabrikada ilk üretilen ürünleri şöyle sıralamıştır: Çay bardağı, su bardağı, gaz lambası, gemici feneri camı, sürahiler; “Şiller” makinelerinde küçük ilaç şişeleri, gemici sürahileri, galonlar; “pres”te çay bardağı tabağı, su bardağı tabağı, küllük, yemişlik, ayaklı yemişlikler. (Şekil 4.8, Şekil 4.9)



Şekil 4.8 : 1930’larda üretilmiş gaz lambası (Küçükerman, 2008, s.197)



Şekil 4.9 : Tekel için üretilmiş içki şişeleri (Küçükerman, 2008, s.198)

Aynı cam ustasının anlattıklarına dayanarak Paşabahçe fabrikasının Perşembe Pazarı'nda bir satış yeri bulunduğunu yazan Küçükerman (1998), bir kuryenin her sabah vapurla fabrikaya liste getirdiğini, akşam olunca da geri döndüğünü belirtmiştir.

Küçükerman, cam ustasının anlattıklarını aktarırken, o dönemde çalışan kişilerin kim olduklarına da değinmiştir. Fabrikanın kuruluş zamanlarında Paşabahçe'de bulunan ustaların, savaş yüzünden ülkelerine geri dönmeleri sonucu üretim tezgâhlarının Türk çocukları tarafından doldurulduğunu yazan Küçükerman, konuştuğu cam ustasından üretimiyle ilgili şu bilgileri almıştır: “Almanya, Belçika, Macaristan, Bulgaristan gibi Avrupa ülkelerinden çeşitli ustalar, ustabaşları, mühendisler üretimden sorumlulardı. Birçoğu gelip gitti, bir kısmı da savaş sonrasında Türkiye'yi terk etti.” Hemen sonrasında ustanın Küçükerman'a söylediği bu cümle ise gayet açıklayıcıdır: “Ama Türkler yetişmişti.” Aynı usta, yabancıların çalışırken bilgi ve tecrübelerini saklamak istediklerini, yemek tatillerinde bile aletlerini dolaba kilitlediklerini, öğretmek istemediklerini anlatmıştır (Küçükerman, 1998).

Kuruluş yıllarında üretilen her ürünün ayrı bir hikâyesi bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi yeşil camdan mataradır. (Şekil 4.10) Siparişi İkinci Dünya Savaşı yıllarında gelen bu mataranın bir tarafı dikey çizgili iken, diğer tarafı kalçaya oturması için bombelidir (Küçükerman, 2008). Amerikan yardımı sonrasında bu mataranın üretimi durmuştur. 1954 yılında Marshall Yardım Planı'ndan yararlanılarak fabrikaya dört adet IS otomatik üretim makinesi getirilmiştir (Paşabahçe web sitesi). Bu makineler otomatik zücaciye üretimi için kullanılacaktır.



Şekil 4.10 : Yeşil camdan matara (Küçükerman, 2008, s.202)

Fabrikaya gelen bu dört adet makinenin kurulumunun hikâyesi de etkileyicidir. Küçükerman (1998), dönemin genel müdürü Remzi Ormancı'nın anlattığı hikâyeyi, Ormancı'nın sözleriyle aktarmaktadır: Ormancı, makinelerin Türkiye'de know-how olmadığından dolayı monte ettirilemediğini, orada bulunan iki Alman'ın da bunun imkânsız olduğunu söylediğini belirtmiştir. Kendisi, fabrikada işi olmayıp evinde oturan herkesin ve yöneticilerin de katkılarıyla makineleri monte ettiklerini anlatmıştır. Bunu duyan Emhart'ın Avrupa temsilcisi¹ İstanbul'a gelmiş, yapılanlar karşısında çok şaşırmıştır. Remzi Ormancı Emhart'ın Amerika'daki tesislerini görmek istediğini belirtmiş, kendisinin Paşabahçe'deki montajı yaptırdığı öğrenildiğinde her türlü bilgi verilmiştir. Bu gezi sonunda Paşabahçe'ye IS-4 makinesi monte edilmiş, pres makinesi kurulmuş ve artık züccaciye camları otomatik olarak üretilmeye başlanmıştır (Küçükerman, 1998).

Bu dönem içindeki önemli noktalardan biri de yine Küçükerman (1998) tarafından açıklanmıştır. 1957 yılında Şişecam'ın bir Paşabahçe fabrikası, bir de Beyoğlu'nda Zeki Müren'den kiralanan küçük bir dükkânda açılan mağazası vardır.

4.2 İkinci Dönem: 1960 – 1990

4.2.1 İlk ihracat ve tasarım çalışmalarının başlangıcı

Bu dönemin ilk büyük gelişmesi Paşabahçe'nin 150.000 Dolar'lık ilk ihracatını 1960 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ne yapmasıdır (Paşabahçe web sitesi). Küçükerman (1998) ilk ihracatın hikâyesini dönemin genel müdürü Şahap Kocatopçu'nun sözleriyle aktarmıştır: ABD'den Bay Singer'den gelen bir mektupta; kendisinin Şişecam'ın adını New York'taki ticaret ataşesinden aldığını, Paşabahçe'de üretilen ayaklı bardaklardan örnekler ve fiyat listesini istediği yazılıdır. Kocatopçu'nun cevabı ise düşündürücüdür, ürünlerinin kalite-maliyet bakımından ABD pazarına uygun olmadığı kanaatinde. Singer bu cevap sonrası Türkiye'ye gelir, Portekiz'de bir cam tesisinden ABD'ye cam ihracatı yaptıklarını ve onların iki yıl içinde kendisine mal yetiştiremediklerini belirtmiş ve şunu eklemiştir: “Kalite-fiyat bakımından ABD'ye ihracat yapamayız demeniz kafamda sorun yarattı. Siz kendinizi Portekiz'den daha mı geri görüyorsunuz?” Üretilen ürünleri inceleyen

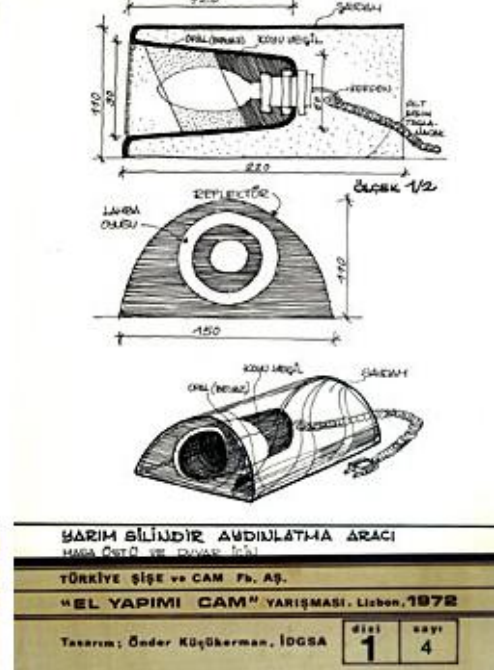
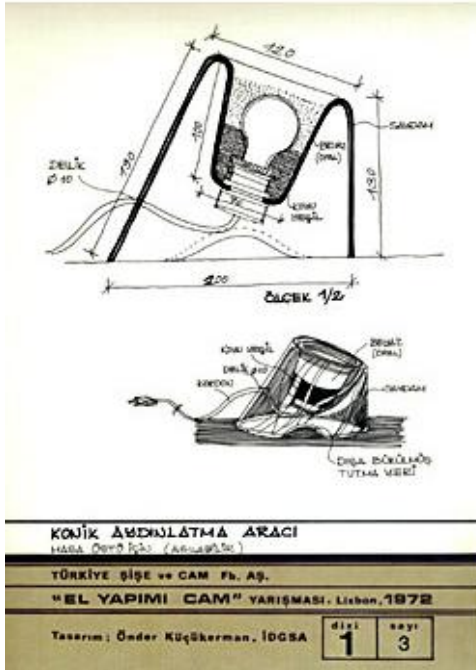
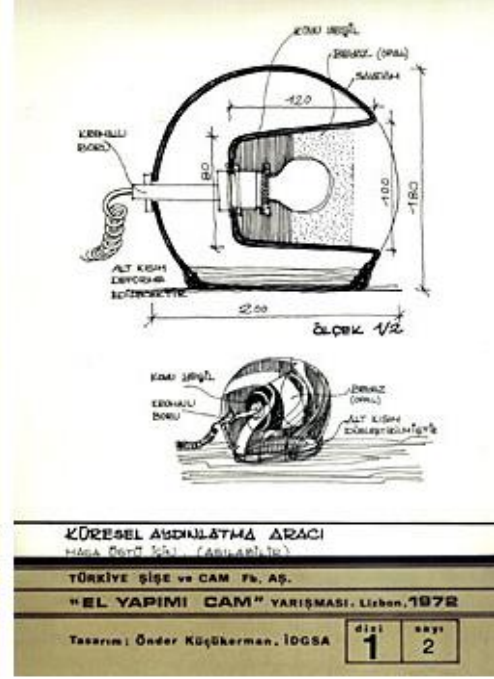
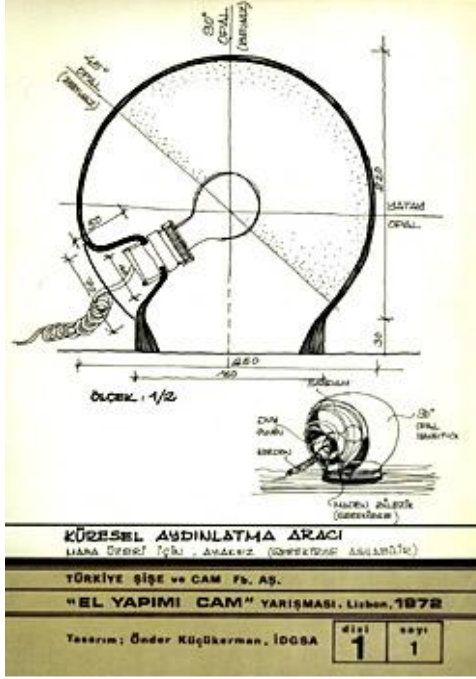
¹ Emhart, Amerika kökenli bir cam firmasıdır. Individual Section yani IS makineleri bu firmanın icadıdır. Detaylı bilgi için: <http://emhartglass.com/>

Singer, bu ürünlerin ABD’de satılamayacağı gerçeğini kabul etmiş fakat Portekiz’deki malların bunlardan daha kötü olduğunu fakat onların gayret edip başardığını eklemiştir. Türkiye’de ithalatın yasak olduğunu, her ürettiklerini sattıklarını, belki de bu yüzden istenen kaliteye ulaşma cesaretinin ve isteğinin olmadığını belirtmiştir. Şahap Kocatopçu bunun üzerine onların da bunu yapacağını söylemiştir. Singer satın alma şartlarını, istediği modellerin çizimlerini ve 34 bin dolarlık çeki bırakıp gitmiştir. Üretim gerçekleştirilip ilk sevkiyat yapıldıktan sonra Singer, ürünleri çok beğendiğini, üretime devam etmelerini istediğini, ikinci çeki de göndereceğini belirtmiştir. İkinci partide bir takım sorunlarla karşılaşılsa da, bu durum Şişecam için çok önemli bir dönüm noktası olmuştur.

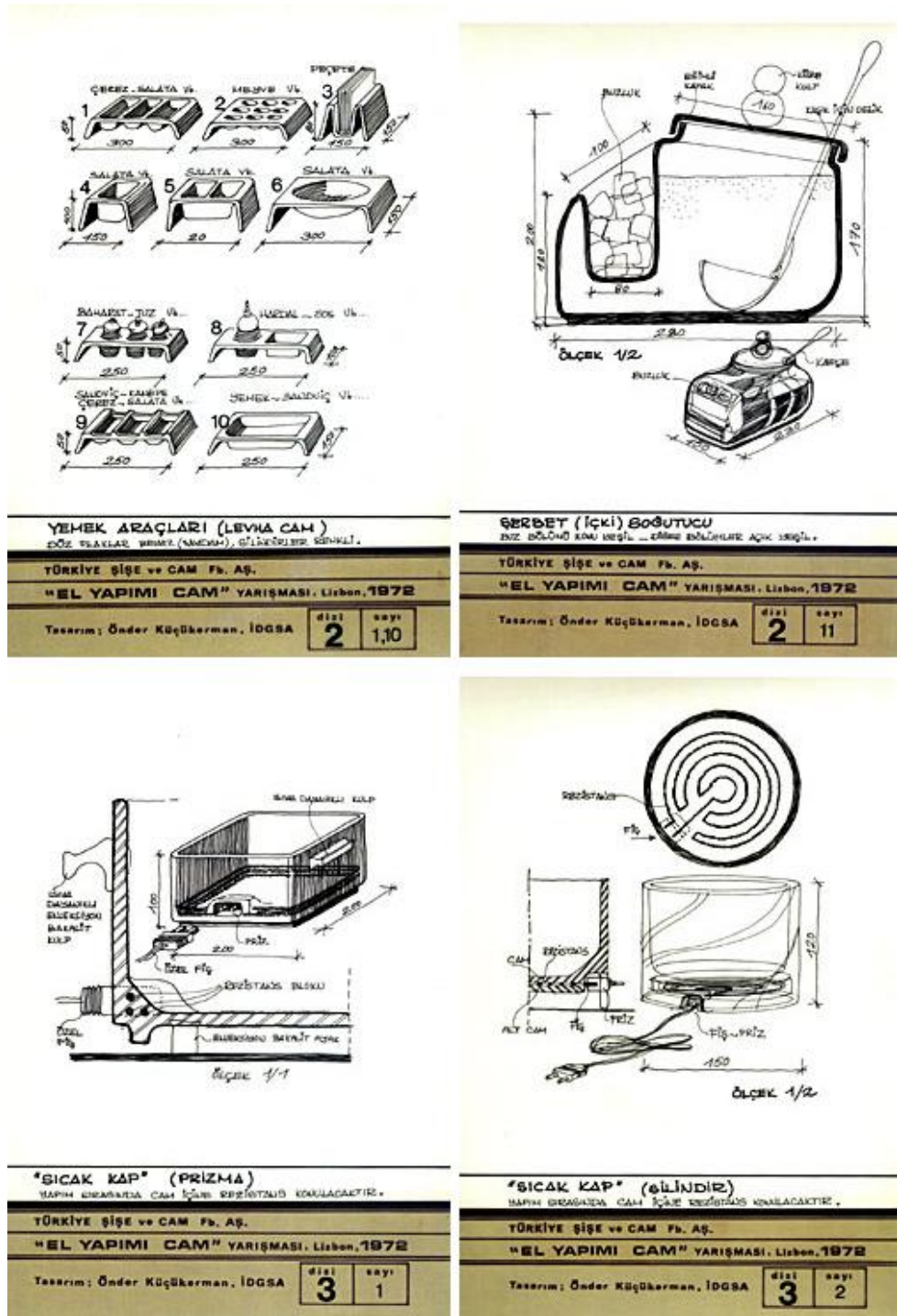
Bu olaydan sonra önemli bir tekrar yapılanmaya girilmiştir, özellikle muhasebe ve finansmanla ilgili yeni düzenlemeler yapılmıştır. 1970’li yıllarda rayına oturan bu çalışmalar sonrasında tasarım konusu ilk kez gündeme gelmiştir. 1972 yılında genel müdür Şahap Kocatopçu’nun değerlendirmelerinden bir kısım Küçükerman (1998) tarafından aktarılmıştır:

... Bu arada birçok “design” çalışmalarıyla, eski sanatın yeni anlayışa uyması yolunda sanatkarlarla işbirliği yapmaktayız. Onların buluşlarını cam tekniğine uygulamak arzularımız var. Bu bakımdan Paşabahçe çalışmalarımızda, Güzel Sanatlar Akademisi ve Tatbiki Güzel Sanatlar sorumluları ile işbirliğine giderek çok faydalı bir gelişme sağlayacağımızı umuyoruz...

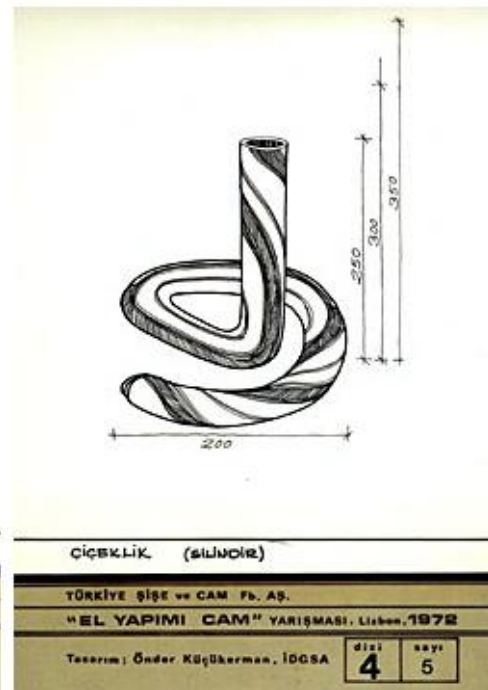
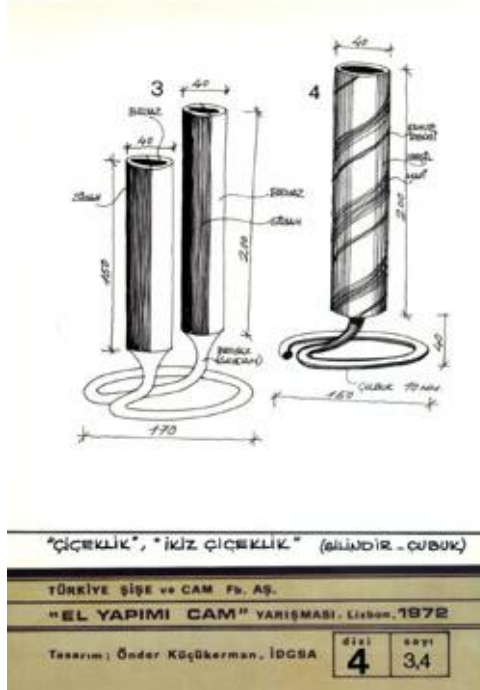
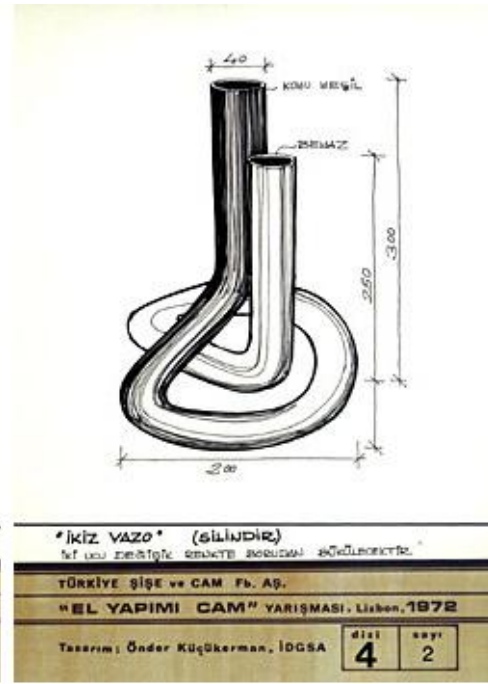
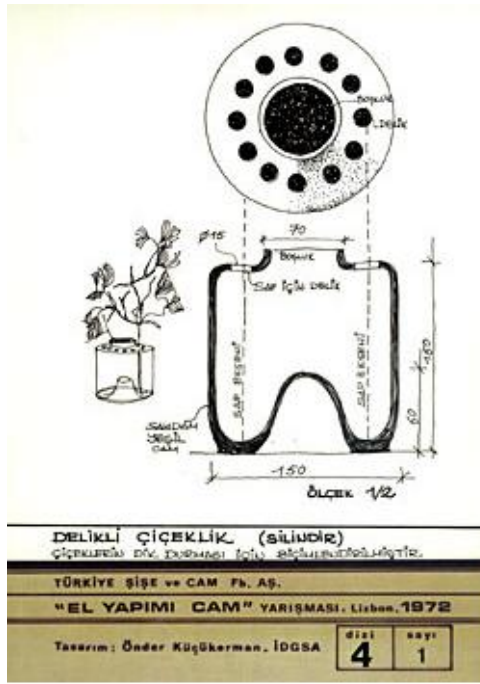
İşte bu konuşma, Paşabahçe’de tasarım çalışmalarının başlayacağını göstermektedir. Fakat tasarım çalışmalarına başlanmasının asıl nedeni Küçükerman (1998) tarafından şu şekilde anlatılmaktadır: Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları, 1972 yılında Lizbon’da Ulusal Cam Sanayii tarafından düzenlenen “Uluslararası El Yapımı Cam Sergisi”ne davet edilir. Ancak, fabrikada Türk cam sanayisi adına yer alabilecek yeni ürün tasarımı yapılmadığı, sadece eski ürünlerin büyük bir ustalıkla üretilmekte olduğu görülür. Bunun üzerine, yukarıda yazıldığı gibi, Şahap Kocatopçu’nun da belirttiği üzere Güzel Sanatlar Akademisi’ne başvurulur, Akademi’den ressam Bedri Rahmi Eyüboğlu, heykeltıraş Zühtü Müridoğlu ve genç asistan Önder Küçükerman’ın isimleri verilir. Tasarım çalışmaları ve deneme üretimi sonrasında seçilen ve Lizbon’a gönderilen ürünler fuar kataloguna girmiştir. Bu ürünler Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları’nın ustaları Yusuf Görmüş, Remzi Köklü’nün ürünleri; tezniyat ustaları Amiran Yaylacı – Nuriye Ağar’ın tabağı ile Önder Küçükerman’ın yeni ürün tasarımlarıdır (Şekil 4.11).



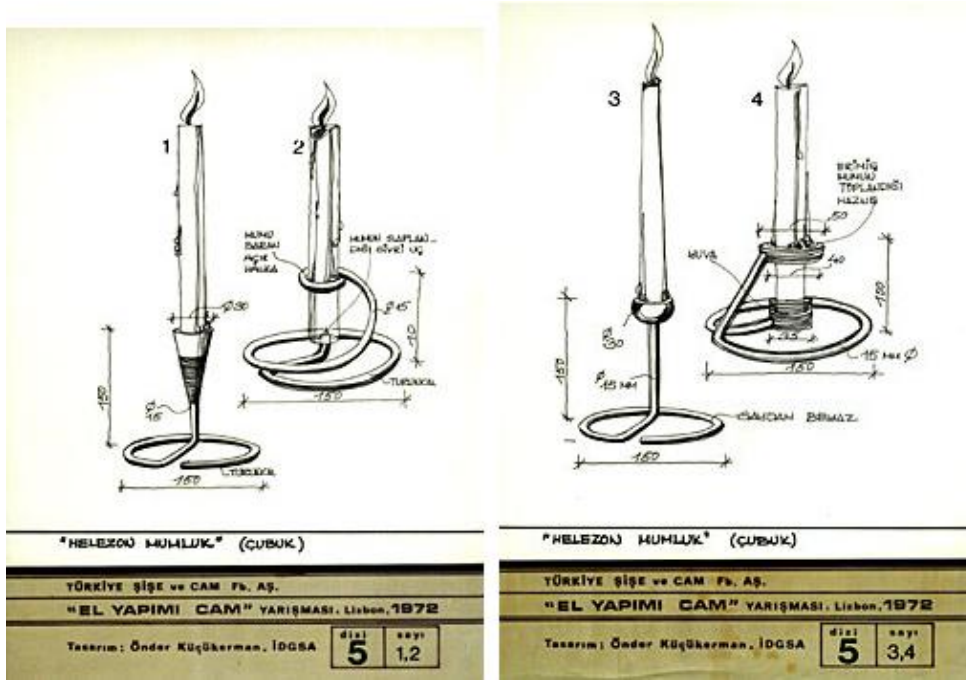
Şekil 4.11 : Önder Küçükerman tarafından Lizbon “El Yapımı Cam” yarışması için tasarlanan ürünlerden bazıları (Önder Küçükerman web sitesi)



Şekil 4.11 (Devam) : Önder Küçükerman tarafından Lizbon “El Yapımı Cam” yarışması için tasarlanan ürünlerden bazıları (Önder Küçükerman web sitesi)



Şekil 4.11 (Devam) : Önder Küçükerman tarafından Lizbon “El Yapımı Cam” yarışması için tasarlanan ürünlerden bazıları (Önder Küçükerman web sitesi)



Şekil 4.11 (Devam) : Önder Küçükerman tarafından Lizbon “El Yapımı Cam” yarışması için tasarlanan ürünlerden bazıları (Önder Küçükerman web sitesi)

Küçükerman (1998) Paşabahçe için bu başlangıcın, yurtdışında rekabete girmenin öncelikle kendi cam tasarımlarına sahip olunması gerekliliğini ortaya çıkardığını belirtmiştir. Nitekim bu sayede Türk cam sanayinde ürün tasarımı çalışmalarının temeli atılmıştır. İhracatın geliştirilmesi ve tasarım çalışmalarının yoğunlaşması sebebiyle hem iç hem dış pazarlardan gelen yeni tasarım talepleri giderek artmıştır. Küçükerman; bu talebin hızla karşılanması için tasarımın yoğun olduğu el üretiminde basit kalıplar kullanılarak çok sayıda yeni ürün üretildiğini, bu sayede Paşabahçe Fabrikası’nın mağaza vitrinlerinde her gün yeni bir ürün denemesi ortaya çıktığını yazmıştır. Yine 1970’li yıllarda yeni ürün tasarımları Şişecam dergisinde “Paşabahçe’den Yeni Tasarımlar” başlığı altında yayınlanmaya başlanmış, Önder Küçükerman da bu çalışmaları şu şekilde tanımlamıştır (Küçükerman, 1998):

... Bu yazıda “design” sözcüğü yerine, artık dilimizde yerini bulmuş olan “tasarım” sözcüğü kullanılmaktadır... Artık, camdan yapılmış ürünlerin büyük bir çoğunluğu, örneğin yalnızca “bir cam bardak değil”, kullanıcının “sevebileceği bir cam bardak” olarak oluşturulmalıdır... Her yeni ürünün arkasında ya bir kullanıcı isteği, ya yeni bir üretim biçimi, ya da tasarımcının değişik bir yorumundan ortaya çıkan “yeni bir ilke” bulunur... Cam tasarımcısının, endüstrinin üretim koşullarını değerlendirerek çözümlere ulaşması önem taşımaktadır...

Küçükerman bu yazısında tasarımın duygusal bir boyutu (sevilebilen bir cam bardak) ve hayatı kolaylaştırma özelliği olduğunu, ayrıca üretim koşullarının her zaman önemle dikkat edilmesi gereken bir konu olması gerektiğini açıklamıştır.

4.2.2 Tesciller ve karşılaşılan sorunlar

Tasarım çalışmalarının başlangıcı aynı zamanda tescil çalışmalarının da başlangıcını sağlamıştır. Küçükerman (1998) Paşabahçe'nin yeni ürün tasarımlarının ilk kez yurtdışı fuarlarda, özellikle 1970'li yılların sonunda Frankfurt Fuarı'nda sergilendiğini belirtmiştir. Bunun yol açtığı gelişme ise, bu yeni ürünlerin tasarım tescillerinin de Almanya'da yapılmasıdır. Küçükerman, yabancı fuar dergilerinde “Bu tasarım ve fikir, uluslararası ortamda korunmaktadır.” ibaresinin yazdığını ve bu sayede Paşabahçe'de uluslararası tescil döneminin başladığına dikkat çekmektedir.

İlk kapasitesi 3000 ton olan ve el imalatı, Şiller ve otomatik imalat usulleriyle zücadeye ve şişe yapabilen Paşabahçe'nin ev eşyası kapasitesi 1976'da 30.000 tona ulaşmıştır (Kirman, 1995).

4.2.3 Holdingleşme

Bu dönem içinde gerçekleşen ikinci büyük gelişme ise Şişecam'ın holdingleşmesidir. Dönemin genel müdürü Şahap Kocatopçu, şirket organizasyonunda böyle bir değişikliğin zaruri olduğunu, batılı ülkelerde de uygulanan holding sisteminin koordinasyonlu çalışmaya imkân vereceği görüşüne varıldığını söylemiştir. Sistemin getirdiği asıl yenilik olarak mevcut fabrikaların her birinin birer anonim şirkete dönüşeceğini ve tüm satış faaliyetlerinin Paşabahçe Ticaret ve Limited Şirketi bünyesinde olacağını belirten Kocatopçu, ana şirketin Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. olarak devam edeceğini açıklamıştır (Küçükerman, 1998).

4.2.4 İlk teknik bilgi anlaşması

1960 - 1990 yılları arasında yaşanan önemli gelişmelerden bir diğeri ise 1978 yılında Crown Corning – Avustralya ile yapılan ilk teknik bilgi anlaşmasıdır (Paşabahçe web sitesi). Küçükerman (1998) yaşananları, gelişmelere tanık olan Teoman Yenigün'ün sözleriyle aktarmıştır: Avustralyalı bu firmanın ufuklarını açtığını, kaliteli ve verimli üretimin ne olduğunu gördüklerini, bu yüzden tesise “aç kurtlar gibi” saldırdıklarını söyleyen Yenigün, geri döndüklerinde en çok harman üzerinde durduklarını, bu sayede cam renginin düzeldiğini belirtmiştir. 1980'li yıllarda ikinci teknik anlaşmayı

Japon Ishizuka Glass ile yaptıklarını belirten Yenigün, bu anlaşma sayesinde de makine hassasiyetinin önemini kavradıklarını, ürün ve maliyete göre makine tasarımını da öğrendiklerini ifade etmiştir.

Bu gelişmenin gösterdiği en önemli nokta, Paşabahçe'nin sadece ürün tasarımıyla kalmayıp, ürünleri üreten makinelerinde de tasarımının ne kadar önemli olduğunu öğrendikleri gerçeğidir. Bugün, kullanılan makinelerden bazılarının tasarımlarının tamamen Paşabahçe'ye ait olduğu yapılan görüşmelerden öğrenilmiştir. Bu dönemin Doğan Arıkan tarafından “Teknolojiye hâkimiyet, ürün çeşitlendirme ve uluslararası pazarlara açılma evresi” olarak adlandırılması, tüm bu gelişmelerin bir özeti gibidir. Bu dönem içinde sadece Paşabahçe, yani cam ev eşyası ürünlerinde değil, Şişecam'ın tüm ürün gruplarında benzer gelişmeler yaşanmıştır. Bunların dışında camın temel hammaddesi olan sodanın da, Şişecam tarafından 1975 yılında kurulan Soda Sanayii A.Ş. Soda Fabrikası'nda üretilmeye başlanması da dönemin önemli gelişmelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Şişecam web sitesi).

4.2.5 İkinci dönemdeki (1960 – 1990) diğer gelişmeler

1982 tarihinde dönemin genel müdürü Talat Orhon tarafından fiyat politikası şu şekilde anlatılmıştır (Küçükerman, 1998): Orhon, camların ülkedeki toptan eşya fiyatlarının her zaman gerisinde olduğunu memnuniyetle söylemiş ve bunun; o dönemde genel fiyat yükselişlerinden etkilenen ürünlerdeki fiyatların, yine de mümkün olduğunca düşük seviyede tutulduğunun bir göstergesi olduğunu da eklemiştir. Paşabahçe'nin fiyat politikası, ileriki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Otomatik züccaciye ve ev eşyası üretimi için ikinci fabrika, 1984 yılında Kırklareli'nde kurulan Kırklareli Cam Sanayii Fabrikası'dır (Paşabahçe web sitesi). (Şekil 4.12) Dönemin genel müdürü Talat Orhon, fabrikanın açılış töreninde içinde bulundukları dönemle ilgili önemli bilgiler vermiştir (Küçükerman, 1998): O dönemde yurtiçi talebin artmadığını, bu yüzden dışa dönük büyümeyi başardıklarını söyleyen Orhon, bu yüzden yeni açılan bu fabrikanın tamamen ihracata olarak kurulduğunu eklemiştir.



Şekil 4.12 : 1984 – Paşabahçe Kırklareli Fabrikası

1985 yılı, Paşabahçe fabrikasının kuruluşunun 50. yılıdır. Bu sebeple Önder Küçükerman'dan bu yılın anısına bir cam hazırlanması istenmiştir (Küçükerman, 2008). Kendisi bu camın, 1800'lerden beri süregelen camcılık tarihine bir teşekkür niteliğinde olması gerektiğini, bu yüzden ürünün kristal bir kadeh olmasına karar verdiğini yazmıştır. Bardağın ayağının Çeşmibülbül tekniğiyle yapılmış olması, ayak tablasının da mavi renkli camdan üretilmesi, Küçükerman tarafından tüm cam ustalarına bir ithaf niteliği taşımaktadır (Şekil 4.13).



Şekil 4.13 : 1983'te Paşabahçe Cam Fabrikası'nın 50. yılı için çeşmibülbül tekniğiyle üretilen cam anı (Küçükerman, 2008, s.227)

1960-1990 dönemi içinde ürün çeşitlendirme amacıyla İstanbul Porselen ve Sinop Cam firmaları Şişecam bünyesine girmiştir. 1959 yılında Almanya ve Türk ortaklığı olarak kurulan ve 1961 yılında üretime geçen İstanbul Porselen Sanayii A.Ş., Alman ortak olan Netsch'in ve Türk ortak olan Türkiye Kredi Bankası'nın kapanması sonrasında 1978 yılında Şişecam A.Ş.'ye devredilmiştir (Turan ve Turan, 2010). 1985 yılına kadar Paşabahçe'nin tasarımcılarından Oya Şenocak'tan destek alan firmada, o yıldan sonra dönemin yöneticisi Can Apak'ın çabalarıyla Seza Hözübir (Aydemir) ve Emine Zoraloğlu (Gönüllü)'dan oluşan bir tasarım ekibi kurulmuştur (Turan ve Turan, 2010). İstanbul Porselen, yaklaşık 12 yıl boyunca sektördeki iki büyük porselen üreticisi olan Kütahya ve Güral Porselen'e rakip olmuştur (Şentin, 2006) fakat 1990 yılında politik bazı kararların da etkisiyle (Turan ve Turan, 2010) üretimine son verilmiştir.

1980 yılında Sinop'ta el üretimi yapacak bir üretim tesis kurulmuştur (Paşabahçe web sitesi). Sinop Cam adını alan bu tesis, Sinop'un coğrafik konumunun taşıma masraflarını artırması nedeniyle 1993 yılında kapanmış, 1994 yılında da özel bir şirkete satılmıştır (Şentin, 2006).

Paşabahçe'nin önemli alt markalarından biri olan Borcam'ın üretimi de 1968 yılında Teknik Cam Sanayii A.Ş. – Topkapı'da başlamıştır (Borcam web sitesi). 1986'da tescil ettirilen Borcam markası adını, kullanılan camın türü olan borosilikat camdan almaktadır. Borcam üretimi, 1996'da İstanbul'dan Kırklareli'ne taşınmıştır.

Türkiye ekonomisinin 1988'den itibaren girdiği durgunluk ortamı içinde yatırımlar azalma eğilimine girmiştir. İç talebin durgunluğu yeni yatırımları cazip olmaktan çıkarmıştır. İhracata yönelik yatırımlar büyük boyutlarda sermaye gerektirdiğinden, yüksek faiz oranları, finansman teminindeki zorluklar bu yatırım eğilimini de etkilemektedir. Cam sektöründe tekelci özelliklere sahip Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş.'nin yatırımları olumsuz konjonktürel durumlarda bile sürecektir. Çünkü Türkiye'nin en büyük özel bankası olan İş Bankası'nın iştiraki Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş.'nin finansman ihtiyacı için en büyük güvencedir (Kirman, 1995).

4.3 Üçüncü Dönem: 1990 – 2000

4.3.1 Yeniden yapılanma

Bu dönemin en önemli unsuru yeniden yapılanmadır. Tarihçeye bakıldığında özellikle 1996 yılında yaşanmış gelişmeler, yeniden yapılanma ölçeğinin büyüklüğünü göstermektedir. Aynı yıl içinde Paşabahçe Ticaret Ltd. Şti.'nin Paşabahçe Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş.'ye dönüşmüş; Kırklareli Cam'ın bu oluşuma katılmış ve Mersin fabrikasının açılmıştır (Paşabahçe web sitesi).

Bir diğer önemli gelişme 1997 yılında Alman Schott firmasıyla yapılan ortaklıktır. Küçükerman (1998) dönemin genel müdürü Adnan Çağlayan'ın ifadelerine yer vermiştir. Çağlayan, % 50 ortaklıkla kurulacak bu fabrikanın Eskişehir'de inşa edildiğini söylemiştir. (Şekil 4.14) Bu fabrikanın ürettiği ürünlerin özellikle otel ve lokanta kesimine yönelik olduğu belirtilmiştir. 1999 yılında üretime başlayan fabrika, 2000'de ortaklığın sona ermesi sonucu Paşabahçe Eskişehir Cam San. Ve Tic. A.Ş. adıyla üretime devam etmiştir. Fakat aynı yıl, yine Almanya'da, Paşabahçe markasının imajını geliştirmek için bir şirket alınmış ve Paşabahçe Glass Gmbh olarak tescil ettirilmiştir (Paşabahçe web sitesi).



Şekil 4.14 : 1997 – Paşabahçe Eskişehir Fabrikası

1999 yılında cam ev eşyası grubunda (Paşabahçe) 4 proje için TÜBİTAK Ar-Ge desteği sağlanmıştır. Aynı zamanda Türkiye'de endüstri tasarımına yönelik olarak

yapılan çalışmalar nedeniyle MSÜ tarafından verilen onur ödülü Paşabahçe'ye verilmiştir. Bu ödüllere giren kuruluş ve tasarımların sergilendiği DESIGNEX Sergisi'ne özgün tasarımlı bir stand ile katılım sağlanmıştır. (Paşabahçe web sitesi)

4.4 Dördüncü Dönem: 2000 ve Sonrası

Bu dönemin “Bölgesel liderlik ve global vizyon” olarak nitelendirilmesi yerinde olmuştur, çünkü 2003 yılından itibaren global vizyon çerçevesinde birçok yurtdışı yatırım gerçekleştirilmiştir. Bunlardan en önemli olanları 2004 yılında Bulgaristan ve Rusya'da üretime başlayan cam ev eşyası fabrikaları ve Paşabahçe'nin kendi açtığı Amerika, Hollanda ve İspanya temsilcilikleridir. Örneğin Amerika'da kurulan Paşabahçe USA Inc. için Amerikan pazarında rekabet gücünü artırıcı pazarlama faaliyetlerinde bulunulması amaçlanmıştır (Paşabahçe web sitesi).

Bu gelişme sonrasında Paşabahçe 2006 yılında, dünyanın bir numaralı cam ev eşyası üreticisi ARC International ile Kuzey Amerika ikram kesimine yönelik bir ortaklık oluşturmuş ve Çin'de de benzer bir proje geliştirmek için anlaşmıştır. Yeni markanın adı ElementalTM olarak belirlenmiş ve ürünlerin Paşabahçe'nin kendi ürünleriyle beraber ARC International şirketinin ABD'deki şirketi olan Cardinal şirketi tarafından satılmaya başlanması için anlaşılmıştır (Manufacturer News, 2006).

2001 yılında Şişecam idari merkezinin içinde Paşabahçe'nin de bulunduğu dört grubuyla beraber İş Kule-3'e taşınması önemli bir dönüm noktası iken diğer bir dönüm noktası da Türk cam sanayisinin başlangıç noktası olan Beykoz fabrikasının 2002 yılında kapanmasıdır (Paşabahçe web sitesi).

Bugün Şişecam'ın 17.000 çalışanı bulunmakta; hisselerin % 70'i İş Bankası kontrolünde, % 30'u ise halka açık durumdadır (Şişecam web sitesi)

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1 Giriş

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde literatür araştırması sonucunda ulaşılan bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise tezin araştırma yöntemi olarak belirlenen yüz yüze görüşmelerden derlenen bulgular yer almaktadır.

5.2 Literatür Araştırması

Literatür taraması, araştırma alanıyla ilgili yaklaşım ve bilgilerden oluşan materyallerin keşfi, düzenlenmesi ve kritik bir özetidir (Blaxter ve diğerleri, 2001). Bu tarama, çalışmanın önemini saptayan bir çerçeve oluşturmasının (Creswell, 2003) yanı sıra araştırmacıya hem kendi çalışmasına uygun metodlar seçmesinde, hem de bu metodların seçilmesindeki sebepleri anlamasında yardımcı olur (Üstdal ve Gülbahar, 1997). Bu çalışma için yapılan literatür araştırması sayesinde, cam sanayisinin durumu ve Paşabahçe'nin tarihi hakkında bilgi sahibi olunmuştur.

Literatür araştırması için öncelikle üniversite kütüphanesi ve elektronik veritabanlarından yararlanılmıştır. Ayrıca hem kütüphaneden hem de YÖK Tez Merkezi'nden konuyla ilgili olabilecek tezler araştırılmıştır.

Dünya ve Türk cam sanayilerinin incelenmesi için DPT raporları, kalkınma planları ve özel ihtisas raporları araştırılmıştır. İstatistik veriler için TÜİK ve Trade Map web sitelerinden yararlanılmıştır. Bu sitelerdeki veritabanları sayesinde; ürün ve ürün grubu, yerel ve küresel, ithalat ve ihracat gibi ayrımlar yapılarak elde edilmek istenen verilere tablo şeklinde ulaşılmıştır.

Şişecam ve Paşabahçe'nin web sitelerinden firma tarihçelerine ve görsellere ulaşılmıştır. Paşabahçe'den alınan ürün katalogları ve alt markalara ait web siteleri incelenmiştir.

Şişecam Bilgi Merkezi'nden ödünç alınan kaynaklar sayesinde firma tarihi incelenmiş ve görsel kaynaklar elde edilmiştir.

Literatür araştırması sonucunda elde edilen bilgiler sayesinde Creswell'in (1994) de önerdiği üzere, tündengelimci bir araştırmayla görüşme sorularının temel olarak belirlenmesi sağlanmıştır.

5.3 Görüşmeler

Araştırma yöntemi olarak görüşme yöntemi seçilmiştir. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama aracının görüşme olduğunu vurgulayan Yıldırım ve Şimşek (2006) görüşme yoluyla, deneyimler, tutumlar, düşünceler, niyetler, yorumlar ve zihinsel algılar ve tepkiler gibi “gözlenemeyeni” anlamaya çalışıldığını belirtmiştir. Görüşme sayesinde araştırmacı, karşılaştığı her karanlık noktayı, anında soracağı sorularla aydınlatma olanağına sahiptir (Karasar, 1994).

Karasar (1994) görüşme yönteminin kuvvetli yönlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Değişik ve anında değişen koşullara uyabilme esnekliği
- Geri besleme (feedback) mekanizmasının anında işleyebilmesi
- Derinliğine bilgi elde edebilme
- Alınan ilk tepkilere göre izleyici ve zaman zaman da onları kontrol edici soruların sorulabilmesi ile yanlış anlamaların azaltılması
- Cevaplarda bireyselliğin korunması
- Soruları cevaplama oranını yüksek tutabilme

Paşabahçe'nin tarihi araştırılırken çeşitli kaynaklardan yararlanılmıştır, öte yandan bu tarihi araştırma kişisel görüşmelerle desteklenmiştir. Yukarıda sıralanmış olumlu yönlerinin yanı sıra görüşme yöntemi; Paşabahçe'yle ilgili araştırma kaynaklarının kısıtlı olması, var olan kaynaklara ulaşımın sınırlı olması ve firmanın bilgi paylaşımıyla ilgili yürüttüğü negatif tutum sebebiyle, bu çalışma için en uygun araştırma yöntemi olmuştur.

Görüşmeler yarı yapılandırılmış tarzda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeci önceden hazırladığı konu ve alanlara sadık kalarak, ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu sayede hem açık uçlu sorular sorularak görüşülen kişinin konuyla ilgili duygu ve düşünceleri edinilmiş; hem de önceden yapılan araştırmalar sayesinde görüşme sırasında daha fazla

açıklama gerektiren noktalar hakkında bilgi sahibi olunmuştur (Gillham, 2005). Görüşme soruları genel olarak şöyle sıralanabilir:

Tarih:

- Paşabahçe'de tasarım çalışmaları ne zaman başladı?
- Seksenli ve doksanlı yıllarda sektördeki ve Paşabahçe'deki değişimler nelerdir?
- O yıllarda gerçekleşen ekonomik düzenlemelerin firmaya etkileri nasıl oldu?

Günümüz:

- Bulunduğunuz sektör hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- Paşabahçe'nin sektördeki yerini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Sizce sektördeki sorunlar nelerdir?
- Paşabahçe'nin kurum içindeki tasarım felsefesi nedir?
- Tasarımlarınızı yurtiçi ve yurtdışı olarak ayırıyor musunuz?
- Firma bünyesindeki tasarımcılar bu ürünlerde ne kadar etkili?
- Yabancı tasarımcılarla çalışıyor musunuz? Evet ise neden?
- Ürün tasarımında belirli sınırlarınız var mı?
- Tasarım süreciniz nasıl işliyor? Tasarım departmanı ile pazarlama departmanı arasındaki ilişkiler nasıl yürüyor? Tanımlamaları pazarlama departmanı mı yapıyor?
- Müşteri kitlenizi nasıl tanımlarsınız?
- Tüketici araştırmalarınızı ne yönde gerçekleştiriyorsunuz? İç pazar ve dış pazar için ayrı çalışmalarınız var mı?

Bu çalışmanın ana amacı “Paşabahçe gibi Türk cam sanayisinde önemli bir firmada tasarım faaliyetlerinin nasıl ortaya çıktığının ve bugün geldiği noktanın tarihsel olarak anlaşılması” olduğundan, görüşme yapılan kişiler mümkün olduğunca firma tarihine ve tasarım faaliyetlerinin gelişim sürecine tanıklık etmiş kişilerden seçilmiştir. Yukarıdaki liste üzerinden, görüşülen kişi özelinde çeşitli sorular eklenmiş veya çıkarılmıştır. Bu araştırmada tasarım çalışmalarıyla ilgili bilgi

toplanmaya çalışıldığından, görüşülen kişiler de öncelikli olarak tasarımcılardır. Rawlings'in (1991) vurguladığı üzere, görüşmeler sırasında alınan bilgilerin doğrudan doğruya deneyimler olmadığı, bu bilgilerin görüşülen kişiye ait deneyimler ve hikâyeler olduğu unutulmamıştır. Bu durum çoğu araştırma için bir dezavantaj olarak görülebilir fakat bu araştırma için tam tersi bir durum oluşmuştur. Firma arşivinin sınırlı olması, neredeyse tasarım çalışmalarının başladığı zamandan itibaren bilfiil orada bulunan kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgileri daha değerli kılmaktadır.

Konunun tasarımcılarla görüşmeyi zorunlu kılmasının yanı sıra, daha geniş bir bakış açısı yakalamak amacıyla pazarlama ve marka uzmanlarından da bilgi alınmaya çalışılmıştır. Şunu tekrar önemle yinelemek gerekir ki, firma politikası yüzünden bu tip araştırmalara, bilgilerin açık edilmesi endişesiyle sıcak bakılmamaktadır. Hatta firma bünyesinde herhangi bir araştırma yapılması için izin, başında genel müdürün olduğu ayrı bir kurul tarafından verilmektedir. Bu yüzden bazı görüşmelerde ses kaydı alınmasına izin verilmemiş, yazılı kayıtların kullanımı için de sınırlamalar getirilmiştir. Görüşmeler sırasında edinilen bir takım bilgiler de, yine aynı nedenden dolayı çalışmada yer alamamıştır.

Görüşme yapılan kişiler ve görüşmelerin kısa içeriği sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- Paşabahçe Tasarım Şefi Funda Ünal (İlk görüşme tarihi 09.03.2011): Bu görüşme, geçmiş ve bugünkü durumun anlaşılması için yardımcı olmuştur. Bu görüşmede özellikle sektörün durumu, tasarım için veri girdileri, tasarımın hayata geçiş süreci ve müşteri beklentileri üzerinde durulmuştur. İlk görüşme sonrasında kendisiyle birkaç kez daha kısa görüşmeler yapılmış, bu sayede hem diğer görüşmelerden hem de literatür taramasından derlenen bilgilerin teyit edilmesi sağlanmıştır.
- Paşabahçe Pazarlama Şefi Güneş Bilge (Görüşme tarihi 18.03.2011): Funda Ünal'ın tavsiyesiyle Güneş Bilge'yle yapılan görüşmede; firmanın genel durumu, pazar payları, ithalat-ihracat yüzdeleri ve alt markaların durumları üzerinde durulmuştur. Bu sayede Paşabahçe'nin ekonomik olarak nerede olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.
- Paşabahçe'nin ilk kadrolu tasarımcılarından cam tasarımcısı Oya Akman (İlk görüşme tarihi 03.06.2011): Oya Akman'la yapılan görüşmeler sırasında,

kendisinin de tanık olduğu tasarım çalışmalarının başlangıcı hakkında bilgi alınmıştır. Kendisi ayrıca, çalıştığı dönem boyunca yaşadıklarını anlatmış, görüşlerini ve deneyimlerini paylaşmış, ilginç hikâyeler sayesinde bu dönemin nasıl geçtiğini detaylandırmıştır. Bu görüşmeler sayesinde firmanın tarihi daha iyi anlaşılmış, özellikle doksanlı yıllardan sonra başlayan değişim hakkında bilgi sahibi olunmuş ve bugünlere nasıl geldiğinin değerlendirmesi yapılmıştır.

- Paşabahçe Tasarım Müdürü Emre Bozbeyli (Görüşme tarihi 25.07.2011): Oya Akman'ın tavsiyesi üzerine yapılan bu görüşmede; tasarıma geçiş süreci, Paşabahçe Mağazaları, yurtiçi ve yurtdışı ayrımında markalama-üretim-satış konularına değinilerek daha geniş bir bakış açısı görülmeye çalışılmıştır.
- Paşabahçe Tasarım Grubu Tasarımcısı Burcu Akbulut Onur (Görüşme tarihi 26.07.2011): Oya Akman ve Funda Ünal'ın tavsiyeleriyle görüşülen Burcu Akbulut Onur, el üretimi için tasarımlar yapmaktadır. Kendisi genel üretim yöntemleri ve el üretimi hakkında bilgiler vermiş, Paşabahçe'de tasarımcı-üretici ilişkisinin nasıl yürüdüğüne dair örnekler sunmuştur.
- Marka Danışmanı Güven Borça (Görüşme tarihi 22.08.2011): Güven Borça'yla Paşabahçe markasının durumu ve onun için ne ifade ettiğı üzerine bir görüşme yapılmıştır. Kendisinde markalaşma ve alt markalaşmayla ilgili bilgi alınmıştır.

Araştırma kapsamında Prof. Önder Küçükerman'a ulaşılmaya çalışılmış fakat kendisinden cevap alınamamıştır.

Yapılan görüşmelerin hepsinin dökümü ek olarak verilememiştir. Görüşmelerde araştırmacıya anlatılan kişisel hikâyeler ve gizli bilgiler bu çalışma çerçevesinde ele alınmamıştır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölüm, araştırma kapsamında görüşme yapılan kişilerden elde edilen bilgileri kapsamaktadır. Literatür araştırmasıyla desteklenen bu bilgiler, sorulan sorular bağlamında tasarım çalışmalarının başlangıcından bugün gelinen duruma kadar olan gelişim sürecini kapsayacak şekilde derlenmiştir.

6.1 Paşabahçe’de Tasarımın Gelişim Süreci

Paşabahçe’nin tarihi bölümünde açıklandığı üzere, Paşabahçe’de tasarım çalışmalarının resmi olarak başladığı yıl 1972’dir. Fakat Akman (Görüşme, 2011), Önder Küçükerman öncesinde de çeşitli çalışmalar olduğundan bahsetmiş, 1970 öncesi çizilmiş çeşitli ürün tasarımı çizimleriyle karşılaştıklarını belirtmiştir. Paşabahçe uzun yıllar boyunca dış müşterilerin ürünlerini üretmiştir. Daha sonra bu müşterilerin kendi tasarımcılarıyla birlikte gelmeleri ve üretimle bilgi alışverişinde bulunmaları firmayı kendi tasarımlarını üretmeye şevk etmiştir. Lizbon’dan gelen davet, akademilere başvurulması ve daha sonra Önder Küçükerman’ın da devreye girmesiyle Paşabahçe’de tasarım çalışmalarının temeli atılmıştır. Lizbon’daki yarışma için Önder Küçükerman tarafından tasarlanmış birçok ürün bulunmaktadır. Yine o yıllarda Akif Dai imzası taşıyan desen çalışmaları bulunduğunu da belirten Akman (Görüşme, 2011), bu çalışmaların Paşabahçe Tic. Lim. Şti. tarafından yapıldığını ifade etmiştir.

Bu yıllara kadar Paşabahçe’de resmi olarak neredeyse hiçbir tasarım çalışması olmamasının bir nedeni de ihtiyaç duyulmamasıdır. Paşabahçe kurulduğundan beri kendi ürünlerini üretmekle birlikte birçok yabancı şirkete fason üretim de yapmaktadır. Fakat Paşabahçe onlar için yaptığı üretimin kalanını ihracat fazlası olarak iç pazarda da satmıştır. Akman (Görüşme, 2011) bu durumu; dünya çapında satılabilecek ürünlerin, tasarımların, firmaların hazır olarak gelmesi nedeniyle Paşabahçe bünyesinde tasarım çalışmalarına gerek olmadığı, tasarımcı

yetiştireceğine bu büyük firmalardan yararlandığı ve Paşabahçe'nin her yaptığını sattığı bir dönemde olduğu şeklinde yorumlamıştır.

1983 yılında Önder Küçükerman'ın bazı öğrencilerini firmaya önermesi ve bu öğrencilerin kadrolu tasarımcı olarak işe başlamaları Paşabahçe'deki tasarım çalışmaları için bir dönüm noktası olmuştur. 1983 yılı başında yarı zamanlı olarak işe başlayan Nafiye Levent ve Deniz Saran; daha sonra gruba katılan Oya Akman'la beraber aynı yılın sonunda tam gün çalışmaya başlamışlardır. Üç kadın tasarımcı olarak yaşadıkları zorluklardan bahseden Akman (Görüşme, 2011), ustalarla aralarındaki ilişkilerin zamanla geliştiğini belirterek, ustaların da zamanla kendilerini kabul ettiğini anlatmıştır. Tasarım grubunu kuran kişi ise Pazarlama Grup Müdürü Bora Gönenç'tir. Yeni kurulan tasarım bölümü pazarlama bölümünün altında kurulmuştur. 1987-1988 yıllarında pazarlama bölümünün altından çıkan tasarım grubu, doğrudan genel müdür yardımcısına bağlı bir bölüm olarak çalışmaya başlamıştır (Akman ile görüşme, 2011).

Tasarım çalışmaları tescilleriyle ilgili yaşanmış sorunlar sebebiyle de gelişme göstermiştir. Akman (Görüşme, 2011), Paşabahçe'de çalışmaya başladığında kendilerine verilen ilk işin kopya ürünlerin tasarımlarının aynı kalıbın kullanılması şartıyla değiştirilmesi olduğunu anlatmıştır. O dönemde Paşabahçe dış müşterilerinin siparişleri doğrultusunda, St. Gobain ve Durand gibi firmaların başarılı ürünlerini daha uygun fiyatlara üreterek hem iç pazara hem de dış pazara satmıştır. Akman (Görüşme, 2011), ürünlerin dış pazara satışı başladığında tescil sahibi firmaların Paşabahçe'yi mahkemeye verdiklerini belirtmiştir. Fakat Paşabahçe bünyesinde yüksek miktarda set kalıp bulunduğu ve kalıp maliyetleri de pahalı olduğu gerçeği, tasarım sayesinde bu sorunun çözülebileceği fikrini doğurmuştur. Kalıplara tasarımı farklılaştıran müdahaleler yapılarak üretime devam edilmiştir. Akman (Görüşme, 2011), bu sayede ünlü firmaların ürünlerinden çok daha iyi ürünlerin pazara çıktığını belirtmiştir.

Tescillerle ilgili sorunlar yaşanması, o yıllarda ihracat patlaması yaşayan Paşabahçe için zorlayıcı olmuştur. Yurtdışında bu gibi sıkıntılarla karşılaşan Paşabahçe, bu tarihten sonra tasarım çalışmalarının gelişimine önem vermeye başlamıştır. Akman (Görüşme, 2011), o sıralarda tasarımcıların önemli olduğunu, onlara değer verildiğini ve pazara hızlı girerek var olan ürünlerin daha iyisini yaptıklarını belirtmiştir. Yurtiçindeki diğer firmaların durumunun da aynı olduğunu ekleyen Akman

çıkarmak amacıyla başlayan tasarım çalışmaları bugün Paşabahçe'nin pazarlama bölümüne bağlı ayrı bir tasarım müdürlüğü tarafından yürütülmektedir (Ek L ve Ek M).

Paşabahçe bünyesinde şu an 6 tasarımcı bulunmaktadır. Bir tasarımcı (Burcu Akbulut Onur) Denizli Cam yani el üretimi camların tasarımıyla ilgilenmekte; diğerleri otomatik üretim için tasarım yapmaktadırlar. Bunun dışında tasarım müdürlüğü bünyesinde ürünlerin ambalajlarının tasarımları için 3 tane de grafik tasarımcı bulunmaktadır. Cam ev eşyası grubu içinde yer alan Camiş Ambalaj (Ek N) da ürünler için kutu üretimi yapmaktadır. Reklam bölümüne de destek veren Tasarım Bölümü, Mağazalar'a ait olmayan katalog ya da broşür gibi her türlü basılı dokümanın tasarımını da yapmaktadır.

2011 yılı verileriyle 130 ülkeye ihracat yapan Paşabahçe için tasarım sürecinin pazarlama yönünden marka değerleri, hedef kitle pazarı ve pazar payı hedeflerine uygunluğu olarak değerlendirilmektedir. Bununla ilgili olarak Akman (Görüşme, 2011), bir ürünün satıp satmayacağını değerlendirmesinin çok önceden araştırıldığını vurgulamıştır. Özellikle ihracat söz konusu olduğunda, tasarımların önceden dağıtımçı veya temsilci firmaya yollanmakta, dağıtımçı firmanın da hangisinin satıp satmayacağını Paşabahçe'ye geri bildirmektedir. Temsilcilik bunun kararını müşteriye sorarak vermektedir. Geri bildirimlerde oylanan tasarımlar üzerinden hangisinin üretilip üretilmeyeceği kararı verilmektedir. Bu durum hem Paşabahçe markası hem de fason üretim için geçerli olmaktadır. Bu sistem ayrıntılı olarak "Tasarım Yönetimi" bölümünde açıklanacaktır.

Tasarım, Paşabahçe'nin organizasyon şemasına bakıldığında üst bir konumdadır (Ek N), fakat Paşabahçe'nin ürünleri tasarımcıların adlarıyla pazarlanmamaktadır. Bunun şirket politikası olduğunu belirten Ünal (Görüşme, 2011), üst yönetimin böyle bir karar verdiğini, ürünlerin in-house tasarım ekibine ait olduğunu belirtmiştir. Fakat Akman (Görüşme, 2011), doksanlı yılların ortalarında Maslak'taki mağazada bir köşesinin olduğunu, üzerinde adının da yazdığı broşürlerin olduğunu anlatmıştır. Studioline olarak adlandırılmış bu tasarımların yurtdışına satılmadığını, sınırlı sayıda olmak üzere yurtiçinde satıldığını anlatmıştır. Daha sonrasında böyle bir durumla karşılaşılmamıştır. Fakat yeni bir gelişme olarak el üretimi ürünlerde yabancı tasarımcılarla çalışmalar sonrası çıkarılan İmza serileri örnek verilebilir. Bu seriler, mağazalarda tasarımcıların adları ve imzalarıyla sergilenmektedir. Yurtdışında ise

bu seriler kataloglar ve fuarlar vasıtasıyla tasarımcılarıyla birlikte belirtilmektedir. Hatta Denizli Cam'ın web sitesinde tasarımcıların fotoğraflarına, tasarladıkları ürünlere ve imzalarına yer verilmiştir.

Paşabahçe bünyesinde sadece el üretimi ürünlerde yabancı tasarımcılarla çalışılmaktadır. Otomatik ürün grubunda böyle bir çalışmanın zor olduğunu belirten Bozbeyli (Görüşme, 2011), geçmişte bunu denediklerini fakat ürünün doğuş süresinin uzun olması, kalıp maliyetlerinin yüksek olması, satışla ilgili geribildirim almanın uzun sürmesi gibi nedenlerden dolayı son verildiğini ifade etmiştir. El üretimi ise, tam tersine tek kalıpla kısa sürede üretilip elde edilen ürünün üzerinde yine kısa sürede revize şansı olmasından ötürü dışarıdan tasarımcılarla çalışmak için elverişli bir üretim şeklidir.

Son zamanlarda Mağazalar'da Alev Ebuzziya ve Behiç Ak'ın tasarımları bulunmaktadır. Böyle çalışmaların daha önce yapılmadığını, yeni yeni başladığını belirten Bozbeyli (Görüşme, 2011), ürünlerin kalıcılığının ise tamamen satışıyla bağlantılı olduğuna dikkat çekmiştir. Bu durum satılmayan bir ürünün standartlaşmayacağını, satılmıyorsa üretiminin de duracağını anlamına gelmektedir.

Bu durumla ilgili dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da, Paşabahçe'nin Alev Ebuzziya gibi tanınmış bir tasarımcıyla çalışarak tanınmasını sağlamış olmasıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, tasarımcıyı öne çıkaran bir politika benimsemeyen Paşabahçe'nin geçtiğimiz yıl katıldığı fuarlarda ilk kez tasarımcılarının adlarına yer vermesi büyük bir değişimin başlangıcıdır (Akman ile görüşme, 2011).

Otomatik üretim kadar el üretiminde de dışarıdan tasarımcıyla çalışmakta denge tutturulması gerekmektedir. Denizli Cam kısmında da yer verildiği üzere, şu an 12 yabancı tasarımcının ürünlerine yer verilmektedir. Denizli'deki cam ustalarının tasarımcılarla ilişkisi bu konuda önem kazanmaktadır. Akbulut Onur (Görüşme, 2011), tasarımcı-usta ilişkisinin kişiye göre değiştiğini belirtmiştir; ama ustaların, yanlarına gelen ve onları sık ziyaret eden tasarımcıları sevdiğini, sıcak ilişki içinde kalınırsa işin hemen biteceğini söylemiştir.

6.2 Paşabahçe'de Tasarım Yönetimi

Peter Gorb (1990) tasarım yönetimini "bir şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak üzere, mevcut tasarım kaynaklarının ürün yöneticilerince etkili bir şekilde

kullanılmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Borja de Mozota’ya (2005) göre ise tasarım yönetimi, tasarımın uzun vadeli kurum hedeflerine olan katkısını ileterek ve kurum faaliyetinin tüm düzeylerindeki tasarım kaynaklarını koordine ederek tasarımın bir kurum içerisinde resmi bir faaliyet programı olarak uygulanmasıdır. Tasarım yönetimi firmalarda strateji, planlama, finans, insan kaynakları, pazarlama yönetimi, ürün yönetimi, iletişim, Ar-Ge gibi farklı operasyonel alanlarda tasarımın nasıl kullanılacağını ele alır (Er, Er ve Manzakoğlu, 2010)

Geniş anlamıyla tasarım yönetimi yaratıcı süreçlerin firma stratejisi bağlamında koordine edilmesi ve yönlendirilmesi etkinliği olarak anlaşılabılır (Er ve Er, 1996). Chung (1992) tasarım yönetiminin stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyelerde incelenebileceğini belirtmiştir. Bu seviyeler kısaca şöyle açıklanabilir (Chung, 1992):

- Stratejik seviyede üst yönetim, firmaya en uygun tasarım stratejisini seçmekle sorumludur. Bu strateji tüm yönetim seviyelerinde benimsenmiştir. Tasarım, kurumsal seviyede desteklenmektedir.
- Taktiksel seviyede üst yönetim, yaratıcılık odaklı bir tasarım organizasyonun yönetiminden sorumludur. Burada önemli olan nokta, yaratıcı fikirlerin bürokratik engellemelere takılmamasıdır. Örneğin; tasarım örgütü pazarlama, Ar-Ge veya üretim departmanlarına bağlı çalışıyorsa bu departmanlardan belli bir oranda müdahaleler gerçekleşecektir.
- Operasyonel seviyede tasarım yöneticisi veya kıdemli tasarımcı tüm ekipten sorumludur. Tasarım problemleri ayrıntılarıyla belirlenmiştir ve ekibin amacı, belli zaman ve bütçe içinde kalarak çeşitli alternatifler üretmektir.

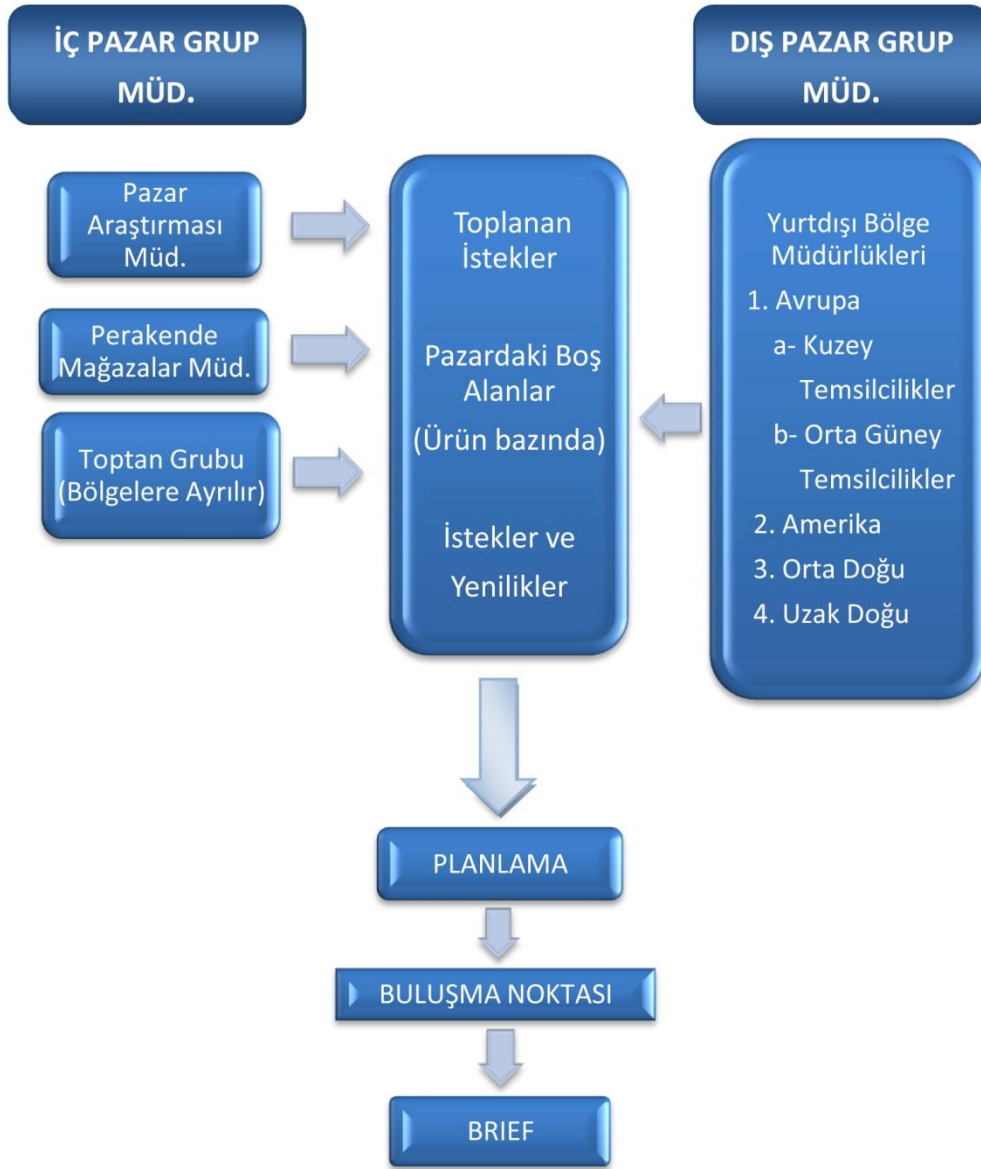
Yukarıdaki seviyeler göz önüne alındığında Paşabahçe’nin operasyonel seviyede olduğu söylenebilir. Organizasyon şemasında (Ek N) pazarlama departmanının altında yer alan Tasarım Müdürlüğü, 1995 yılında Cemal Çullu’nun Tasarım Müdürü olarak çalıştığı dönemden önce istihdam edilen tasarımcılar fabrikada Teknik İşler Müdürlüğü altında çalışmıştır (Ünal ile görüşme, 2011). 1995 yılındaki yeniden yapılanmada Tasarım Müdürlüğü’nün kurulmasıyla tasarımcılar da bu müdürlük altında çalışmalarına devam etmişlerdir.

Paşabahçe’de hiyerarşinin önemli etkileri vardır. Ünal (Görüşme, 2011) cam ev eşyası grubunun ayrı bir grup olarak düşünülmesi gerektiğini, karar merciiinin cam ev eşyası grup başkanı olduğunu vurgulamıştır. Yıllar boyunca Şişecam yönetimindeki

değişikliklerin de bu konuyla yakından ilgili olduğu ve her yeni yönetimin kendine özgü çalışma kuralları olduğu göz önünde bulundurulursa, her yeni dönemde yeni bir yapılaşma olduğu söylenebilir. Tasarım, yönetim için bilinmeyen bir bilgidir ve yöneticiler değişim ihtiyacını kolayca algılamamakta; bildikleri gibi davranmak eğilimini göstermektedirler (Borja de Mozota, 2005). Yıllar içinde değişen yöneticilerin yetiştiği alanlar bakış açılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Pazarlamadan gelen bir müdürün daha yenilikçi ve açık görüşlü olmasına karşılık mühendislik kökenli bir müdürün teknik konulara (örneğin kalıp üretimi ve maliyeti) daha fazla önem verip estetik ve yenilikçilik kavramlarını es geçmesi yıllar içinde karşılaşılan bir durumdur.

Uygulama açısından bakıldığında Chung'un (1992) seviyeleri Paşabahçe'deki sisteme tam olarak yansımaya da, firmada tasarımın etkili olarak yer aldığı bir ürün yönetimi sistemi bulunmaktadır. Bu sistem, Akman'ın (Görüşme, 2011) direktifleriyle ve Ünal'ın (Görüşme, 2011) katkılarıyla hazırlanan çizelgelerle aşağıdaki şekilde anlatılabilir:

Çizelge 6.1 : Ürün yönetimi - talep çizelgesi



İç pazar; pazar araştırması, perakende mağazalar ve toptan grubundan oluşmaktadır. Toptan grubu firmanın belirlediği belli başlı bölgelere ayrılmaktadır. Pazar araştırması müdürlüğü, yürüttüğü araştırmalar sonucu elde ettikleri verileri, perakende mağazalar müdürlüğü gelen istekleri, toptan grubu pazar boşluklarıyla ilgili bilgileri iç pazar grup müdürlüğüne ulaştırmaktadır.

Dış pazar ise yine firmanın belirlediği bölgelere ayrıldıktan sonra, neredeyse her ülke başına bir temsilcilik olmak üzere birçok bölgeye ayrılmaktadır. Temsilcilikler, gelen istekleri veya içinde bulundukları ülkenin pazarında fark ettikleri boşlukları bölge müdürlüklerine bildirmektedir. Tüm bölge müdürlüklerinden gelen istekler dış pazar grup müdürlüğünde toplanmaktadır.

Grup müdürlüklerinde toplanan bu bilgiler planlama bölümüne gönderilmektedir. Planlama bölümü; siparişler, istekler ve pazar boşluklarını makine boşluklarıyla (Buluşma Noktası) kesiştirmektedir. Makine boşluklarının bilgileri ise fabrikalardan şu şekilde toplanmaktadır: O sırada atıl durumda olan veya kapasitesinin altında çalışan makineler fabrikalar tarafınsan planlama bölümüne bildirilmektedir. Tüm bunların sonunda tasarım bölümüne Ünal'ın (Görüşme, 2011) TTF (Tasarım Talep Formu) olarak belirttiği bir “brief” gelmektedir.

Çizelge 6.2 : Ürün yönetimi - tasarım çizelgesi



Planlama bölümünden gelen “brief” çerçevesinde tasarım bölümü konuyla ilgili çalışmalar oluşturur. Bununla beraber yabancı tasarımcılar da çalışmalarına devam etmektedir. Tüm bu tasarımlar en sonunda tasarım havuzunda buluşmakta ve geri

bildirim almak üzere tekrar iç ve dış pazar gruplarına yollanmaktadır. İlk çizelgede yaşanan akış bu sefer tersine doğru işleyerek tasarımlar iç pazar grubu altındaki bölümlere ve dış pazar grubu altındaki temsilciliklere gönderilmektedir. Tasarımlar buralara herkes tarafından oylanarak grup müdürlükleri vasıtasıyla firmaya bildirilmekte ve en çok oy alan tasarımın üretime geçiş işlemlerine başlanmaktadır. Deneme üretiminde herhangi bir sorunla karşılaşılmazsa seri üretime geçilmektedir.

Tasarımın pazarlamayla olan yakın ilişkisi en fazla burada görülmektedir. Üretim, pazarlama ve tasarım “faydalı biçimi” sağlama ve yaratma faaliyetlerinden birlikte sorumludurlar ve ürünün nihai biçim, boyut, kalite ve özelliklerini – temel ürün, ürün uzantısı ve marka ürünü – yönetmekte çok önemli bir rol oynarlar (Borja de Mozota, 2005). Organizasyonel seviyede her bölüm bir diğerine katkıda bulunabilmekte, fikir verebilmektedir. Üretim veya pazar araştırma onaylanmayan bir tasarımı, tasarım grubuna geri yollayabilme hakkına sahiptir. Tasarım grubu da, eğer haklı gerekçelerden kaynaklanan problemler varsa, tasarımı revize edip tekrar üretime yollamaktadır. Hem pazarlama hem de üretim şirketi rakipten farklılaştıran ve rekabet üstünlüğünü güçlendiren bir ürün stratejisi kurmak için çalışmaktadır. Tasarımcı, tüketici tarafından çıkar olarak algılanan ve tüketici davranışı üzerinde etkili olan farklılıklar yaratarak katkıda bulunur (Borja de Mozota, 2005).

Fakat yukarıda anlatılan sistem her zaman mükemmel bir şekilde yürümektedir. Tasarım grubunun ürünü tasarladıktan sonra sistemden çıkması, üretim-satış-satış sonrası faaliyetlerinde yer almaması kısıtlayıcı bir durumdur. Cemal Çullu, 1996 yılında tasarımcıların satıştan sorumlu olmadığını, bu nedenle ürünün pazardaki satış başarısı tasarımcının dışında kaldığını fakat bu rekabetçi ortamda tasarımcıya doğrudan satış sorumlulukları da düşeceğini ifade etmiştir. 2011 yılına geldiğimizde Paşabahçe’de hâlâ aynı durumun devam ettiği gözlemlenmiştir. Yukarıda da vurgulandığı gibi her gelen yönetimin bakış açısı ve yönetim şeklinin değişik olmasından ötürü sabit bir tasarım yönetimi stratejisi bulunmamaktadır. Görüşmelerde; 2000’li yılların başında tasarımın ön planda tutulduğu, “tasarım gücü” olarak bahsedilen bir stratejinin oturtulduğu, “Her iki günde üç yeni ürün!” “Paşabahçe trend yaratıcı olmayı hedeflemiştir.” gibi amaçların olduğu bir dönemden bahsedilmiştir. Tasarımın şirket için itici güç olarak kabul edildiği bu dönemde tasarım müdürlüğüne ciddi bir maddi kaynak verilmesinin yanı sıra üst yönetimden gelen destekle tasarım çalışmaları üretime de yansıyan bir etkiyle hızla ivme

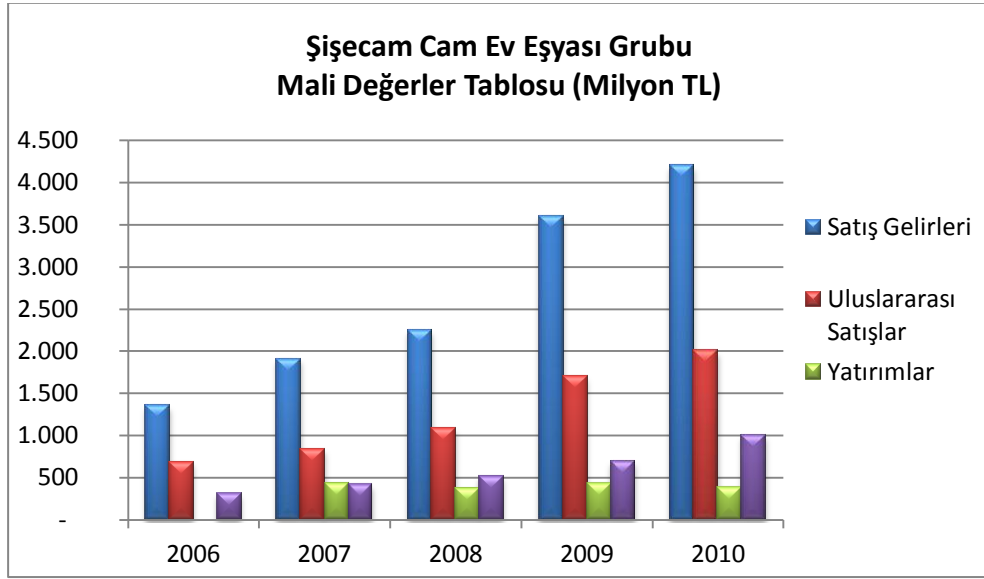
kazanmıştır. Aynı dönem içinde showroom içerisinde dondurmalık olmadığını fark eden bir üst yöneticinin tasarımcılara bunun nedenini sorduğunda talep olmadığı cevabını almasına karşılık ertesi gün için en az kırk tane dondurmalık tasarımı istediği, araçlar ve toptancılarla görüşülerek adet istediği de görüşmeler sırasında anlatılmış bir durumdur.

6.3 Paşabahçe’de Üretim Ve Satış

Paşabahçe’nin kuruluş yıllarında, üretilen ürünlerin Perşembe Pazarı’nda bulunan satış yerinde kolayca halka ulaşabilmesi için bir kuryenin her sabah vapurla fabrikaya liste getirmesiyle (Küçükerman, 1998) başlayan satış faaliyetleri, günümüzde dünya çapında satış organizasyonuna dönüşmüştür.

Bugün Paşabahçe, satışta tüm dünyada üçüncü sırada, Avrupa’da ikinci sıradadır. 2009 yılı verilerine göre yurtiçi satışların % 3 oranında artış gösterdiği firmada yurtiçi pazar payı üretim ve satış bazında % 68’dir. Şu an 130 ülkeye ihracat yapan Paşabahçe 2009’da 385 milyon dolar değerinde yurtdışı, 117 milyon dolar değerinde yurtiçi olmak üzere toplam 502 milyon dolar değerinde satış gerçekleştirmiştir. Yurtiçi satışlar toplamın yaklaşık olarak % 33’ünü oluşturmaktadır. Yine yaklaşık olarak % 67 olan ihracat oranının % 67’si Avrupa’ya yapılmıştır. Avrupa için önemli ihracat merkezleri İspanya, İtalya, Fransa ve İngiltere’dir. Kalan değer % 6’sını Amerika’ya, % 21’ini Orta Doğu’ya, % 6’sını da diğer ülkelere yapılan ihracatlar oluşturmaktadır (Bilge ile görüşme, 2011). Paşabahçe’nin 2006-2010 yılları mali tablosu şu şekilde özetlenebilir:

Çizelge 6.3 : Şişecam Cam Ev Eşyası Grubu Mali Değerler Tablosu (Milyon TL)



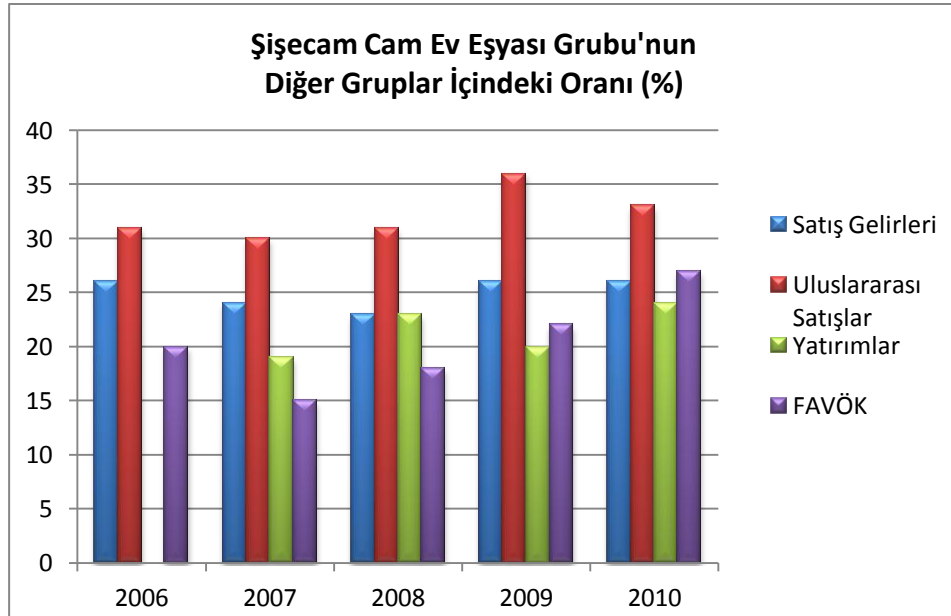
Kaynak: Şişecam Yıllık Raporları. Kur değişimi için ortalama değerler TCMB Elektronik Veri Denetleme Sistemi'nden yapılmıştır.

(<http://evds.tcmb.gov.tr/fame/webfactory/evdpw/rpt/225516.html>)

Not: 2006 yılındaki raporda “Yatırımlar” değeri yer almamaktadır.

Paşabahçe'nin aynı değerlerle ilgili olarak diğer gruplarla karşılaştırılması ise şöyledir:

Çizelge 6.4 : Şişecam Cam Ev Eşyası Grubu'nun Diğer Gruplar İçindeki Oranı (%)



Kaynak: Şişecam Yıllık Raporları

Not: 2006 yılındaki raporda “Yatırımlar” değeri yer almamaktadır.

Kullanılan cam türleri soda-kireç camı, borosilikat cam (BORCAM) ve kristalindir (f&d). (Kristal cam üretimi, uluslararası şartlar sonucu kurşunun kullanımının yasaklanmasıyla bitmiştir.)

Paşabahçe'nin stratejik hedefleri şunlardır (Bilge ile görüşme, 2011):

- Türkiye'deki lider pazar payını korumak (% 68)
- İhracatı artırmak
- Cam üretimi verimlilik istatistiklerini artırmak, verimlilik artırma çalışmaları yapmak
- Çevreye duyarlı, çevresel üretim yapmak (green manufacturing)

Paşabahçe Cam Sanayii ve Tic. A.Ş. bünyesinde otomatik ve el üretimi olmak üzere iki çeşit üretim yapılmaktadır.

- Otomatik üretim:

Otomatik üretim, yurtiçinde üç fabrikada (Kırklareli, Mersin, Eskişehir), yurtdışında iki fabrikada (Bulgaristan, Rusya) yapılmaktadır. Bu fabrikalar arasında bir ürünün nerede üretileceği kararı, yurtiçi veya yurtdışı olmasından ziyade nakliye kolaylığı gibi daha geniş etmenler göz önünde bulundurularak alınmaktadır (Ünal ile görüşme, 2011). Otomatik üretimde teknikler şunlardır:

- Pres üfleme üretim tekniği
- Pres üretim tekniği
- Takma ayaklı bardak üretim tekniği
- Savurma üretim tekniği
- IS üretim tekniği

Bu üretimde ikincil işlemler olarak çeşitli tezniyat işlemleri gerçekleştirilmektedir. Direkt baskı veya transfer (çıkartma) bunlardan bazılarıdır. Baskı tekniği el üretiminde, ürünü ucuzlatacağı nedeniyle tercih edilmemektedir. Genel olarak standart ürünlerde; özellikle bardak, tabak gibi ürünlerde baskı tekniği kullanılmaktadır.

- El üretimi:

El üretimi bir fabrikada (Denizli) yapılmaktadır. El üretiminde teknikler şunlardır:

- Klasik tipte üretim tarzı
- Kalıpla üretim
- Kalıpsız üretim (Serbest şekil)
- Yarı otomatik üretim tarzı

Bu üretimde otomatik üretime göre daha fazla ikincil işlem uygulanmaktadır. Türk tezniyat (Türk süsleme sanatı) ve dekor işlemleri (özellikle kristal ürünler için) bunlardan bazılarıdır.

Uyulması gereken kalite kontrol standartları:

- Standart kontroller: Yamuk kesme, kordon ince/kalın, keskin ağız, ağız çatlak, boy uzun/kısa vb.
- Standart dışı müşteri odaklı kontrol talepleri (Müşterinin özel olarak uyulmasını talep ettiği belli ölçütler varsa): Talep edilen ürün Paşabahçe'nin standart üretimleri dışında bir özelliğe sahip olabilir. Örneğin dip kısmının kalınlığının fazla/az olması, ağız kısmının inceliğinin fazla/az olması vb.
- Kullanılan alanın gerektirdiği standartlar: Buna verilebilecek en iyi örnek, görüşmeler sırasında öğrenilen bir durum olacaktır: Bir Avrupa ülkesinden gelen talep, üretilen bar bardaklarının kırılmazlığının yüksek oranda olması fakat aynı zamanda kırıldığı zaman büyük parçalara ayrılmadan direk olarak toz halinde dağılmasının sağlanmasıdır. Bu talebin nedeni ülkedeki barlarda kavga sayısının fazla olmasıdır. Amaç ise bardakların büyük parçalara ayrıldığında potansiyel bir silah olarak görülmesinin engellenmesidir.

Üretilen ürünlerin satışları firma bünyesinde yurtiçi ve yurtdışı olarak ayrılmaktadır.

Yurtiçi kanallar şöyle sıralanmaktadır:

- Ev kesimi kanalı: Son kullanıcıya giden kanaldır. % 100'e yakın marka bilinirliği vardır. Müşteri grupları üst/orta/alt olarak ayrılmakta, her grup için ayrı ürün/fiyat/tanıtım değerlendirmeleri yapılmaktadır.

- İkram kesimi kanalı: Otel, restaurant, kahvehane vb. için olan kanaldır. % 100'e yakın marka bilinilirliği vardır. Müşteri grupları üst/orta/alt olarak ayrılmakta, her grup için ayrı ürün/fiyat/tanıtım değerlendirmeleri yapılmaktadır.
- Promosyon kanalı: Büyük markalar için (örneğin Coca-Cola, Nestle, Pepsi vb.) üretilen ürünleri kapsamaktadır. Yurtiçi olduğu kadar yurtdışı çalışmaları da vardır.
- Endüstri kanalı: Bu kanala verilen ürünler ara malzeme olarak kullanılmaktadır. Örnek: Çamaşır makineleri için cam kapak üretimi.

Yurtdışı satışlarına bakıldığında, satışta dünya ikincisi olan Paşabahçe'nin dağıtım kanallarında da bilinilirliği oldukça yüksektir. Fakat ürünlerin farklı markalar altında da satılabilmesi söz konusudur. Firmanın iyi pazarlar olarak nitelendirdiği Orta Doğu, İtalya, İspanya ve Almanya gibi bölgelerde marka bilinilirliği diğer pazarlara göre yüksektir (Bilge ile görüşme, 2011). Yurtdışı dağıtım kanallarında, verilen temsilcilikler de büyük rol oynamaktadır. Akman (Görüşme, 2011), bir firmaya temsilcilik verilebilmesi için Paşabahçe tarafından sıkı bir araştırmaya tabi tutulduğunu, ilgili firmanın iyi şartlarda saklama olanaklarına sahip büyük depoları olmasını ama en önemlisi ciddi bir dağıtım kanalına sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Yüksek ihracat değerlerine sahip olan Paşabahçe'nin, bu konuda ince eleyip sık dokuması olağandır.

6.4 Paşabahçe'de Fiyatlandırma

Paşabahçe'deki fiyat politikası hakkında, yapılan görüşmelerden derlenen bilgiler ışığında şunlar söylenebilir:

Paşabahçe'nin fiyatları yurtiçinde pahalı, yurtdışında ise ucuzdur. Yani, fiyatlandırma başından itibaren yurtiçinde ve yurtdışında farklı gelişmiştir. 1960 yılında başlayan ve artan ihracatın da bu fiyat politikası sayesinde arttığı söylenebilir; zira Paşabahçe'nin yurtdışı pazarlara ilk kez girerken uyguladığı politika düşük fiyattır. İhracat değerleri özellikle 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren artmaya başlamış, 2000'li yıllarda da artmaya devam etmiştir (Ek J). Paşabahçe'nin üretim kapasitesi, 2010 yılında, aynı yıl çıkan Türkiye Cam Sektörü raporunda belirtildiği gibi 340.000 tonla diğer cam ev eşyası üreticilerinin çok üzerindedir. Fiyatları

düşürerek tüm kanallara giren Paşabahçe günümüzde 130 ülkeye ihracat yapmaktadır.

Tasarım bölümünün fiyatlandırma üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Fakat Ünal (Görüşme, 2011) tasarımların yapılmadan önce hangi kanala, hangi set ve hat için üretildiğine, hem üretim tekniği hem ürün fonksiyonuyla ilgili bir fiyat analizi yapıldığını vurgulamıştır. Tasarımların hangi fiyata ve ne kadar satıldığını takip ettiklerini ekleyen Ünal, bu sayede kendilerini test etme şansı bulduklarını belirtmiştir. Fiyatlandırmanın mağazalarla ilgili olan kısmına, “Paşabahçe Mağazaları’ndaki Değişim” bölümünde yer verilmiştir.

6.5 Paşabahçe Mağazaları’ndaki Değişim

Paşabahçe’nin tarihi - İlk dönem bölümünde de belirtildiği üzere, 1957 yılında Şişecam’ın bir Paşabahçe fabrikası, bir de Beyoğlu’nda kiralanan küçük bir dükkânda açılan mağazası vardı (Küçükerman, 1998). Bu gelişme Paşabahçe Mağazaları’nın başlangıç noktasıdır. Bugün “Yaşam” ve “Butik” konseptleriyle cam, seramik, porselen, ahşap ve çelik sofa ve mutfak eşyalarının yanı sıra dekoratif koleksiyon ürünlerinin de satıldığı mağazalar olarak faaliyetine devam etmektedir (Paşabahçe Mağazaları web sitesi). “Yaşam” bölümünde cam ev eşyası ürünlerle beraber tamamlayıcı ve yardımcı birçok ürün bulunmaktadır. 1990’lı yıllarda gümüşlü kristal ürünlerle başlayan “Butik” konseptli bölümde ise ikincil işlemler sonucu değer kazandırılmış, çoğunlukla Türk el sanatları ve Türk kültürünü yansıtan ürünler bulunmaktadır.

Paşabahçe Mağazaları, Paşabahçe’deki yapılaşma içinde normal bir alıcı olarak görülmektedir. Ama Paşabahçe Mağazaları’nda yıllar içinde yaşanan değişim göze çarpmaktadır. Eskiden “cam almak” için gidilen, üretilen ürünlerin hepsinin orada olması sayesinde seçeneklerin de çok fazla olduğu, bir seferde su bardağı, çay bardağı, ayaklı bardak gibi tüm ihtiyaçların alınabildiği yerler olan Paşabahçe Mağazaları, Gülsüm Azeri’nin grup başkanlığı yaptığı doksanlı yıllarda başlayan ve bugün de devam eden bir değişime girmiştir. Bu değişimin başlangıcı, Bozbeyli’nin (Görüşme, 2011) aktardığı şu nedenlerle olmuştur: “Mağazaların ‘cam üretiriz ve cam satarı’ görüntüsü, bazı mağazaların ihracat artıkları ve fabrika satış mağazası gibi görünmesi”. Ayrıca toptancıların standart ürünleri ikincil işlemlerden geçirip satıyor olması da, Paşabahçe Mağazaları’ndaki değişimi tetikleyen nedenlerden

biridir. Fakat Paşabahçe için amaç, ikincil işlemlerden geçen bu ürünler için herkesin yaptığını değil daha iyisini yapmak olarak belirlenmiştir. Üst yönetimin öncülük ederek başlattığı bu değişim, daha butik bir pazarlama stratejisi yürütmeyi amaçlamıştır. Sonrasında Paşabahçe Mağazaları'ndaki değişim için; bu konuda belli bir konsepti olan, ev gereçleri ve mutfak eşyaları alanında uzun süredir satış yapan ve görsel başarı sergileyen yabancı bir mağaza olan Crate&Barrel örnek alınmıştır. Bozbeyli (Görüşme, 2011) buradaki asıl amacın, eve hitap edecek her şeyi satmak olduğunun altını çizmiştir. Bu değişimden sonra Paşabahçe Mağazaları'nda Paşabahçe'nin ürettiği (özellikle otomatik üretim) her ürünü bulma durumu ortadan kalkmıştır. Ürün gruplarından, mağaza müdürlerinin, ürün müdürlerinin veya üst yönetimin kendi inisiyatifleriyle seçtiği bazı ürünler Paşabahçe Mağazaları'na koyulmuştur.

Sektör bölümünde de değinildiği gibi yurtiçinde süper ve hiper marketlerin yaygınlaşması yeni bir dağıtım kanalı oluşturmuştur. Aslında Mağazalar da ürünleri, süper marketlerin aldığı fiyattan almaktadır. Süper marketler de Paşabahçe için bir alıcıdır, fakat marketler tarafından seçilerek alınan ürünlerle Paşabahçe Mağazaları'nda satılan ürünler arasında (aynı ürünler bazında) fiyat farkı bulunmaktadır. Bozbeyli (Görüşme, 2011), mağazanın bulunduğu yer, dekorasyon, ambalaj gibi etmenler göz önüne alındığında bunun doğal olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Mağazalar'ın süper marketlerle rekabete girmesinin beklenmediğini de belirten Bozbeyli (Görüşme, 2011), zaten süper marketlerden daha ucuza alışveriş yapıldığının tüketiciler tarafından bilindiğini ifade etmiştir. Paşabahçe Mağazaları'ndan alışveriş yapılmasının yukarıda da belirtildiği üzere, bir konsept haline gelmesi amaçlanmıştır, pazarlama stratejileri bu yöndedir. Paşabahçe Mağazaları aslında kendine odaklanmış bir şirkettir, Paşabahçe'nin ürettiği her ürünü görebilmekte ve istediğini seçip istediği fiyata satmaktadır. Sadece ihracat için üretilen ürünleri de peşlerine takma ve mağazaya koyma şansları bulunmaktadır. Paşabahçe Mağazaları'ndaki tasarım grubu ise Paşabahçe'den alınan ürünler üzerinde çeşitli ikincil işlemler yapma hakkına sahiptir. Bu şekilde herkesin satmadığı mallar satıp, süper marketlerle kıyaslanmayıp, kendilerine farklı mallar yaratmaktadırlar. Bozbeyli (Görüşme, 2011), onların da mutfak için gerekli tüm ürünlerin satıldığı herhangi bir mağaza gibi girilip alışveriş yapılacak yerler olarak algılanması gerektiğinin altını çizmiştir. Mağazalarla ilgili tüm yazılı materyel

(broşürler, ürün katalogları vb.) de Mağazalar'ın kendi tasarım grubunu tarafından tasarlanmaktadır. Paşabahçe Tasarım Grubu, Paşabahçe Mağazaları'yla ilgili hiçbir çalışma yapmamaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse, Paşabahçe Mağazaları firma organizasyonunda her birimiyle ayrı bir şirket olarak konumlanmıştır (Ek N).

Görüşmeler sırasında ortaya çıkan başka bir durum ise, Paşabahçe Mağazaları'nda pilot yerlerde geriye dönüşün başladığıdır. Çok yüksek üretim kapasitesine sahip olan Paşabahçe'nin kendi mağazalarında bir çok ithal ürünün de satılıyor olması, getirilen konsept yüzündendir. Mağazalar'ın her ne kadar ayrı bir şirket veya normal bir alıcı olduğu kabul edilse de; büyük beklentilerle getirilen konseptten beklenenler tam olarak gerçekleşmediği için Paşabahçe Mağazaları'nda değişim sinyalleri verilmiştir. Satış gelirinin (hâsılatının) çok büyük bir bölümü hâlâ üretimden satışlardan elde edilmektedir (Ek I). Eldeki veriler böyle bir çıkarımın net olarak söylenmesi için yeterli değildir; (özellikle maliyet verilerinin bulunmaması bu çıkarımın net olarak belirlenmesinin önünden en büyük engeldir.) fakat satış geliri ve üretimden satışlar arasındaki fark ortalama bir ithalat değeri olarak kabul edilirse, bu değer üretimden satış değeriyle karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır. Bir tüketici olarak Paşabahçe'ye gidip istenilenin alınamadığı durumuyla karşılaşmaktadır. Fiyatlardaki yüksekliğin de etkili olduğu bu durumda tüketici, alışverişini süper marketlerden yapmaktadır. Paşabahçe için buradaki en büyük dezavantaj, Paşabahçe ürünlerinin raflarda yerli veya ithal birçok rakip ürünle birlikte sergileniyor olmasıdır. Bununla birlikte, süper marketlerde satılan standart cam ürünlerin fiyatlarının birbirlerine çok yakın olduğu gözlemlenmiştir. Böyle bir durumda fiyat dışında başka değerleri göz önünde bulunduran ve karşılaştırma olanağına sahip olan tüketici, isteklerini karşılayacak ürünü almakta özgür olmaktadır. Bu da Paşabahçe için dezavantaj yaratmaktadır. Markalaşma bölümünde bununla ilgili bir örneğe yer verilmiştir.

6.6 Paşabahçe'nin Alt Markaları

Paşabahçe şu markalardan oluşmaktadır:

- Paşabahçe: Ana markadır. Mottosu “paranın değerini en iyi veren”dir. Pazarın tüm segmentlerinde bulunmakta ve en geniş ürün gamına sahip markadır. Marka bilinirliği en üst seviyededir (Bilge ile görüşme, 2011).

Standart ürünlerin yer aldığı Essentials, servis sektörüne özel Service Line, renkli camlardan oluşan Workshop kategorilerini içermektedir (Şekil 6.2).



Şekil 6.2 : Paşabahçe logosu (Paşabahçe web sitesi)

- Borcam: Isıya dayanıklı pişirme kaplarıdır. Marka bilinirliği neredeyse Paşabahçe'yle eşittir. Yıllar içinde markanın iyi konumlanmasından dolayı Borcam markası, ürün ismi (jenerik isim) haline gelmiştir (Şekil 6.3, Şekil 6.4).



Şekil 6.3 : Borcam pişirme kapları (Borcam web sitesi)



Şekil 6.4 : Borcam logosu (Paşabahçe web sitesi)

İlk ısıya dayanıklı cam, Amerikan Corning firması tarafından Pyrex markasıyla 1915 yılında satışa sunulmuştur (Pyrex web sitesi). Türkiye’de ise ısıya dayanıklı cam ev eşyası üretimine 1968 yılında başlanmıştır. 1986 yılında tüketicilerin de fikirleri göz önüne alınarak bu ürün grubuna BORCAM adı verilmiş ve marka aynı yıl tescil ettirilmiştir (Borcam web sitesi). Hem Pyrex’in hem Borcam’ın web sitelerinden de anlaşılacağı üzere hedef kitlesi yemek pişiren kişilerdir. Konsept olarak yemeğin hazırlama, pişirme, servis etme ve saklama evrelerinin hepsinde aynı ürünün kullanılabilmesi üzerine gidilmiştir. Türkiye’de Borcam’ın uzun yıllardır yaygın olarak kullanılıyor olması, tasarımcıların mucit olmasalar da, yeni

malzeme ve yeni teknolojileri tüm topluma dağıtmakta ve teknolojinin toplumsal kabulünü hızlandırmakta (Borja de Mozota, 2005) oldukları gerçeğinin en iyi örneklerinden biridir. Borcam, 1996 yılından beri Kırklareli fabrikasında üretilmektedir.

- Denizli Cam: El imalatı ürünlerdir. Üst seviye pazar için üretilmektedir. Selected Collection, Home Collection ve yine Paşabahçe'deki gibi servis sektörüne yönelik Service Line kategorileri bulunmaktadır (Şekil 6.5).



Şekil 6.5 : Denizli Cam logosu (Paşabahçe web sitesi)

Bugün Denizli Cam adı altında çalışan Paşabahçe'nin el üretimi cam fabrikası, 1973 yılında Şirintaş adıyla kurulmuş, 1983 yılında Türkiye Kalkınma Bankası'na bağlı bir KİT haline gelmiş, 1994 yılında da Şişecam tarafından satın alınmıştır. 1995 yılında, o sırada hâlâ Paşabahçe fabrikasında devam etmekte olan kristal üretimi buraya devredilmiştir (Denizli Cam web sitesi). Paşabahçe'nin kendi tasarımcılarının yanı sıra Alejandro Ruiz, Alev Siesbye, Ali Bakova, Anu Penttinen, Ingrid Berger, Koray Özgen, Markku Salo, Mikko Laakonen, Monica Brinkman, Rony Plesl ile de çalışılmaktadır (Şekil 6.6).



Şekil 6.6 : Denizli Cam fabrikasından görüntüler (Denizli Cam web sitesi)

- F&d: Üretimi 2007'de Kırklareli fabrikasında başlamıştır. Kurşunlu cam üretiminin yasaklanmasından sonra Şişecam Cam Araştırma Merkezi'nin yürüttüğü Ar-Ge çalışmaları sonucunda diğer adı kristalin olan kurşunsuz

kristal cam ürünlerin yer aldığı markadır. Yüksek ışık geçirgenliğine sahip olan bu ürünler hem ev hem ikram kesimi için otomatik olarak üretilmektedir. 2000 yıkamaya dayanıklı ve makinede yıkanabilme özellikleri vardır (Şekil 6.7).



Şekil 6.7 : f&d ürünleri (f&d web sitesi)

“İçme sanatı”na yoğunlaşan f&d ürünleri, başta şarap olmak üzere dünyada gelişen içki kültürüne yöneliktir. Bu alt markanın yaratılmasının nedeni, yüksek üretim kapasitesine sahip makinelerde de el imalatı camların kalitesini yakalayan fakat aynı zamanda bulaşık makinesinde yıkanabilme özelliğine sahip bir ürün grubu yaratmak olarak açıklanmıştır. (f&d web sitesi)

Borja de Mozota’nın (2005) belirttiği gibi bir marka, bir nesneyi ayırt eden bir isim olabilir. Bir ürüne bir isim verme, tıpkı bir ismin bir kişiyi tanımladığı gibi o ürünün isimsiz ürünlükten ismi olan ürünlüğe geçişini sağlar. Marka adı; markanın fonksiyonel ve sembolik bileşenleriyle marka vaadini bütünleştirerek, marka kişiliği ve marka konumlandırma stratejisiyle tüketicinin buluşmasını sağlayan unsurdur (Kırdar, 2003). Fine (Tür. duru) ve

durable (Tür. dayanıklı) kelimelerinin kısaltması olan f&d, tanıtımda vurgulandığı gibi, ürünlerin özelliği dikkate alınarak marka ismi olmuştur.

- LARA: Cam tuğla markasıdır. Genelde ara (endüstriyel) tüketiciye yöneliktir (Şekil 6.8).



Şekil 6.8 : LARA logosu (Paşabahçe web sitesi)

6.7 Paşabahçe’de Markalaşma

Fiyatlandırma bölümünde de belirtildiği gibi Paşabahçe’nin ihracat hacmi çok büyüktür. Özellikle yurtdışında fiyata dayalı bir strateji geliştirmiş olan Paşabahçe şu an 130 ülkeye ihracat yapmaktadır. Yurtdışına yapılan üretimlerinin çok büyük bir bölümü fason üretimdir. Örneğin Denizli fabrikasında üretilen ürünlerin % 80’e yakın bir oranı iç piyasaya girmeden doğrudan yurtdışına gitmektedir. Fason üretim yapılan firmaların çok kaliteli olduğunu belirten Akman (Görüşme, 2011), bu sayede ürünlerin de çok kaliteli çıktığının altını çizmiştir. Paşabahçe’nin Tarihi bölümündeki ilk ihracatla ilgili hikâye göz önünde bulundurulursa, yaşanan gelişmeler sayesinde gelinen yerin önemli olduğu görülmektedir.

Marka, eşdeğer ürünü rakiplerine göre daha pahalı satabilme avantajı sağlar (Borça, 2006). Fakat bu durumun tam tersine döndüğü de olmaktadır. Paşabahçe, her ne kadar yurtiçinde fiyatları yüksek tutsa da, toptan kanalda satış fiyatları düşüktür. Paşabahçe yurtdışına hem kendi markasıyla hem de fason üretimle gitmiştir. Fason üretimde çoğu zaman üründe markayı belli edecek hiçbir simge, logo vb. olmadığını vurgulayan Akman (Görüşme, 2011), ürünü alan firmanın ürün üzerinde ikincil işlemler (dekor, kesme, boya vb.) uygulayarak sattığını belirtmiştir. Böylece örneğin tek bir bardak farklı markalara satılabilmektedir. Paşabahçe’nin yurtdışında özellikle el imalatı ürünlerde çok başarılı markalar için üretim yaptığını vurgulayan Bozbeyli (Görüşme, 2011) fason üretim yaptıkları kuvvetli markaların bulunduğu ülkelerde (Örneğin İskandinav ülkeleri ve Almanya) Paşabahçe markasının pazarda kendine yer edinebilmesinin çok zor olduğunu, katlanılması gereken maliyetin ve yapılacak yatırımın çok büyük boyutlarda olacağı, zaten satış rakamları yüksek olduğundan buna gerek duyulmadığını belirtmiştir. Fakat yine de bazı ülkelerde Paşabahçe

markasının bilinilirliğini yüksektir. Bu durum sırf Paşabahçe için değil, alt markalardan biri olan Denizli Cam için de geçerlidir. Bilinilirliğin yüksek olduğu ülkelerden biri olan Rusya’da markanın bilinilirliğini yükselten etken ise hiç şüphesiz Paşabahçe’nin Rusya’da büyük bir fabrikaya sahip olmasıdır. İtalya ve Avusturya örneklerinde de markanın bilinmesine katkı yapan etken, ürünlerin Paşabahçe kutu ambalajlarıyla ihraç edilmesidir.

Bunun yanında, İş Bankası ve iştirakleri gerçek birer dev olmuşlardır, ama marka kültürü çok da yerleşmiş olmadığından, İş Bankası hâlâ ananevi, ilkeli, istikrarlı, güçlü, milli olarak görülmektedir (Borça, 2006). Borça’yla yapılan görüşmede (Görüşme, 2011) Paşabahçe’nin de bir İş Bankası iştiraki olarak, hâlâ ananevi ve milli olduğunu düşündüğünü ifade etmiştir. Görüşmeler sırasında Paşabahçe’de markalaşma çalışmalarının yapılmadığı, zaten böyle bir şey yapılabilmesi kararının tamamen üst yönetime bağlı olduğu öğrenilmiştir. Hatta Paşabahçe’nin böyle bir çalışmaya ihtiyacının olmadığı da düşünülmektedir. Bozbeyli (Görüşme, 2011), on marka sayılsa belki içinde Paşabahçe olmayacağını, fakat cam markası deyince ilk akla gelenin hâlâ Paşabahçe olduğunu söylemiştir. Firmada hali hazırda markalaşma adına ciddi çalışmalar yapılmamaktadır.

Güçlü markalar ele alındığında bir tüketici, genellikle, markanın numune olarak algılanan ürününü seçmektedir fakat bazı durumlarda hem çeşidin cazibesi hem de bu ürünlerin daha çok dikkat çekici olması sebebiyle numune olmayan tasarım ürünü de tercih edilmektedir (Borja de Mozota, 2005). Bozbeyli’nin (Görüşme, 2011) aktardığı bir anı, bunu örneklemektedir: Bozbeyli, bir arkadaşında Güral markasına ait bardaklar görmesi üzerine neden Paşabahçe almadığını sormuştur. Arkadaşı ise bunun farkında bile olmadığını, Güral markasını bilmediğini söylemiş ve Paşabahçe aldığını iddia etmiştir. Marka bilinilirliği açısından bakıldığında oldukça olumlu bir durum olsa da bu durum aslında Paşabahçe’nin birçok açıdan kendisini yenilemesi gerektiğinin en güzel örneğidir. Fakat firma bünyesinde, yurtiçi pazar için hâlâ kaygı bulunmamakta ve ciddi değişikliklere gidilme gereği de duyulmamaktadır.

İyi bir şekilde geliştirilmiş bir markanın piyasaya sürülmesi, firmada tasarımın yayılması için en etkili yollardan biri olmakla birlikte ikna edici özelliğiyle de tüketicilere sadakat aşılarmakta ve ek bir değer sağlamaktadır (Borja de Mozota, 2005). Fakat ancak güçlü bir marka; alt markalar, ortak markalar yaratma gibi değişik çözümler sunar (Borça, 2006). Doksanlı yıllardaki değişim sonrasında yeni

bir yapılaşma içinde giren Paşabahçe’de alt markalaşma çözümüne gidilmiştir. Bunun en yakın örneği de 2007 yılında ortaya çıkan f&d markasıdır.

Paşabahçe’nin tarihi bölümünde değinildiği üzere 2006 yılında ARC International ile ortak bir marka oluşturulup ortak ürünlerin üretilmeye başlanmasına ilişkin bir anlaşma yapılmıştır. Şişecam’ın 18 Mayıs 2006 tarihinde bir basın bülteniyle de duyurduğu bu anlaşma, Kuzey Amerika ikram kesimine yönelik ürünlerden oluşan bir seri yaratmaya yöneliktir. Fakat bu durum sadece anlaşma olarak kalmış, daha ileriye gitmemiştir. Nedeni hakkında herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

6.8 Paşabahçe’de Ürün Tasarımı İçin Bilgi Kaynakları

Ünal (Görüşme, 2011), Paşabahçe’nin otomatik üretim ürünlerde asıl hedef kitlesinin Anadolu insanı olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, otomatik ürünlerle ikincil işlemlere tabi tutulmuş veya el üretimiyle üretilmiş ürünler için fiyatlandırma stratejileri değişim göstermektedir. Akman (Görüşme, 2011), otomatik üretimden çıkan sade bir ürünün ikincil işlemler sonrası kazandığı değer neticesinde çok daha yüksek fiyatlarla satıldığının altını çizmiştir. Örneğin Paşabahçe Mağazaları’nda Butik bölümünde satılan (kristal olmayan) cam ürünlerin birçoğunun böyle olduğu gözlemlenmiştir. Çeşitli dekorlar, bezemeler ve kesimler sayesinde ürünün değeri artmıştır.

Eğer ürün bir tüketiciyi gerçekten çekiyorsa, tüketici ürüne karşı olan yaklaşım davranışına, ürünü eve getirdikten sonra da, o ürünü göze çarpan bir şekilde sergileyerek ve itinayla bakımını yaparak devam edecektir (Borja de Mozota, 2005). Bozbeyli (Görüşme, 2011), Türkiye’de kristaller konusunda sergileme eğilimi olduğunu belirtmiş, hatta ev hanımlarının daha da ileriye giderek “kırılsa da yenisini alsak” dediklerini ekleyerek bunu satış için artı bir puan olarak göstermiştir.

Bu durum Türkiye’yle sınırlı kalmamaktadır. Tasarımda kültürel farklılıklar mevcuttur: Belirli bir renk, şekil veya malzeme bir kültürde daha fazla, diğerinde daha az değerli olabilir (Borja de Mozota, 2005). İran’a çok büyük miktarlarda kristal ihracatı yapıldığını belirten Ünal (Görüşme, 2011), İran’da masa üzerinde her zaman kristal kullanıldığını hatta alınan kristal setlerin mutlaka altı ayda bir değiştirildiğini anlatmıştır. Yine İran örneğinden ilginç birkaç nokta ise şöyledir: Herkese ayrı şekerlik verildiği için çay seti yapılırken şekerliğin boyutunun küçük

olması istenmiş, bu yüzden çay seti kaç kişilikse o kadar sayıda da küçük şekerlik yapılmıştır. Ayrıca masaya gelen çatal bıçaklar vazo benzeri bir objenin içinde tutulmaktadır, bu da İran için yapılan yemek seti tasarımları içinde bulunması gereken bir elemandır. Yurtiçinden bir örnek ise şöyledir: Konya’da bayramlarda ve ölen birisi olduğunda mutlaka dolma verilmesi ve bunun belli bir boyuttaki tabakta verilmesi âdetine yönelik bir tabak tasarlanmıştır. Bozbeyli (Görüşme, 2011) ise bu konunun önemini, küresel çapta tasarımın ne kadar değişikliğe uğrayabileceğini göz önünde bulundurarak Avrupa ve Amerika’daki boyut farklılığına dikkat çekerek anlatmıştır. Aynı bölgeler arasında farklı kültürler için farklı alışkanlıklar olduğunun da altını çizen Bozbeyli (Görüşme, 2011), bir Schnapps bardağının Almanya’da sattığı kadar veya bir votka bardağının Rusya’da sattığı kadar başka bir yerde satamayacağı örneğini vermiştir. Bozbeyli ayrıca bu tip yeniliklerin yapılmasının ihracatta güçlü bir konuma gelmek olduğunun da altını çizmiştir.

Tasarım eseri ürün ve hizmetlerin bolluğu, tasarımla elde edilen markalama ve farklılaşma gücü hakkında bir fikir vermenin yanı sıra toplumun da bir resmini yansıtmaktadır (Borja de Mozota, 2005) Tasarım talebinin artması, arzının da artmasına neden olmaktadır; hatta toplum tarafından beklenenlere veya daha oluşmamış ihtiyaçların öngörülerek tasarlanmasına da ihtiyaç vardır. Bunu gerçekleştirmek için ise tüketici ihtiyaçlarını belirlemiş olmanın yanısıra rakiplerin ne yaptığını da takip etmek gerekmektedir. Akman (Görüşme, 2011), firmadaki ilk zamanlarında tasarımcıların fuarlara gitmeye başladığını, bu sayede yurtdışında yapılan ürünlerden haberdar olunduğunu anlatmıştır. Fakat bu konuda, o zamanın genel müdürü Remzi Ormancı, kendisine o anki durumu araştırmanın faydalı olmadığını, bundan beş sene öncesine gidilip o zaman neler yapıldığının araştırılması gerektiğini tavsiye etmiştir. Buradaki önemli nokta, geçtiğimiz beş sene içindeki gelişimin takip edilerek analiz edilmesi ve bu sayede aynı gelişim süreci içinde beş yıl sonra neler yapılabileceğinin öngörülmesidir. Bu sayede diğer üreticilerin önünde gitmek mümkün olmaktadır. Ürünün hangi kültür için tasarlanacağı da göz önünde bulundurulduğunda gelişim süreci içinde büyük atlamalar yapmak mümkündür.

Tasarımın şirket içinde çok önemli bir yere sahip olduğunu belirten Ünal (Görüşme, 2011), yeni ürün geliştirme konusuna da önem verildiğini söylemiş ve Paşabahçe’de yeni ürün geliştirmede şu kaynaklardan faydalandığını aktarmıştır:

- Pazar bilgileri: Satıştan ya da müşterilerden gelen bilgiler doğrultusunda yeni ürün geliştirme ya da var olan ürünler üzerinde değişikliklere gidilerek ürün geliştirme yapılmaktadır.
- Tasarım departmanı: Alanında bilgili ve firma içinde deneyimi yüksek olan tasarım kadrosu, rakipleri ve pazarı iyi tanımanın da verdiği avantajla ürün geliştirme çalışmaları yapmaktadır.
- Üst yönetim ve diğer departmanlardan gelen bilgiler doğrultusunda da yeni ürün geliştirme çalışmaları yapılabilmektedir. Ayrı bir Pazar Araştırma Müdürlüğü'nün bulunduğu firmada tüketici araştırmaları ve focus grup çalışmaları sayesinde de yeni bilgiler elde edilebilmektedir.
- Üretim durumuna göre değişim: Kapasite eksikliği ya da talep fazlalığı, üretimdeki eksikler ya da kısıtlar nedeniyle yeni ürün geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Tasarımcı, doğası gereği dışarı çıkan, çevresindeki dünyayı izleyen, soruşturan ve dinleyen bir yenilikçidir (Borja de Mozota, 2005). Dolayısıyla tasarımcılar da kendi meslekleri için başlı başına birer bilgi kaynağıdır. Özellikle bir tüketici olarak tasarımcının problem çözmedeki yetisinden bahseden Ünal (Görüşme, 2011) tüm tasarımcıların günlük hayatlarında kullandıkları cam eşyalarla ilgili tecrübelerini tasarımlarına aktardıklarını belirtmiştir. Bu şekilde yeni ihtiyaçları öngörmek de kolaylaşmaktadır.

Bununla beraber, tasarım için birçok kısıt olduğu da unutulmamalıdır. Olağan olan teknik, makine-teçhizat ve üretim teknolojisi kısıtlarının yanında teknik olmayan bir kısıt şudur (Ünal ile görüşme, 2011): Su bardağı, çay bardağı gibi öncesinde çok fazla yapılmış tasarımlara yenilik getirmek çok zordur. Yenilik getirilse bile üretime uygunluğu problem yaratabilmektedir. Bir su bardağının çok kişiye hitap etmesi ve ucuz olması yanında, üretim adedinin yüksek ve üretim zorluklarının en az derecede olması gerekliliği bulunmaktadır. Bunun yanında, farklı bir tasarımı olması ve beğeni algısı geniş bir kitleye hitap etmesi gerektiğini ekleyen Ünal, tasarım grubunu en çok zorlayan projelerin en basit ürünler olabileceğine dikkat çekmiştir.

6.9 Paşabahçe’de Cam Tasarımı Ve Eğitim İlişkisi

Endüstri devriminden önce üretimin sadece elle olması, devrim sonrasında da makine üretiminin başlaması üreticiler için bir ikilem yaratmıştır (Heskett, 2002). Heskett (2002), bu ikilem içinde zanaatkârların yeni teknolojiye adapte olamamaları veya teknolojiyi kabul etmemeleri nedeniyle üreticilerin farklı meslek dallarında uzmanlaşmış kişilere başvurduğunu belirtmiştir. Öncelikle sanatçılarla çalışan üreticiler, sanatçıların estetik konseptleri ürüne çevirmekte zorlandıklarını gördüklerinde tasarımcılara yönelmiştir (Heskett, 2002) ve artık bu noktada zanaatkâr-tasarımcı ayrımı ortaya çıkmıştır. Akbulut (2009) da tasarımcılığın ayrı bir meslek olarak ortaya çıkışıyla beraber el işçiliğiyle nesneyi yapan zanaatkârların yerlerini, çizerek nesneyi planlayan tasarımcılara bıraktığını belirtmiştir. Camı biçimlendirmek de uzun yıllar boyunca zanaatkârlar tarafından gerçekleştirilmiş, fakat Akbulut’un (2009) da değindiği gibi seri üretim ve standardizasyon kavramlarının yerleşmesiyle zanaatkâr ve tasarımcı ayrılmıştır. Hatta Risatti (2007) de eleştirel bir yaklaşımla, zanaatın fonksiyonel ürünler üretme amacının sanat değil tasarım tarafından ele geçirildiğini ve zanaatkârın değil, tasarımcının makine üretimi için gerekli olan donanıma sahip olduğunu ifade etmiştir.

Cam için tasarım yapmanın diğer alanlara göre daha zor olduğundan bahseden Küçükerman (1978); malzemenin sıcak, akıcı, çabuk soğuyan ve sertleşen türde olması gibi özelliklerinden ötürü kısa bir süre içinde cama biçim verilmesi gerektiğini ve bunun tasarımcıyı işin başında belirli koşullara zorladığını vurgulamıştır. Küçükerman burada camın el üretimi sayesinde şekillendirilmesini kastetmektedir. Her ne kadar otomatik üretim için de hız önemli bir faktör olsa da, el üretimi için deneyim en önemli kaynaktır.

Cam, çalışması zor bir malzeme olduğundan ustalıkla şekil verilmesi gerekmektedir. Bunun için malzemeyi iyi tanıyan tasarımcıların yetişmesi gerekmektedir. Ünal (Görüşme, 2011) da bunun gerekliliğinden bahsetmiş, yeni mezun bir öğrencinin işe girdiğinde tasarladığı ürünlerin neredeyse hiçbirinin üretilebilir olmadığını, zamanla malzemeyi ve üretim tekniklerini tanıdıkça üretilebilir ürünler tasarladığını belirtmiştir. Bu konuyla ilgili 2006 tarihinde açıklanan ve 2009-2013 yıllarını kapsayan 9. Kalkınma Planı’nda cam sektörünü de ilgilendiren şu ibareye yer verilmiştir:

522. Tekstil, hazır giyim, deri, seramik, cam, mobilya, kuyumculuk gibi sektörlerin tüketime yönelik ürünlerinde özgün tasarım faaliyetleri özendirilecek, kaliteli tasarımcı yetiştirilmesi sağlanacak, ulusal ve uluslararası marka oluşturulması desteklenecek, tanıtım ve pazarlama konusundaki destekler ihracatçılarımızın ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilecektir.

Eğitimin sadece malzeme bilgisine sahip bireyler yetiştirmek için değil, ara eleman istihdamında da etkili olması gerektiğini vurgulayan Ünal (Görüşme, 2011), genelde otomatik üretim serilerinde kullandıkları baskı teknikleriyle ilgili yetişmiş eleman bulmada sıkıntı çektiklerini belirtmiştir. Son teknoloji makinelere sahip olmanın, onları kullanmayı bilen elemanlar olmadan hiçbir işe yaramadığını ifade eden Ünal, bunun için ara okullar veya meslek liselerinden eleman yetiştirebileceğini çünkü üniversitelerde böyle bir eğitimin verilmediğine değinmiştir.

Tasarım eğitimi alan ve istihdam edilen tasarımcılar da birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Tasarım eğitiminin pazarlama ve strateji derslerini de içine alarak değişmesine rağmen, tasarımcıların birçoğu yönetimle çalışmaya hazırlıklı değildirler. Yaratıcı bireyler, çoğunlukla bir “ego” geliştirirler, ancak paradoksal olarak kendilerine güvenleri eksiktir ve kötü iletişim kurarlar (Borja de Mozota, 2005). Bu bağlamda Akman (Görüşme, 2011) malzemeyi tanıyan, üretim yöntemlerini bilen tasarımcıların yetişmesi gerektiğini önemle vurgulamakla beraber, etrafından devamlı bu konuyla ilgili eleştiriler aldığını ifade etmiştir. “Benim tasarımı üretilecek” diye direktmenin bir yeni mezun için anlamsız olduğunu ekleyen Akman (2011), tasarımcının üretim hakkında ciddi bir bilgi birikimine sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunun için eğitimde bölümleşme yapılabileceğini, bu eğitimin de uygulamalı olması gerektiğini önermiştir. Tasarımcının küresel bir pazar için tasarım yapabilmesi için öncelikle pazarı çok iyi tanıması; bunun için de o konuyla ilgili uluslararası en büyük uzmanlık fuarlarına katılması, tasarım ve teknik konularda incelemeler yapması, genel eğilimlerin saptaması, rakip firmaları iyi çözümlemesi gerekmektedir (Şenocak, 1996).

Tasarım teknikleri bilimsel yaklaşımın mantıklı karakteriyle yaratıcı çabanın artistik boylarını birleştirir. Tasarım sanat ve bilim arasında bir köprü kurar ve tasarımcılar bu iki uzmanlık alanının birbirlerini tamamlayıcı yapısını temel olarak görmektedirler (Borja de Mozota, 2005). Bu konuda malzeme olarak camla ilgili belirtilmesi gereken önemli bir nokta cam ustalarının en başından beri aslında sanatçı da olduğudur. Üretimin eski zamanlardan beri daha çok deneyimleme yoluyla

öğrenilmesi özelliği, aslında üretimin endüstriyel olmasından sonra da değişmemiştir. Nitekim İstanbul 2010 Avrupa Kültür Başkenti etkinliği sırasında yayınlanan İstanbul'un 100 Cam Sanatçısı (2010) kitabında Paşabahçe'nin Denizli Fabrika'sında çalışan ustalardan Ali Girgin, M. Aslan Öztürk, Mehmet Akhan, Murat Bozok, Murat Özen, Ramazan Altundağ, Sabahattin Uçveren ve Şevki Baykan'ın isimleri; özellikle üfleme alanındaki başarıları yüzünden "Cam Sanatçısı" olarak yer almışlardır.

Geçmişten bir örnek de Paşabahçe'nin eski ustalarından Yusuf Usta'dır. Geçtiğimiz yıllarda vefat eden Yusuf Usta'yı Akman (Görüşme, 2011), "kendi kafasına göre ürünler çıkarabilen fakat yeniliklere açık olmayan, kendi bildiği usulde üretim yapmaya devam eden, fakat kendi bildiğini de çok iyi üreten bir usta" olarak anlatmıştır. Sadece belirli biçimleri tekrarlamakla birlikte zanaat üretiminin de kendi içinde yaratıcı nitelikler taşıdığı ve kişisel ifadeye olanak tanıdığı söylenebilir (Akbulut, 2009). Fakat Yusuf Usta'nın sık sık yurtdışına gidip fuarları gezdiğini, bakan ve bilen bir insan olduğunun altını çizen Akman (Görüşme, 2011), yetenekli olsa da bunu ileriye taşıyamadığını, estetik ve fikir açısından kendi bildiğini okuduğunu, dünya trendleri gelişse de onun hâlâ aynı kalıplar içinde kaldığını anlatmıştır.

Bugün Denizli'de maalesef böyle bir uygulama kalmamıştır. Serbest şekillendirme ustaları bulunmamaktadır. Akbulut Onur (Görüşme, 2011), firmada böyle bir vizyon olmadığını, bununla ilgili bir desteğin de olmadığını belirtmiştir. Onların da fuarlara gitmeleri gerektiğini çünkü cam kültürleri gelişmediği için ezbere üretim yaptıklarını belirten Akbulut Onur (Görüşme, 2011), ustalarla kendilerine gelen tasarımlar üzerinde "şu kadar fire çıkar, bu kadar ağır kaldırmaz, bu kadar keskin kesilemez" gibi fikir alışverişi yaparak üretim kararını ortak verdiklerini ifade etmiştir.

Pazarla yüz yüze olmanın yanı sıra üretimle de iç içe olmaktan bahseden Çullu'dan (1996) alınan bir anektoda aşağıda yer verilmiştir: İşe girdiği ilk yıllarda Paşabahçe fabrikasında tasarımcı olan bir Alman bayandan bahseden Çullu, bu tasarımcının Avrupa'da bazı fabrikalar için Paşabahçe'de fason üretim yaptırdığını belirtmiştir. Üfleme yöntemiyle yapılacak olan bir likör sürahiyle ilgili kendisi ve ustalar arasında fikir ayrılıkları doğmuştur. Daha sonrasında tasarımcının bizzat fırının önüne geçip camı kendisi üfleyerek istediği formu sağladığını, bunun da tasarımcının

üretimi iyi bilmesinin avantajı olduğunu sözlerine eklemiştir. Tasarımcı, teknolojiyi ne kadar iyi bilirse o kadar bilinçli tasarım yapabilmektedir.

Paşabahçe, firma olarak sıcak bakılmaması nedeniyle üniversitelerle işbirliklerine sıcak bakmamakta, tasarım yarışmalarına katılmamaktadır. Ünal (Görüşme, 2011), Anadolu Üniversitesi'nin cam bölümü öğrencilerinin staj yapmak için özellikle kendilerini tercih ettiğini belirtmiş; bunun dışında işe alımlarda İTÜ ve ODTÜ başta olmak üzere Haliç, Doğu ve Doğu Akdeniz üniversitelerinden mezun adayların başvuru yaptığını eklemiştir. Mimar Sinan ve Marmara mezunlarının başvuru sayıları ise çok azdır.

Bozbeyli (Görüşme, 2011) ise camı tanıyan ve tanımayan tasarımcılarla ilişkilerde ilginç fikirler çıkmasının muhtemel olduğuna değinmiştir. Camı iyi bilen tasarımcıların bile üretilmeyecek ürünler çıkarabileceğini ekleyen Bozbeyli, bu noktada kendilerinin sürece dâhil olup tasarımcıya yapılabilirlikle ilgili fikirler verdiklerini belirtmiştir. Bu sürecin tam ters işlediği de görülebilir, camı iyi tanıyan tasarımcı üretilemez cevabını kabul etmeyip kendisi bizzat üretime dâhil olarak ustalarla ve diğer tasarımcılarla fikir alışverişine girebilmektedir. Malzemeyi yakından tasarımcıların ise katkıları tamamen başka bir yönde olabilmektedir. Öncesinde üretilemez denilen bir tasarımın, süreç içerisinde aslında üretilbilir olduğu ortaya çıkabilmektedir. Bozbeyli'ye göre camı iyi tanımayan tasarımcıların da sürece katkısı bu şekildedir.

7. SONUÇLAR

İnsanların ülkeler bazında çeşitliliği ve kapasitesi değişse de kentleşmeyle birlikte yaşam standartları değişmiş, dolayısıyla tüketim alanları ve alışkanlıkları yeniden yapılanmıştır. Cam ev eşyası ise insanların değişen tüketim alışkanlıkları içinde sabit kalan ender ürünlerdendir ve çeşitliliği gün geçtikçe artmaktadır. Nüfus artışıyla birlikte artan temel ihtiyaçlar ve iş taleplerini karşılamak, sanayileşmenin ve onun sonucu olarak teknolojik gelişmelerin artması, gerek üretim ve gerekse tüketim bazında önemli bir kirlenmeyi de beraberinde getirmiştir. Atıkların geri dönüşüm projeleri ve bu projelerin gerçekleştirilebilmesi için yapılacak yeni yatırımlar gündemdedir. Bu konuda cam sağlıklı, tekrar ve geri dönüştürülebilen tek malzeme olması sebebiyle çok büyük önem taşımaktadır.

Ülkemizdeki sanayileşmeye bakacak olursak, batılı ülkelerle kıyaslandığında en az elli yıl geç kalınması, tasarım da dâhil olmak üzere dünyayı birçok konuda geriden takip etmemizin sebebidir. Sanayileşme çalışmaları ve süreci içinde, ülkemiz önce kopyacı dönemi yaşamış ve bu dönemde önemli ölçüde eğitilmiştir (Güner, 1996). Borça (2006) ellili, altmışlı yıllarda serpilmeye başlayan Türk sanayisinin, ilk dönemde üretim yapmayı; daha sonraki yıllarda satış ve dağıtım, hizmet teşkilatı kurmayı; seksenli yıllarda ihracatı, finansmanı, yönetim sistemlerini; doksanlarda bilgi teknolojilerini, insan kaynakları yönetimini ve toplam kaliteyi öğrendiğini belirtmiştir. Bu tablo içerisinde yetmişli yıllarda başlayan tasarım çalışmaları da yer almaktadır. Paşabahçe, tasarım çalışmalarına en erken başlayan şirketlerden birisidir.

Korunan ve rekabetin olmadığı Türkiye pazarında üretilen her şeyin satıldığı bir dönem geçiren cam sanayisi de, doksanlı yıllarda yaşanan ekonomik gelişmeler sayesinde dışa açılım sürecine girmiştir. İhracat miktarının artmasının yanı sıra, ithalatın da artması cam sanayisinde rekabetin değişik kalemlerde sürmesini sağlamıştır. Kalite, fiyat gibi dengelerin oluşmasından sonra öne geçmenin yolu marka ve tasarımdan geçmektedir.

Yetkan, 1996 yılında “ithal malların toplumumuza sunulması ile edindiğimiz, toplumumuzun geleneksel olmayan zevk ve beğenileri, insanımıza özgü özümseme ve devşirme yeteneğimiz ile kısa sürede egemenliğimiz altına almakta olduğumuzu” belirtmiştir (Yetkan, 1996). Gümrük Birliği’ne giriş sonrası ithal malların daha yeni yeni ülkemiz piyasasına girdiği bir dönemde yapılan bu açıklamanın hâlâ geçerliliğini koruduğu söylenebilir. Cam ev eşyası piyasası hâlâ Çin ve Endonezya ürünleriyle dolu olmakla beraber, Türk iç piyasasında Paşabahçe hâlâ liderliğini korumaktadır.

7.1 Paşabahçe’de Tasarım Yönetimi ve Markalaşma Sorunları

Yöneticiler güçlü referanslara, güvenilir bilgilere ve tasarımı güvenle finanse edebileceklerinden emin olmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Borja de Mozota, 2005). Yönetim kısmında açıklandığı üzere, hiyerarşi basamaklarının çok sert olduğu Paşabahçe’de, her yeni yönetimin tasarıma bakış açısının farklı olması nedeniyle bu zamana kadar sağlam bir tasarım stratejisi oluşturulamamıştır. Türkiye’de tasarım meslek dallarının yöneticiler tarafından hâlâ tam olarak anlaşılamamasından ötürü de bu şekilde bir yaklaşımın varlığından söz edilebilir. Yıllar boyunca gelen müdürün kökenine göre önem verilip verilmemesi kararlaştırılan bir tasarım bölümü için belli bir strateji oturtulamaması ise doğal karşılanmaktadır.

Tasarım, bir orijinallik, yenilik, yaratıcılık ve yenilenme arayışında olduğundan kendini kurumsal değişikliğe direnen klasik yönetim biçimleri ve tutucu tutumlarla çatışma içinde bulma riskini taşımaktadır ki bu da tasarım ve yönetimin karşılıklı birbirlerine kuşkuyla yaklaşmasına neden olmaktadır (Borja de Mozota, 2005). Bu açıdan bakıldığında Paşabahçe’nin, bir İş Bankası iştiraki olmasından ötürü hem avantajları hem dezavantajları bulunmaktadır. Maddi açıdan arkasında her zaman İş Bankası’nın bulunmasının avantajına sahip olan Paşabahçe, aynı zamanda İş Bankası’nın milli ve ananevi görüşüne de sahiptir. Bu bakış açısı, kendini yenileme kavramının önünde en büyük engel olarak görünmektedir. Tasarımla markalaşma çalışmalarının, özellikle yurtiçinde gerek duyulmadığı düşünülerek gerçekleştirmediği firma, cam deyince akla gelen ilk marka olmasına rağmen kendini yenileme çalışmalarının yetersizliğinden dolayı bu konuda geri kalmaktadır.

Markalaşmadan ayakta kalmanın neredeyse imkânsız olduğu bu dönemde Paşabahçe hâlâ tekel olduğu zamanlardan kalma marka değerini ve ismini sürdürmektedir.

Bunun en büyük nedeni cam sanayisinin kurulmasının kendilerine görev olarak verilmesi ve korunan ekonomi döneminde tekel olarak hüküm sürdüğü zamanlarda cam denilince akla gelen ilk ve tek markanın Paşabahçe olmasıdır. Marka bölümünde belirtildiği gibi Paşabahçe'nin marka bilinirliği neredeyse % 100'e yakındır. Bu yüzden firmada (en azından yurtiçi pazar için) markalaşma çalışmaları yapmanın gereği olmadığı düşünülmektedir. Kendi markasıyla ürettiği ürünleri de birkaç ülkeye ihraç eden Paşabahçe'nin yurtdışı satışları fason odaklıdır, markasıyla ve tasarımlarıyla tanınmak gibi bir gayesi bulunmamaktadır.

Bir markanın bir kategoride en fazla tercih edilen marka olması için bağdaşımlarının ya da özelliklerinin pazarın belirlediği en fazla tercih edilir özelliklere eşit ya da yaklaşması gereklidir (Borja de Mozota, 2005). Paşabahçe'nin neredeyse herkes tarafından bilinen bir firma olmasının tek nedeni, eskiden cam üreten tek firmanın kendileri olmalarıdır. Kategorisinde hâlâ en çok tercih edilen markanın Paşabahçe olduğu söylenebilir çünkü hâlâ Paşabahçe'nin cam, camın Paşabahçe olduğu olgusu yaygındır. İnsanlar, tamamıyla bireylere bağlandıkları şekilde markalara bağlanmaktadır (Borja de Mozota, 2005). Tekel olduğu zamandan kalma bir bağlılığın varlığı rekabet arttıkça, satış kanallarını yenilenmesiyle, ürün çeşitliliğinin artmasıyla azalmaya başlamıştır.

İşte bu noktada alt markalaşma dönemi başlamıştır. Borça (Görüşme, 2011) alt markalaşmanın yılların getirdiği bir durum olduğunu ve olağan karşılanması gerektiğini vurgulamıştır. Ancak, Paşabahçe için bu durumun ne kadar başarılı olmuş olduğu belki değildir. Borcam istisnası dışında, Denizli Cam ve f&d alt markalarının sağlam temellere oturup oturmadığı ileriki yıllarda anlaşılacaktır.

7.2 Cam Ürünlerin Kullanım Şeklindeki Değişim

Önemle üzerinde durulması gereken bir nokta cam üretiminin kökenidir. Akbulut (2009) mekanikleşmiş üretim aşamaları ve makineleşmeyle anılmakla birlikte, endüstrinin belirli bir düzeyde zanaat işçiliğine dayanmakta olduğunu, zanaat geleneğinde oluşan nesnelerin seri üretime uyarlandığını vurgulamıştır. Bu vurgulama, özellikle cam ev eşyası için rahatlıkla söylenebilir. Her gün kullanılan bir çay bardağının, bir su bardağının Paşabahçe'nin tarihi bölümünün başında da anlatıldığı üzere, aslında zanaat üretiminin ürünleridir.

Geleneksel yaşamdan modern yaşama taşınan adetler ve nesneler modern üretime taşınmakta, ancak kimi zaman endüstriyel üretime uyarlanan nesneler, hizmet ettiği amacın dışına da taşmaktadır (Akbulut, 2009). Birçok zanaat ürünü endüstriyel üreticiler tarafından bağlı oldukları kültürdeki ana rollerinden uzaklaştırılarak, bu ürünlere kültürel turizme veya “Arts and Crafts” olarak bilinen pazar bölümüne hitap etmesi için yeni roller edindirilmiştir (Heskett, 2002). Bu durumlarda söz konusu nesnenin geleneksel malzeme kullanılarak endüstriyel yöntemlerle üretildiği ve dekoratif amaçlı kullanıldığı da olmaktadır (Akbulut, 2009). Her ne kadar geleneksel üretim metotlarıyla üretimine devam edilse de Çeşm-i Bülbül veya Beykoz serilerindeki ürünler günümüzde dekoratif amaçla kullanılmaktadır. Örneğin Çeşm-i Bülbül tekniğiyle üretilmiş gaz lambası, sürahi gibi ürünler 150-200 TL gibi fiyatlarla satışa sunulmaktadır. Haliyle, bu ürünler günlük kullanım objeleri olmanın dışında kalmışlardır ve dekoratif amaçlarla kullanılmaktadır.

7.3 Eğitimin Cam Tasarımına Etkileri

Çalışmanın başlangıcında eğitim konusuna değinilmemiş, cam tasarımı ve eğitim ilişkisinin incelenmesi amaçlar arasında yer almamıştır. Fakat görüşmeler ve araştırmalar sonucu konunun büyük önem taşıdığı ve irdelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Görüşmelerde tasarım eğitiminin bölümleşebileceği ve bu sayede yeni mezunların uzmanlaştıkları alanda daha derin bilgi sahibi olabilecekleri, birçok kez öneri olarak getirilmiştir. Bu konuda yapılmış birçok araştırma ve anket, yazılmış birçok makale bulunmaktadır. Özellikle İTÜ’de yapılmış Ulusal Tasarım Kongreleri’nin bildiri kitaplarında da görülebileceği üzere (Tasarımda Evrenselleşme - 1996, Türkiye’de Tasarımı Tartışmak - 2006, Tasarım veya Kriz - 2009) tasarım eğitiminin durumu sanayiciler, tasarımcılar ve eğitimciler arasında kongre platformunda tartışılmıştır. Bildiri kitaplarında yer alan makalelerde firmalarla yapılan işbirliği projelerinin öğrenciler için faydalı olduğundan da birçok kez bahsedilmiştir.

Önemli bir nokta da, ülkemizde birçok cam bölümü olmasına karşın Paşabahçe’nin işe alımlarda endüstri ürünleri tasarımı mezunlarını tercih etmesidir. Fakat Paşabahçe yöneticileri yeni mezunların üretim tekniklerini bilmemelerinden ve malzemeyi tanımamalarından yakınmaktadırlar. Cam bölümü mezunlarının da endüstriyel

üretime uzak olması nedeniyle tercih edilmediği belirtilmiştir. Elde edilen tüm bilgiler sonucunda sonuç olarak çıkarılan noktalar şöyle sıralanabilir:

- Tasarım eğitiminde bölümleşme, cam tasarımı gibi ciddi anlamda üretim ve malzeme bilgisi gerektiren bir dal için efektif bir çözüm olacaktır.
- Paşabahçe, her ne kadar şu an böyle bir projeye olumlu yaklaşırsa da, üniversitelerin ürün tasarımı bölümleriyle ortak projeler geliştirebilecek bir platform yaratabilir. Bu sayede üretim tekniklerini bilen ve bilinçli tasarımlar yapan tasarımcılar yetişmesi imkânı olacaktır.

Tasarım yönetimi, tasarımın bir kurum içindeki yeri, önemli yönetim sorunlarının çözümüne ilişkin özel tasarım branşlarının belirlenmesi ve kıdemli yöneticilerin tasarıma etkili olarak kullanmaları için eğitimle doğrudan ilgilidir (Borja de Mozota, 2005). Bir önceki bölümde eğitim kısmında da açıklandığı gibi hem tasarımcıyla, hem üst yönetimle hem de içinde bulunulan ülkenin şartlarına uyum göstermek zorundadır. Türkiye’de tasarımın bir firma organizasyonu içindeki yeri hâlâ tam olarak belirlenememiştir. Yöneticilerin büyük riskler altına girmemesinden dolayı da tasarım konusu etraflıca ele alınmamıştır.

Bunun yanında, Denizli’de çalışan ustaların eskiden yapmalarına rağmen artık serbest şekillendirme yapmadıkları öğrenilmiştir. Bunun nedeni açıkça anlaşılmamasına rağmen, tasarımcı-zanaatçı ilişkisinden ileri geldiği düşünülmektedir. Fakat eğitim bölümünde üzerinde durulan bir nokta vardır ki, bu ustaların cam sanatçıları ve tasarımcılarıyla beraber “100 Cam Sanatçısı” kitabında yer almalarıdır. Bu durum, ustaların ne kadar önemli olduklarını göstermenin yanında, zanaat-tasarım-üretim üçgeninin tam ortasında bulunduklarını da göstermektedir.

Bu konuyla ilgili şöyle bir çıkarım yapılabilir: İşgücünün beceri ve üretkenliğinin geliştirilmesi ve bunun yüksek ücret olarak yine işçiye dönmesi düzenli bir süreç özelliği kazanmalıdır. Zira işbaşında eğitim, tersine mühendislik, gözlemleyerek, özümseyerek ve sonuçta yaparak öğrenme gibi değişik aşamaları ve bunların bütünlüğünü içerir (Kepenek, 1999).

7.4 İleriki Çalışmalar

Şişecam'ın cam ev eşyası grubu dışında cam ambalaj, düzcam ve kimyasallar grupları vardır. 1943 yılında Paşabahçe'deki fabrikanın yan tarafına küçük ölçekte üretim yapabilecek bir pencere camı fabrikası kurulmuştur (Küçükerman, 1998), bu da düzcam üretiminin başladığı noktadır. Cam ev eşyası kadar düzcamın da uzun ve kapsamlı bir hikâyesi vardır. Bünyesinde bir tasarım grubu da bulunan düzcam grubuyla ilgili bir araştırma yapmak mümkündür.

Aynı durum cam ambalaj grubu için de geçerlidir. Grubun 1935 yılında Paşabahçe fabrikasıyla başlayan hikâyesi; meşrubat ve bira sanayisinin çok hızlı gelişmesi, ilaç sanayinin artan şişe ihtiyacı, Paşabahçe Fabrikası'nda züccaciye üretimine hız verilmesi, talebe karşı şişe üretiminin yetersiz kalması nedeniyle Topkapı Şişe Fabrikası'nın 1969 yılında kurulmasıyla ayrı bir yola doğru ilerlemiştir (Küçükerman, 1998). Böylece fabrikalarda da, aynı düzcamda olduğu gibi, ürün grubu bazında bir ayırım gerçekleşmiştir. 2000 yılından bu yana Anadolu Cam Sanayii A.Ş. olarak faaliyet gösteren cam ambalaj grubu, 2006 yılında Anadolu Cam Tasarım Merkezi'ni hayata geçirmiştir. 2011 yılından itibaren de “Cam Yeniden Cam” adlı projeyle geri dönüşüm bilincinin aktarılması için çalışmalara başlamıştır.

Bu çalışmada grafik tasarım ve markanın önemli bir tamamlayıcısı olan logo konularına girilmemiştir. Bunlar da ayrı bir çalışmada incelenebilir. Özellikle cam ambalaj konusu incelenirken grafik tasarımı da kapsayacak bir çalışma yapılması yararlı olacaktır.

Gruplarla ilgili yapılacak araştırmaların daha sonrasında tek bir kaynakta toplanması da yararlı olacaktır. Görüşme yapılan tüm kişiler böyle bir çalışmanın Türkiye tarihinin en önemli firmalarından biri olan Şişecam için ansiklopedik bilgi değeri taşıyacağını düşünmektedir.

Bu çalışma, daha sonrasında incelenmek üzere pazarlama konulu çalışmalar için de yararlı olabilir. Özellikle Paşabahçe markasının köklüce incelenmesi, gelişimi, firmadaki bütünlüğü, değeri konuları araştırılabilir, nasıl geliştirilebileceğine dair çözüm önerileri sunulabilir.

KAYNAKLAR

- Akbulut, D.**, 2009. Geleneksel Nesnelerin Endüstriyel Ürünlere Dönüşümünde Zanaat ve Endüstri İlişkileri. H.A. Er ve diğerleri (Der.), *Tasarım veya Kriz - 4. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı* içinde, İTÜ Mimarlık Fakültesi Endüstri Ürünlerin Tasarımı Bölümü, İstanbul, s.31-41.
- Akbulut Onur, B.**, 2011. Kişisel Görüşme.
- Akman, O.**, 2011. Kişisel Görüşme.
- Asatekin, M.**, 1994. Turkish Design Facing the Global Market. G. Hasdoğan (Der.), *Tasarım Endüstri ve Türkiye - Uluslararası Endüstri Ürünleri Tasarımı Sempozyumu Bildiri Kitabı* içinde, ODTÜ Mimarlık Fakültesi Endüstri Ürünlerin Tasarımı Bölümü, Ankara, s.3-8.
- Bilge, G.**, 2011. Kişisel Görüşme.
- Blaxter, L., Hughes, C., Tight, M.**, 2001. *How to Research*, Second Edition, Open University Press, Buckingham, Philadelphia, s.171-176.
- Boratav, K.**, 1999. Korumacı-Devletçi Sanayileşme: 1930-1939, O. Baydar (Der.) *75 Yılda Çarklardan Çiplere* içinde, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul, s.71-76.
- Borça, G.**, 2006. *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar mı?*, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Borça, G.**, 2011. Kişisel Görüşme.
- Borja de Mozota, B.**, 2005. *Tasarım Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Bozbeyli, E.**, 2011. Kişisel Görüşme.
- Canav, Ü.**, 1985. *Ancient Glass Collection*, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Çağdaş Yayıncılık ve Basın Sanayi A.Ş., İstanbul, p.19.
- Cam Sektörü Raporu**, 2011. T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü, Sektörel Raporlar ve Analizler Serisi 2011/1.
- Chung, K.W.**, 1992. The Meaning of Design Management and It's Strategic Value, *Fourth International Design Management Research and Education Forum*, London Business School and Design Management Institute, London.
- Creswell, J.W.**, 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, USA, p.24.
- Creswell, J.W.**, 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Second Edition, Sage Publications, USA, p.29.
- Çizgen, G.**, 2010. *İstanbul'un 100 Cam Sanatçısı*, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kültür A.Ş. Yayınları, İstanbul.

- Çullu, C.,** 1996. Panel-II, Dışsatımda Tasarımın Yeri, Önemi ve Yasal Sorunlar, Panel Başkanı: Uğur Yalçiner (TPE Başkanı). N. Bayazıt ve diğerleri (Der.), *Tasarımda Evrenselleşme - 2. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı* içinde, Yapı-Endüstri Merkezi, İstanbul, s.173-179.
- Davidson, S.,** 2003. *Conservation and Restoration of Glass*, Second Edition, Butterworth-Heinemann, UK, p.1.
- Duman, D.,** 1999. 1930’larda Ekonomideki Korumacılık Politikasının Okullardaki Yansımaları: “Yaşasın Yerli Malı, Yaşasın Kumbara!”, O. Baydar (Der.) *75 Yılda Çarklardan Çiplere* içinde, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul, s.107-110.
- DPT,** 2001. *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: Taş ve Toprağa Dayalı Ürünler Sanayii Özel İhtisas Komisyonu Raporu (Cam Sanayii)*, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.
- DPT,** 2006. *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013: Taş ve Toprağa Dayalı Sanayiler, Özel İhtisas Komisyonu Ön Raporu*, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.
- DPT,** 2008. *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013: Taş ve Toprağa Dayalı Sanayiler, Özel İhtisas Komisyonu Raporu Cilt 1*, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.
- Er, Ö., Er, H.A.,** 1996. Tasarım Yönetimi: Gelişim, Tanım ve Kapsam. N. Bayazıt ve diğerleri (Der.), *Tasarımda Evrenselleşme - 2. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı* içinde, Yapı-Endüstri Merkezi, İstanbul, s.69-78.
- Er, Ö., Er, H.A., Manzakoğlu, B.T.,** 2010. *Tasarım Yönetimi: Tanım, Kapsam ve Uygulama*, TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi – 13, TÜSİAD, İstanbul, s.58.
- Gillham, B.,** 2005. *Research Interviewing: The Range of Techniques*, Open University Press, McGraw Hill Education, England, s.70.
- Güner, Y.,** 1996. Endüstriyel Ürün İhracatında Tasarımın Önemi. N. Bayazıt ve diğerleri (Der.), *Tasarımda Evrenselleşme - 2. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı* içinde, Yapı-Endüstri Merkezi, İstanbul, s.63-64.
- Heskett, J.,** 2002. *Design: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, New York, USA, p.7-17.
- Karaman, A., Dönmez, M., Namlı, D.,** 2006. Türkiye’de Tasarım Uygulamalarının İşleyişi: Bir Vaka Analizi. H.A. Er ve diğerleri (Der.), *Türkiye’de Tasarımı Tartışmak - 3. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı* içinde, İTÜ Mimarlık Fakültesi Endüstri Ürünlerin Tasarımı Bölümü, İstanbul, s.240-249.
- Karasar, N.,** 1994. *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Altıncı Basım, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., Ankara, s.166-175.
- Kepenek, Y.,** 1999. Türkiye’nin 1980 Sonrası Sanayileşme Süreci, O. Baydar (Der.) *75 Yılda Çarklardan Çiplere* içinde, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul, s.229-240.

- Kırdar, Y.**, 2003. Marka Stratejilerinin Oluşturulması: Coca-Cola Örneği, *Eastern Mediterranean University, Faculty of Business and Economics, Review of Social, Economic & Business Studies*, 3, 4, p.233-250.
- Kirman, H.**, 1995. *Cam Sanayiinin Türk Ekonomisindeki Yeri*, Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Sektör Programları Daire Başkanlığı, Ankara.
- Kocaman, H.**, 2008. Türk Sanayisinde 1980’li Yıllarda Etkinleşen Endüstri Ürünleri Tasarımı Sürecinde Kurum ve Ürün Kimliği Hakkında Bir Değerlendirme. G.Baydar, F.D. Himam, G. Canol, T. Balcıoğlu (Der.), *Kim(lik)lerin Tasarımı – 4T Türkiye Tasarım Tarihi Topluluğu Bildiri Kitabı* içinde, İzmir Ekonomi Üniversitesi Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi, İzmir, s.47-55.
- Kocaman, H.**, 2009. 1980’li Yıllarda Türk Sanayinde Endüstri Ürünleri Tasarımı ve Marka Kimliği Çalışmaları Hakkında Bazı Değerlendirmeler. H.A. Er ve diğerleri (Der.), *Tasarım veya Kriz - 4. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı* içinde, İTÜ Mimarlık Fakültesi Endüstri Ürünlerin Tasarımı Bölümü, İstanbul, s.227-238.
- Kuban, B.**, 1999. Cam Sektörü ve Şişecam, O. Baydar (Der.) *75 Yılda Çarklardan Çiplere* içinde, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, İstanbul, s.217-227.
- Küçükerman, Ö.**, 1978. *Cam ve Çağdaş Tasarım İçindeki Yeri*, Paşabahçe Ticaret Ltd. Şti. ve Paşabahçe Cam Sanayii A.Ş., İstanbul.
- Küçükerman, Ö.**, 1989. Endüstri için Ürün Tasarımı Üzerine Notlar, *TASARIM*, 1, 1, s.57-61.
- Küçükerman, Ö. ve Erhan, İ.**, 1994. Türk Sanayiinde Endüstri Tasarımının Geliştirilmesi: 30 Yıllık Dönemden İzlenimler-Öneriler. G. Hasdoğan (Der.), *Tasarım Endüstri ve Türkiye - Uluslararası Endüstri Ürünleri Tasarımı Sempozyumu Bildiri Kitabı* içinde, ODTÜ Mimarlık Fakültesi Endüstri Ürünlerin Tasarımı Bölümü, Ankara, s.9-12.
- Küçükerman, Ö.**, 1998. *İstanbul’da 500 Yıllık Sanayi Yarışı: Türk Cam Sanayii ve Şişecam*, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., İstanbul.
- Küçükerman, Ö.**, 2008. *Türkiye’nin Kültür Mirası: 100 Cam*, NTV Yayınları, İstanbul.
- Manufacturer News.** 2006. *Restaurant Hospitality*, 90, 7, p.122 (erişim 08.02.2011)
- Özbilgin, Z. N.**, 2007. *Cam Sektörü Değerlendirme Raporu*, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği, Ankara.
- Özgümüş, Ü.**, 2000. *Anadolu Camcılığı*, Pera Yayıncılık, İstanbul.
- Paul, A.**, 1990. *Chemistry of Glasses*, Chapman and Hall, London.
- Rawlings, B.**, 1991. Research Interviewing, *Institute of Advanced Studies: Manchester Polytechnic Research Seminar Series*, p.4.
- Risatti, H.**, 2007. *A Theory of Craft: Function and Aesthetic Expression*, The University of North Carolina Press, USA, p.152-184.

- Standard**, 2007. Cumhuriyet Kuşaklarının Ortak Gururu Şişecam: Doğan Arıkan ile Röportaj. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*. **46**, 546, s.19-28.
- Şahin, A., Özüçelik, D., Ulutaş, S., Uysal, S., Bayraktar, S.**, 2010. *Beykoz'un Markalaşması*, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Bilimler Bölümü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Bitirme Projesi, İstanbul.
- Şenocak, O.**, 1996. Küresel Pazar, Tasarım Eğilimleri ve 1996 Uluslararası Frankfurt Ticaret Fuarı Ambiente'de Yansımalar. N. Bayazıt ve diğerleri (Der.), *Tasarımda Evrenselleşme - 2. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı* içinde, Yapı-Endüstri Merkezi, İstanbul, s.121-124.
- Şentin, C.Ö.**, 2006. *Developing a Forecasting Model for External Trade of Turkey in Glass and Glassware*, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şişecam Yıllık Raporları**, 2006 – 2007 – 2008 – 2009 – 2010. Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., İstanbul.
- Tezel, E.**, 2009. Krizler ve Bir Değişim Aracı Olarak Tasarım Olgusuna Tutunabilmek. H.A. Er ve diğerleri (Der.), *Tasarım veya Kriz - 4. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı* içinde, İTÜ Mimarlık Fakültesi Endüstri Ürünlerin Tasarımı Bölümü, İstanbul, s.369-382.
- Turan, G. ve Turan, A.Z.**, 2010. 1970'lerde Türk Sofrasının Eşyası olarak İstanbul Porselen, Basılmamış Bildiri, *Nesneyi Okumak – 4T Türkiye Tasarım Tarihi Topluluğu*, İzmir Ekonomi Üniversitesi Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi, İzmir.
- Türkiye'de Cam Sektörü**, 2008. Milli Eğitim Bakanlığı MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi) Seramik ve Cam Teknolojisi Modülü, Ankara.
- Türkiye Cam Sektörü**, 2010. Sanayi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Url-1** <<http://www.sisecam.com.tr/>> (Erişim 04.02.2011)
- Url-2** <<http://www.iso.org.tr>> (Erişim 08.02.2011)
- Url-3** <<http://sgm.sanayi.gov.tr>> (Erişim 17.02.2011)
- Url-4** <<http://www.dpt.gov.tr>> (Erişim 17.02.2011)
- Url-5** <<http://www.kayso.org.tr/b2b/kaysobilgi/>> (Erişim 17.02.2011)
- Url-6** <<http://www.tuik.gov.tr>> (Erişim 03.03.2011)
- Url-7** <<http://www.cpivglass.be>> (Erişim 11.04.2011)
- Url-8** <<http://www.trademap.org>> (Erişim 01.09.2011)
- Url-9** <<http://www.camelyaf.com.tr>> (Erişim 16.04.2011)
- Url-10** <<http://www.borcampasabahce.com>> (Erişim 01.08.2011)
- Url-11** <<http://www.denizlicam.com.tr/>> (Erişim 01.09.2011)
- Url-12** <<http://www.pasabahcemagazalari.com>> (Erişim 25.09.2011)
- Url-13** <<http://www.underkucukerman.com>> (Erişim 30.09.2011)

Url-14 <<http://www.architectureoflife.net/Blog/164/Camin-Buyulu-Hikayesi%E2%80%A6.aspx>> (Erişim 01.10.2011)

Ünal, F., 2011. Kişisel Görüşme.

Üstdal, M., Gülbahar, K., 1997. *Bilimsel Araştırma Nasıl Yapılır Nasıl Yazılır*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., İstanbul, s.89.

Varshneya, C.A., Seward, T.P., 2001. Inorganic Glasses – Structure, Composition and Properties. Charles A. Harper (Ed.), *Handbook of Ceramics, Glasses and Diamonds* içinde, McGraw-Hill, USA, p.5.1.

Vogel, W., 1994. *Glass Chemistry*, Second Edition, Springer-Verlag, Germany.

Yetkan, E., 1996. Tasarım İhracatında Devlet ve Ticari Kuruluşların Rolü. N. Bayazıt ve diğeri (Der.), *Tasarımda Evrenselleşme - 2. Ulusal Tasarım Kongresi Bildiri Kitabı* içinde, Yapı-Endüstri Merkezi, İstanbul, s.65-67.

Yıldırım, A., Şimşek, H., 2006. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.ř., Ankara, s.120-122.

EKLER

- EK A : Çizelge A.1 :** Dünyada en çok cam ürünleri ihracatı yapan 30 ülke (bin \$)
EK B : Çizelge B.1 : Dünyada en çok cam ürünleri ithalatı yapan 30 ülke (bin \$)
EK C : Çizelge C.1 : Türkiye'nin en çok cam ihraç ettiği 30 ülke (bin \$)
EK D : Çizelge D.1 : Türkiye'nin en çok cam ithal ettiği 30 ülke (bin \$)
EK E : Çizelge E.1 : Dünyada en çok cam ev eşyası ihracatı yapan 30 ülke (bin \$)
EK F : Çizelge F.1 : Dünyada en çok cam ev eşyası ithalatı yapan 30 ülke (bin \$)
EK G : Çizelge G.1 : Türkiye'nin en çok cam ev eşyası ihracatı yaptığı 30 ülke (bin \$)
EK H : Çizelge H.1 : Türkiye'nin en çok cam ev eşyası ithalatı yaptığı 30 ülke (bin \$)
EK I : Çizelge I.1 : Türkiye cam sektöründeki firmalar
EK J : Çizelge J.1 : İSO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Raporları'ndan
Paşabahçe'nin yıllara göre bilgileri
EK K : Çizelge K.1 : Dünya cam firmaları sıralaması (Milyon Dolar)
EK L : Çizelge L.1 : Şişecam Organizasyon Şeması
EK M : Çizelge M.1 : Cam Ev Eşyası Grubu Organizasyon Şeması
EK N : Paşabahçe Tasarım Şefi Sn. Funda Ünal ile görüşme, 09.03.2011
EK O : Paşabahçe Tasarım Müdürü Emre Bozbeyli ile görüşme, 27.07.2011

EK A**Çizelge A.1:** Dünyada en çok cam ürünleri ihracatı yapan 30 ülke (bin \$)

	Ülke/Yıl	2006	2007	2008	2009	2010
	Dünya	52.754.270	60.061.298	65.145.386	53.462.243	61.771.360
1	Çin	5.625.396	7.249.836	9.069.697	7.597.086	10.327.415
2	Japonya	3.950.143	4.136.110	4.683.044	4.503.737	6.527.258
3	Almanya	5.760.477	6.436.850	6.891.341	5.866.712	6.106.644
4	ABD	4.445.368	4.829.428	5.088.109	4.144.818	4.983.824
5	Fransa	3.705.605	4.245.305	4.281.094	3.265.211	3.459.162
6	İtalya	2.673.433	3.106.510	3.247.450	2.514.917	2.705.743
7	Belçika	2.902.033	3.385.149	3.488.591	2.603.216	2.641.887
8	Çek Cum.	1.874.721	2.084.452	2.185.578	1.620.828	1.735.675
9	Çin Taipei	1.080.280	1.115.739	1.164.742	1.128.797	1.599.907
10	Meksika	1.323.124	1.350.573	1.395.483	1.169.745	1.471.635
11	Hollanda	989.022	1.151.309	1.216.405	1.025.394	1.336.402
12	Polonya	1.114.305	1.433.568	1.544.554	1.131.690	1.302.421
13	İspanya	1.216.315	1.487.760	1.545.289	1.207.367	1.287.908
14	Avusturya	1.330.699	1.470.902	1.497.109	1.155.033	1.238.952
15	İngiltere	1.309.994	1.535.057	1.484.592	1.107.072	1.188.092
16	Malezya	457.267	584.005	916.164	835.777	946.306
17	Türkiye	680.145	829.217	1.016.834	838.448	903.481
18	Tayland	498.643	529.547	578.945	563.710	877.208
19	Kore Cum.	817.257	851.663	761.068	628.145	770.425
20	Portekiz	450.799	566.392	649.149	594.173	625.878
21	Danimarka	815.496	1.071.006	1.436.761	1.129.086	594.953
22	Macaristan	408.181	494.895	617.999	530.123	576.513
23	İsviçre	478.927	568.403	610.564	516.536	557.112
24	İsveç	499.306	577.487	640.100	508.461	535.957
25	Slovakya	415.575	506.131	545.961	429.998	500.631
26	Kanada	975.917	899.547	837.510	495.855	496.179
27	Hindistan	293.515	343.866	441.710	335.248	441.035
28	Endonezya	386.594	431.825	428.162	352.455	431.699
29	Mısır			102.865	327.960	380.202
30	Singapur	373.255	394.594	356.867	241.222	363.686

Kaynak: International Trade Center, Trade Map

EK B**Çizelge B.1:** Dünyada en çok cam ürünleri ithalatı yapan 30 ülke (bin \$)

	Ülke/Yıl	2006	2007	2008	2009	2010
	Dünya	52.625.613	60.764.671	65.489.930	53.369.961	64.727.955
1	ABD	6.131.551	6.241.729	5.970.370	4.641.642	5.733.046
2	Almanya	4.048.255	4.634.814	5.225.533	4.662.327	5.198.539
3	Çin	2.963.061	3.273.327	3.420.011	3.028.610	4.873.745
4	Fransa	3.033.371	3.757.049	4.072.771	3.250.827	3.474.403
5	Kore Cum.	2.146.534	2.468.773	2.559.946	2.454.535	3.287.004
6	Çin Taipei	1.647.633	1.845.805	2.053.832	1.692.026	2.673.862
7	Japonya	2.229.246	2.200.334	2.521.468	1.918.551	2.358.905
8	İngiltere	1.977.558	2.374.406	2.385.264	1.843.054	2.155.860
9	Kanada	1.909.905	2.030.760	2.093.446	1.872.055	2.151.091
10	İtalya	1.937.942	2.297.027	2.452.534	1.874.469	2.105.805
11	Belçika	1.787.326	2.058.096	2.196.459	1.699.277	1.832.746
12	İspanya	1.538.370	2.033.493	2.093.846	1.551.326	1.584.678
13	Hong Kong, Çin	1.390.917	1.394.258	1.363.065	1.156.302	1.569.352
14	Hollanda	1.016.580	1.237.177	1.356.362	1.120.789	1.408.665
15	Polonya	900.877	1.243.862	1.466.128	1.017.419	1.159.418
16	Meksika	1.266.427	1.287.228	1.023.761	806.925	1.023.365
17	İsviçre	822.247	971.459	1.069.525	931.084	991.200
18	Avusturya	753.430	912.996	1.018.971	831.812	903.679
19	Rusya Fed.	699.629	954.191	1.073.577	585.819	853.384
20	Singapur	636.253	617.496	671.297	641.556	819.573
21	Malezya	400.102	419.760	523.650	607.232	803.281
22	BAE		799.387	1.029.414	818.726	797.979
23	Çek Cum.	678.667	784.046	876.917	706.579	792.337
24	İsveç	617.408	799.115	872.715	748.634	776.953
25	Hindistan	323.507	381.370	467.913	424.463	694.444
26	Tayland	439.277	485.300	521.545	434.702	661.005
27	Avusturya	454.713	530.167	622.415	605.392	617.034
28	Türkiye	536.013	617.797	593.915	473.579	616.460
29	Brezilya	277.399	361.037	551.490	407.807	611.435
30	Danimarka	640.526	790.633	852.375	608.152	561.872

Kaynak: International Trade Center, Trade Map

EK C

Çizelge C.1: Türkiye'nin en çok cam ihraç ettiği 30 ülke (bin \$)

	Ülke/Yıl	2006	2007	2008	2009	2010
	Dünya	680.145	829.217	1.016.834	838.448	903.481
1	Almanya	54.277	69.538	100.610	72.286	88.348
2	İtalya	52.059	66.490	77.651	58.418	59.695
3	İngiltere	54.536	68.764	58.289	49.542	56.760
4	İran	33.575	42.682	49.132	53.603	56.374
5	Fransa	27.851	38.973	47.665	47.748	52.087
6	Irak	15.410	16.902	30.633	31.929	33.813
7	ABD	34.462	38.241	33.822	26.596	30.662
8	İspanya	24.293	25.363	34.973	25.675	29.287
9	Romanya	31.087	42.755	49.177	31.803	26.935
10	Mısır	11.166	14.815	25.233	22.798	26.742
11	İsrail	15.309	15.908	24.911	22.131	26.273
12	Rusya Fed.	23.970	31.010	43.226	16.400	24.765
13	Bulgaristan	11.643	16.354	21.863	20.099	22.334
14	Libya	2.339	3.161	11.432	26.768	21.460
15	Azerbaycan	8.079	12.127	18.974	18.055	21.304
16	Suriye	3.508	4.383	6.584	12.526	17.836
17	Polonya	5.280	12.558	23.945	16.538	14.868
18	Gürcistan	8.825	6.281	9.828	10.267	13.200
19	Hollanda	10.771	12.574	12.583	10.040	12.571
20	Yunanistan	16.433	22.175	24.148	15.070	12.255
21	Serbest Bölgeler	49.347	36.408	20.905	24.214	12.198
22	Danimarka	9.830	16.609	20.259	10.737	11.822
23	Ukrayna	13.198	15.108	30.687	8.304	11.034
24	Türkmenistan	4.574	2.679	6.550	10.939	10.394
25	Kıbrıs	6.633	6.843	8.069	6.365	8.337
26	Avustralya	3.061	4.934	6.875	6.944	8.043
27	Portekiz	3.580	4.917	8.206	7.006	7.670
28	Belçika	7.001	7.549	14.668	8.600	7.536
29	Fas	2.444	4.328	8.268	5.724	7.535
30	Suudi Arabistan	5.275	4.819	5.757	6.285	7.505

Kaynak: International Trade Center, Trade Map

EK D

Çizelge D.1: Türkiye'nin en çok cam ithal ettiği 30 ülke (bin \$)

	Ülke/Yıl	2006	2007	2008	2009	2010
	Dünya	536.013	617.797	593.915	473.579	616.460
1	Çin	73.504	110.282	133.130	112.906	168.722
2	Almanya	62.233	59.033	63.146	52.371	59.951
3	Fransa	50.748	47.532	41.490	48.711	38.488
4	İtalya	32.149	43.514	45.934	33.914	38.409
5	Romanya	3.067	11.058	13.329	16.346	31.957
6	Belçika	22.305	33.455	32.297	22.054	28.061
7	ABD	14.963	21.857	22.726	14.171	24.350
8	İspanya	14.657	13.188	13.878	10.997	20.168
9	Çek Cum.	16.609	18.951	17.063	15.413	20.004
10	Bulgaristan	68.821	67.202	27.538	20.431	16.125
11	Hindistan	13.959	12.468	14.060	13.739	15.834
12	Endonezya	18.356	16.136	15.938	9.323	15.490
13	İngiltere	16.392	10.928	17.551	13.546	15.407
14	BAE	941	5.224	1.731	1.596	15.319
15	Avusturya	16.276	23.639	20.078	12.803	12.637
16	Rusya Fed.	8.489	8.748	4.735	6.312	10.832
17	Çin Taipei	7.773	12.577	15.990	6.132	6.981
18	Moldova Cum.	515	984	1.789	2.765	6.695
19	İsrail	11.511	7.141	10.050	10.392	6.508
20	Japonya	8.075	11.208	13.931	5.476	5.965
21	Kore Cum.	21.801	17.038	8.394	4.655	5.034
22	İran	6.941	6.834	6.475	5.204	4.847
23	Mısır	666	1.584	1.368	1.083	4.802
24	Tayland	7.572	7.141	9.973	3.876	4.195
25	Polonya	2.861	2.604	3.307	2.753	3.750
26	Hollanda	4.597	6.620	5.149	4.086	3.468
27	Suudi Arabistan	103	293	259	1.165	3.176
28	Finlandiya	5.583	6.585	5.380	3.564	3.038
29	Lüksemburg	773	1.926	1.831	2.610	3.009
30	Güney Afrika	1.539	696	881	902	2.855

Kaynak: International Trade Center, Trade Map

EK E**Çizelge E.1:** Dünyada en çok cam ev eşyası ihracatı yapan 30 ülke (bin \$)

	Ülke/Yıl	2006	2007	2008	2009	2010
	Dünya	6.405.682	7.527.378	8.324.642	7.185.956	8.441.861
1	Çin	1.008.365	1.329.204	1.914.760	1.962.946	2.636.158
2	Fransa	901.873	1.026.537	1.041.888	785.843	867.727
3	Almanya	615.249	674.745	699.600	580.303	610.589
4	Türkiye	323.383	379.494	441.517	402.358	423.749
5	İtalya	411.018	487.900	472.744	362.284	368.046
6	ABD	222.956	245.366	268.515	238.586	280.088
7	Polonya	290.336	346.755	329.988	234.450	274.142
8	Mısır			22.929	253.883	263.313
9	Çek Cum.	322.314	380.345	397.642	200.275	251.682
10	Avusturya	196.127	195.524	219.566	185.014	247.796
11	Hollanda	145.937	162.722	206.986	194.996	214.115
12	İsviçre	215.223	237.407	236.233	179.804	187.581
13	Meksika	52.425	53.308	58.759	65.928	161.744
14	İspanya	127.002	161.790	163.223	133.071	156.352
15	Belçika	144.230	161.713	186.895	153.937	151.716
16	Endonezya	107.119	125.865	123.122	111.404	122.657
17	Slovakya	98.248	104.304	100.833	97.880	94.413
18	Bulgaristan	53.379	71.945	90.251	90.337	92.815
19	Tayland	65.324	79.577	85.965	76.769	91.804
20	Japonya	79.304	88.046	97.283	74.844	72.621
21	Portekiz	55.886	67.596	70.571	67.487	69.409
22	Slovenya	63.327	70.738	75.691	57.281	66.116
23	Brezilya	54.879	68.288	68.320	54.427	62.833
24	Malezya	61.227	55.203	66.822	71.154	54.621
25	Danimarka	37.359	38.638	41.369	34.681	52.421
26	İngiltere	69.062	74.188	65.876	45.498	51.771
27	Hindistan	5.082	4.982	8.712	6.156	47.952
28	Kolombiya	22.809	28.039	29.295	38.418	46.879
29	Kore Cum.	16.568	13.660	20.181	38.878	43.618
30	İsveç	71.977	57.393	47.590	25.405	31.117

Kaynak: International Trade Center, Trade Map

EK F**Çizelge F.1:** Dünyada en çok cam ev eşyası ithalatı yapan 30 ülke (bin \$)

	Ülke/Yıl	2006	2007	2008	2009	2010
	Dünya	6.211.995	7.241.775	7.580.955	6.250.736	7.629.620
1	ABD	1.001.643	1.029.745	906.224	691.697	837.256
2	Almanya	467.388	562.259	566.883	468.983	531.523
3	Fransa	312.567	388.368	402.334	336.802	346.502
4	İngiltere	334.879	370.890	365.488	294.468	314.507
5	Kanada	244.573	273.344	283.310	242.117	270.152
6	İtalya	268.692	302.692	331.395	234.898	253.716
7	BAE		164.231	203.515	217.300	236.701
8	İran	12.519	281.352	265.606	162.328	229.973
9	Rusya Fed.	111.412	136.169	159.892	116.479	220.674
10	İsviçre	195.203	218.678	245.419	193.031	210.759
11	İspanya	203.975	265.484	236.829	205.900	202.834
12	Japonya	214.870	211.366	216.744	178.485	191.944
13	Avusturya	117.478	128.276	140.298	122.182	182.819
14	Hollanda	147.996	153.233	191.073	142.019	172.019
15	Kazakistan	10.345	14.387	21.360	21.910	150.669
16	Belçika	137.989	148.444	173.793	148.929	145.387
17	Avustralya	105.376	126.790	125.072	113.801	134.839
18	Çin	56.883	74.560	82.598	82.808	116.719
19	Polonya	72.642	99.613	122.430	86.420	105.503
20	Hong Kong, Çin	108.519	105.029	98.233	112.992	98.518
21	Hindistan	42.647	46.579	51.710	44.522	92.924
22	Kore Cum.	68.631	85.961	86.919	75.980	90.718
23	Suudi Arabistan	48.591	58.446	0	1.204	89.174
24	Türkiye	73.435	71.942	78.629	65.551	85.545
25	Meksika	67.963	77.053	80.535	53.968	74.082
26	Çek Cum.	69.840	79.018	96.080	74.072	73.157
27	Brezilya	20.483	33.034	48.612	42.529	71.781
28	Yunanistan	89.312	106.922	110.342	77.066	69.127
29	Danimarka	76.374	86.113	78.918	59.954	67.898
30	Norveç	64.900	72.458	71.463	61.209	67.858

Kaynak: International Trade Center, Trade Map

EK G

Çizelge G.1: Türkiye'nin en çok cam ev eşyası ihracatı yaptığı 30 ülke (bin \$)

	Ülke/Yıl	2006	2007	2008	2009	2010
	Dünya	323.383	379.494	441.517	402.358	423.749
1	İran	28.284	36.151	39.840	44.780	47.013
2	İngiltere	31.012	34.610	30.565	35.266	36.261
3	Almanya	20.801	22.242	36.547	28.107	31.916
4	Fransa	12.622	19.409	21.813	28.992	30.892
5	ABD	26.871	28.915	24.176	20.076	24.082
6	İtalya	20.789	25.775	27.327	19.364	23.544
7	Irak	10.367	10.430	24.056	20.659	20.208
8	İspanya	11.393	14.925	22.303	17.526	18.408
9	Danimarka	8.673	12.758	9.306	7.378	10.817
10	Mısır	7.391	7.860	11.379	10.356	9.065
11	Hollanda	4.625	4.573	5.289	6.469	8.135
12	Rusya Fed.	11.181	10.852	11.220	7.047	6.923
13	Libya	1.479	1.250	6.650	12.028	6.849
14	Portekiz	3.506	4.408	6.714	6.516	6.574
15	Suudi Arabistan	4.809	4.349	5.074	5.165	6.152
16	Suriye	1.761	1.703	2.228	4.667	4.763
17	Avustralya	2.785	3.623	3.999	3.791	4.703
18	Sırbistan	4.439	5.300	6.354	4.032	4.702
19	Azerbaycan	3.342	4.307	4.658	4.329	4.578
20	BAE	4.288	3.441	4.505	3.932	4.555
21	Yunanistan	5.862	6.948	8.609	5.642	4.377
22	Romanya	5.181	7.266	8.329	5.289	4.370
23	İsrail	4.531	4.015	6.001	3.919	4.306
24	Hindistan	1.492	1.558	1.986	3.279	4.243
25	Ukrayna	4.014	6.248	7.905	3.544	4.144
26	Belçika	2.922	3.001	4.241	4.261	4.007
27	Polonya	2.540	3.886	6.458	5.356	3.563
28	Hong Kong, Çin	2.064	2.502	2.668	3.066	3.339
29	Brezilya	269	657	912	1.561	2.914
30	Çek Cum.	3.625	3.854	3.853	3.597	2.914

Kaynak: International Trade Center, Trade Map

EK H

Çizelge H.1: Türkiye'nin en çok cam ev eşyası ithalatı yaptığı 30 ülke (bin \$)

	Ülke/Yıl	2006	2007	2008	2009	2010
	Dünya	73.435	71.942	78.629	65.551	85.545
1	Çin	16.477	21.891	30.697	23.328	43.423
2	Endonezya	7.605	6.893	11.572	6.794	12.636
3	Bulgaristan	18.112	15.513	14.490	14.051	9.113
4	Almanya	2.630	2.347	2.891	2.200	2.666
5	İtalya	2.061	1.784	2.639	1.288	2.659
6	Fransa	10.170	11.205	3.742	9.298	2.581
7	Hindistan	4.739	3.745	3.874	2.149	2.523
8	Polonya	895	633	1.085	1.082	1.740
9	Mısır	33	7	3	35	1.389
10	Çek Cum.	1.001	998	1.053	488	1.188
11	BAE	838	802	995	675	1.044
12	Kore Cum.	354	68	223	429	660
13	Hollanda	301	587	651	349	654
14	ABD	121	248	248	209	325
15	Suudi Arabistan	0	179	209	43	310
16	Avusturya	311	324	295	291	297
17	Slovakya	154	235	271	246	272
18	İspanya	1.339	208	204	931	272
19	Tayland	178	405	501	132	266
20	Çin Taipei	103	134	197	157	232
21	Portekiz	661	208	269	261	154
22	İngiltere	364	386	224	149	147
23	Slovenya	84	231	242	109	122
24	Rusya Fed.	43	169	168	203	110
25	Meksika	216	42	104	79	109
26	Yunanistan	89	25	65	27	62
27	Belçika	46	68	32	42	59
28	Brezilya	2.718	1.221	453	132	57
29	İsveç	136	170	115	40	57
30	Romanya	79	34	31	24	56

Kaynak: International Trade Center, Trade Map

EK I

Çizelge I.1: Türkiye cam sektöründeki firmalar

Kuruluş Adı	Yeri	Üretim Konusu	Çalışan Sayısı	Kapasite
Düzcam				
Trakya Cam Sanayii	Muhtelif	Düzcam ve buzlu cam, otomotiv camı, işlenmiş camlar, ayna	2097	875bin ton düzcam, 45 bin ton buzlu cam, 1,6 milyon araç/set otocamı, 7 milyon m ² lamine cam, 3 milyon m ² temperli cam (beyaz eşya + enerji)
Yenişehir Cam Sanayii	Bursa	Düzcam, kaplamalı cam, lamine cam, projeli camlar	346	460 bin ton düzcam, 5 milyon m ² kaplamalı cam, 1 milyon m ² lamine cam, 190 bin m ² projeli camlar
Schott-Orim	Çerkezköy, Bolu	Emniyet Camları	605	4,5 milyon m ²
Yıldız Cam	İstanbul	Emniyet Camları	450	3 milyon m ²
Star Grup	İstanbul	Emniyet Camları	430	1,75 milyon m ²
Anadolu Cam	İstanbul	Emniyet Camları	160	1,25 milyon m ²
Gürsan Cam	Ankara	Emniyet Camları	184	550 bin m ²
Hatipoğlu Cam	Eskişehir	Emniyet Camları	270	2 milyon m ²
Gülsan Cam	İstanbul	Emniyet Camları	350	
Uğurlu Oto Cam	Denizli	Emniyet Camları (Otomotive yönelik)	550	1,65 milyon m ²
Olimpia Oto	Gebze, Ankara	Emniyet Camları (Otomotive yönelik)	30	1,14 milyon m ²
Dora Cam	Ankara	Emniyet Camları (Otomotive yönelik)	220	500 bin m ²
Başkent Oto Cam	Ankara	Emniyet Camları (Otomotive yönelik)	185	650 bin m ²
Kutaş	İstanbul	Emniyet Camları		2,5 milyon m ²
Tam Cam	İstanbul	Emniyet Camları (Otomotive yönelik)	250	2,5 milyon m ²
Diğer İşlenmiş (Emniyet Camı) Üreticileri	Muhtelif	Emniyet Camları	V.Y.	V.Y.
Diğer Çiftcam Üreticileri	Muhtelif	Çiftcam	V.Y.	V.Y.
Yetkin Ayna (Çalışmıyor)		Ayna		3 milyon m ²
Cam Ambalaj				
Anadolu Cam	Muhtelif	Şişe, kavanoz, gıda kapları...	2022	840 bin ton/yıl
Marmara Cam	Kırklareli	Şişe, kavanoz, gıda kapları...	200	50 bin ton/yıl
Cam Ev Eşyası				
Paşabahçe Cam	Muhtelif	Otomatik cam ev eşyası	3876	340 bin ton/yıl
Denizli Cam	Denizli	El üretimi cam ev eşyası		
Güral	Kütahya	El üretimi cam ev eşyası	900	60 bin ton/yıl
Toprak Cam	Bilecik	V.Y.	-	4 bin ton/yıl
Arda Cam	İstanbul	V.Y.	150	5 bin ton/yıl
Akcam	İstanbul	V.Y.	250	3 bin ton/yıl
Termocam			200	6 bin ton/yıl
Cam Elyafı, Cam/Kaya yünü				
Cam Elyaf	Kocaeli	Cam yünü	662	74 bin ton/yıl
İzocam	Kocaeli	Cam ve taş yünü	450	55 bin ton/yıl cam yünü, 60 bin ton/yıl taş yünü
İzotoprak	Eskişehir	Cam ve kaya yünü	V.Y.	11 bin ton/yıl

Kaynak: Türkiye Cam Sektörü, 2010

*V.Y.: Veri Yetersiz

Not: Çalışan sayısı ve kapasite verileri 2008 yılı içindir.

EK J**Çizelge J.1: İSO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Raporları'ndan Paşabahçe'nin yıllara göre bilgileri**

Yıl	İSO 500 Sıra No	Kuruluşun Adı	Üretimden Satışlar (Net) (Milyon TL)	Satış Hasılatı (Net) (Milyon TL)	Brüt Katma Değer (Milyon TL)	Öz Kaynak (Milyon TL)	Aktif Varlık Toplamı (Milyon TL)	Dönem Karı/Zararı (Vergi Öncesi) (Milyon TL)	İhracat (Bin \$)	Ücretle Çalışanlar Ortalaması (Adet)
1993	94	Paşabahçe Cam San. A.Ş.	1.454.155	1.511.269	363.380	326.133	875.359	-2.732	37.492	2.302
1994	72	Paşabahçe Cam San. A.Ş.	3.063.885	3.063.885	1.642.971	628.481	1.894.637	182.890	36.125	1.642
1995	80	Paşabahçe Cam San. A.Ş.	5.822.730	5.822.730	3.289.601	1.548.056	3.464.364	461.599	37	1.639
1996	57	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	13.141.213	13.383.483	8.142.318	11.988.035	30.124.045	845.473	66.000	4.240
1997	26	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	50.097.911	51.661.727	26.341.370	23.759.499	63.244.073	465.889	117.484	4.231
1998	34	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	67.222.641	74.490.434	15.383.041	38.247.523	99.720.082	-4.345.834	130.881	4.202
1999	35	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	97.455.854	104.017.434	29.328.107	51.025.067	132.458.926	-14.296.739	118.651	3.537
2000	36	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	151.314.289	162.658.224	73.750.047	66.550.295	193.403.204	-11.512.947	139.725	3.437
2001	30	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	273.320.632	306.396.416	151.254.266	79.114.486	286.129.408	-28.245.715	142.619	3.191
2002	34	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	366.805.983	394.206.007	170.608.679	183.473.761	404.721.667	64.035.802	146.959	2.331
2003	65	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	321.336.035	425.330.898	154.655.165	278.346.754	499.090.472	62.354.904	155.181	2.264
2004	62	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	404.287.275	462.121.947	142.658.179	304.962.531	556.175.971	36.932.859	158.947	2.237
2005	78	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	373.217.690	473.920.165	207.496.053	308.897.944	618.316.268	30.609.257	148.648	2.235
2006	89	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	400.829.220	516.510.031	112.372.227	323.510.308	642.599.895	17.447.158	154.233	2.188
2007	107	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	415.707.752	513.783.794	146.718.092	340.375.751	649.509.391	19.782.888	174.373	2.302
2008	117	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	433.691.845	577.181.837	119.117.824	317.842.304	997.851.663	-22.533.447	189.999	2.302
2009	90	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	496.554.170	618.882.556	222.368.090	344.129.456	824.753.791	26.287.151	164.995	2.059
2010	118	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	469.558.161							

Kaynak: www.iso.org.tr (Değerler, 1993-2004 arası milyon TL, 2005-2006-2007 için YTL, 2008-2009 için TL cinsindendir.)

EK K**Çizelge K.1:** Dünya cam firmaları sıralaması (Milyon Dolar)

Kuruluşun adı	Ülke	Kuruluş	Faal. yıl	Toplam Satış	Cam Satışları	Net Kar	FAVÖK	Çalışan Sayısı	Özkaynak
St. Gobain	Fransa	1665	345	53.146	14.076	1.607	6.163	189.193	23.679
-2009				52.542	13.916	335	5.187	191.442	22.806
Asahi	Japonya	1907	103	14.676	6.500	1.403	3.862	50.399	11.219
-2009				12.355	5.649	215	2.403	47.618	8.720
NSG	Japonya	1918	92	6.572	6.485	19	531	28.338	3.772
-2009				6.331	6.191	-445	441	28.500	3.264
Owens Illinois	ABD	1779	231	6.633	6.200	-5	1.206	24.000	2.026
-2009				7.067	6.600	198	1.325	22.000	1.736
Hoya	Japonya	1941	69	4.935	4.935	695	-	34.450	4.556
-2009				4.450	3.868	404	1.063	34.462	3.792
NEG	Japonya	1949	61	4.551	4.551	800	-	4.997	5.648
-2009				3.576	3.576	591	1.577	4.997	4.383
Corning	ABD	1850	160	6.632	4.097	3.558	2.655	26.200	19.375
-2009				5.395	4.300	2.008	1.183	23.500	15.543
Guardian	ABD	1932	78	4.480	4.000	-	-	17.300	-
-2009				5.600	4.600	-	-	19.000	-
Schott	Almanya	1884	126	3.844	3.844	146	763	17.468	1.047
-2009				3.143	3.143	233	298	17.709	985
Owens Corning	ABD	1938	72	4.997	2.998	933	526	15.000	3.686
-2009				4.803	2.882	64	517	16.000	2.853
Şişecam	Türkiye	1935	75	2.806	2.122	323	678	17.850	2.682
-2009				2.357	1.757	77	446	16.837	2.465
Vitro	Meksika	1909	101	1.849	1.829	-109	250	17.628	40
-2009				1.775	1.758	-55	238	18.187	152
Ardagh*	İrlanda	1932	78	1.718	1.718	-72	327	5.800	-61

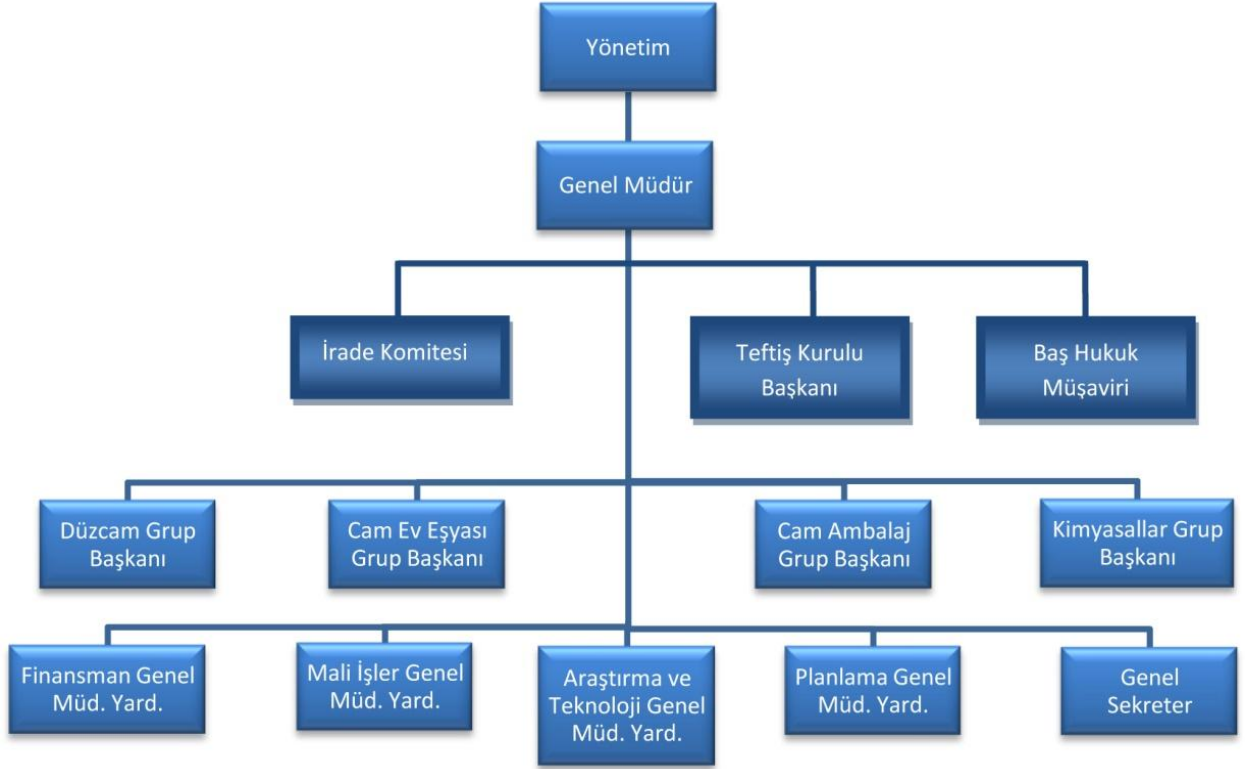
Johns Manville	ABD	1958	152	2.240	1.512	-	-	6.410	-
-2009				2.000	1.350	-	-	6.411	-
Fuyao	Çin	1987	23	1.255	1.255	264	384	15.601	884
-2009				889	889	163	327	-	642
Taiwan Glass	Tayvan	1964	46	1.253	1.253	184	339	13.864	1.698
-2009				958	958	48	125	12.001	1.396
Arc International*	Fransa	1825	185	1.391	1.136	-131	-	12.200	-
Arc (Fransa)*				742	742	-146	-81	6.595	311
PPG	ABD	1883	127	13.423	985	769	2.306	38.300	3.833
-2009				12.239	849	336	1.376	39.900	3.922
Central Glass	Japonya	1936	74	1.873	937	58	223	4.189	1.351
-2009				1.664	830	5	188	4.189	1.210
Libbey	ABD	1818	192	800	725	70	168	7.005	11
-2009				749	668	-29	84	7.082	-67

Kaynak: Şişecam Dergisi, Mayıs-Haziran 2011, Sayı 280

*2009 yılı verisidir.

EK L

Çizelge L.1: Şişecam Organizasyon Şeması



Kaynak: Şişecam

EK M

Çizelge M.1: Cam Ev Eşyası Grubu Organizasyon Şeması



Kaynak: Şişecam

EK N

Paşabahçe Tasarım Şefi Sn. Funda Ünal ile görüşme, 09.03.2011

Ece Esi: Öncelikle sizi biraz tanıyabilir miyim?

Funda Ünal: Şişecam ev eşyası grubu üreticisi Paşabahçe'nin tasarım bölümünde 25 yıldır tasarım şefiyim. Hem ikinci derece yöneticilik, hem de tasarım yapıyorum. Bizim bölümümüz ağırlıklı olarak ürün tasarımı ve bununla birlikte dekor ve aksesuar tasarımı da yapıyor. Seri üretim anlayışı içinde ürünleri üzerine uygulanan, ürüne katma değer kazandıran her türlü dekor ve kitlesel bir üretim çerçevesinde bunların tasarımı yapılıyor. Ayrıca ürünle beraber kullanılan çeşitli malzemeler, plastik, metal, ahşap gibi tüm aksesuarların da tasarımı bölümümüz içinde yer alan bir ekip tarafından yapılıyor. Tasarım müdürlüğünde bu anlamda tasarım yapan altı kişiyiz. Aramızda çok kesin sınırlar olmamakla birlikte ağırlıklı olarak kimimiz aksesuar tasarımı, kimimiz Denizli cam el imalatı ile ilgili tasarım, kimimiz de otomatik tasarım konusunda branşlaşabiliyoruz.

EE: Benim de Denizli Cam Fabrikası'nda bir hafta kadar staj yapma imkânım oldu.

FÜ: Denizli'deki fabrikamız çok güzeldir. Fabrikalar her zaman çok eğlenceli ve keyifli mekânlardır. Tasarımcıların üretimle beraber çalışması lazım ama Türkiye'deki mesafeler ne yazık ki uzak ama olabildiğince birlikte olmaya çalışıyoruz. Tasarım müdürlüğümüz bünyesinde üç tane de grafik tasarımcısı var, onlar da yapılan ürünlerin ambalajlarının grafik tasarımlarını yapıyor. Cam eşyası grubu içinde Cam İş Ambalaj adında bir de ambalaj fabrikamız var. Burada kutu tasarımları yapılıyor ama o kutuların bıçakları standart ve onların tasarımları da yine grafik tasarımcılarımız tarafından yapılıyor. Bunların yanı sıra reklam bölümüne biraz destek veriyoruz. Tüm katalog, broşür, tek sayfalık leaflet'ler vs. basılı dokümanlar da tasarım bölümünde hazırlanıyor. Net olarak asıl yaptığımız iş bunlar.

EE: Bulunduğunuz sektör hakkında düşünceleriniz nelerdir?

FÜ: Şu bir gerçek ki Paşabahçe'nin Türkiye'de bir rakibi yok. Cam üreticileri var hatta yeni yeni gelişen birçok firma da var. Bunlar bu sektör için olması gerekenler ama Paşabahçe çok başka bir yerde. 75 yıllık geçmişi var. 75 yıllık geçmiş 75 yıllık tecrübe demek. Dolayısıyla arayı kapatmak zor ama bizde buna güvenip oturmuyoruz. En azından tasarıma bakış açılarımız farklı olabilir ama biz tasarım işinin içindeyiz. Gelişme adına şirket her türlü desteği sağlıyor. Her türlü gelişmeden

haberdar oluyoruz. Çünkü bireysel gelişme birebir işe yansıyor. Sektöre ait her türlü doküman, yayınlanan dergiler ve çeşitli kaynakları kapsayan çok geniş bir arşivimi var. Sektörle ilgili tüm fuarları mutlaka ziyaret ediyoruz. Yurtdışında önemli moda ajanslarıyla özellikle dünya modasına yön veren Paris'teki ajanslarla çalışıyoruz. Biz tasarım gücü olarak gerçekten bir tasarım trendi oluşturma, marka yaratma gayretindeyiz. Bunun yanı sıra müşteri talepleri doğrultusunda da çalışmaktayız. Pazarla ilgili, gelen birtakım girdilere dayanarak saptadığımız eksikliklere yönelik tasarım üretiyoruz. Ben hâlâ Paşabahçe markasının Türkiye'de 1 numara olduğunu düşünüyorum. Bizim zaman zaman farklı sosyal gruplarla yaptığımız focus çalışmalar oluyor. O çalışmalara biz de izleyici olarak katılıyoruz. Orada gözlemlediğimiz şeyler hemen hemen her grubun Paşabahçe'yi tanıdığı ve sektördeki en güçlü Türk firma olarak görüldüğü yönündedir.

EE: Pazarlama girdilerinden bahsettiniz. Bu bilgiler size pazarlama bölümünden mi geliyor yoksa sizin tasarım bölümü olarak yaptığınız araştırmalar var mı?

FÜ: Şirketimizde pazar araştırma müdürlüğü var. Buradan bize düzenli bir bilgi akışı var. Ama bu sadece pazar araştırmayla sınırlı değil. Girdiler; pazarlama müdürlüğünden, müşteriden, kanallardan, toptancılardan, satıştan da gelebilir ayrıca bizim tasarımcıların pazarı da çok iyi tanırırlar. Şu anda bizim en yeni tasarımcımız 5-6 senelik. Tasarımcılarımız ortalama 15 seneliktir. Böylelikle rakiplerimizi ve pazarı iyi tanıyorlar ve görüşleri önemlidir. Kendi ihtiyaçlarımızı bile bizim için birer girdidir. Bunun yanı sıra gözlemlerimizle de oluşturduğumuz görüşlerimiz oluyor.

EE: Şirketin organizasyon şemasına baktığımız zaman tasarım bölümünün yeri nerededir?

FÜ: Organizasyon şeması içinde oldukça yukarıdayız. Bizde başkanlık sistemi var. Başkan ve sonra kendi grupları içinde ayrılan bakan yardımcıları var. Cam ev eşyası grubunun bir tane başkanı var ama onun altında 3-4 tane başkan yardımcısı var. İnsan kaynakları başkan yardımcısı, pazarlama başkan yardımcısı, geliştirme başkan yardımcısı gibi. Biz pazarlama başkan yardımcısının hemen altında yer alıyoruz. Yani üzerimizde ürün pazarlama müdürlüğü var, ama onlarla tam aktif bir ilişkimiz yok. Paralel gibiyiz, koordineli çalışıyoruz. Dolayısıyla pazarlama başkan yardımcısına bağlıyız.

EE: Kurum içindeki tasarım felsefesi nasıl?

FÜ: Paşabahçe 1983'ten beri kadrolu tasarımcısı olan bir firma. Sanırım 1979'dan beri de tasarım danışmanlığı alan bir firma. Türkiye'de tasarım olgusuna önem veren ve yerleştiren ilk firmalardan biriyiz. Dolayısıyla şanslı bir grubuz. Şirketin tasarıma ve tasarımcıya bakışı hakikaten çok olumludur. Tasarım politikamız olarak, şirketin trendlerle paralel moda yaratan, sürekli yenilik getirmeye çalışan hedeflerimiz var. Bunu şöyle anlatabilirim: Yakın zamana kadar Paşabahçe her iki günde üç yeni tasarım yapan ve bunların üretime geçmesini kabul eden bir firmaydı. Son bir senedir bu trend düştü. Ekonomik kriz nedeniyle bilerek yavaşlatıldık. Ama tasarıma önem veren bir firmayız.

EE: Tasarım kavramının 1979'dan beri var olduğunu söylediniz. 1983 yılında kadrolu tasarımcılarla çalışmaya başlamanızın nedeni nedir?

FÜ: Şirketimizde ilk tasarım 1960'larda, belki 1969'da müşterilerimizin kendi tasarımlarını getirmeleriyle başlıyor. Az sayıda standart ürün yelpazesi var. Yurtdışından gelen firmalar kendi tasarımlarını yaptırıyorlar. Daha sonra tasarımcılarıyla gelmeye başlıyorlar. Bu tasarımcılar buradan bir takım fikirler ve üretimle ilgili bilgiler alıyorlar. Daha sonra bunu gören yöneticiler kendi tasarımlarımızı kendimi yapalım diyerek yola çıkıyor ve ne yapabilirizi araştırıp akademilere başvuruyorlar. Önder Küçükerman ile tanışıyorlar. Önder Bey'in katkısıyla ilk defa burada tasarım yapılmaya başlanıyor. İlk olarak gelen müşterilere tasarımınızı biz yapalım şeklinde teklifle işe başlanıyor yani müşteri talebiyle yola çıkılıyor. Daha sonra Önder Bey'in katkılarıyla tasarım geliyor. Verdiği danışmanlık sırasında kendisi de tasarımlar geliştiriyor ve üretiyor. Önder Bey bir dönem çok yoğun çalışıyor fakat tüm mesaisini buraya harcayamadığı için üç öğrencisini öneriyor ve 1983'te onlar kadroya alınıyor. O zaman tasarım müdürlüğü yok, pazarlamanın alt kadrosu olarak çalışıyorlar. Onlardan biri de Oya Şenocak'tır. Sanırım 1995'e kadar böyle devam etti.

EE: Şu an firma bünyesinde çalışan tasarımcılar yanında yabancı tasarımcılarla da çalışıyor musunuz?

FÜ: El imalatında 11 tane dış tasarımcı ile çalışıyoruz. 2-3 tanesi Türk diğerleri yabancı. Bunların hepsi de sektörde isim yapmış insanlardır. Ağırlıklı olarak İskandinav tasarımcılar var. Yurtiçinden de Koray Özgen, Alev Ebuzziya, Ali Bakova ile çalışıyoruz.

EE: Bu tasarımlarınız yurtiçi ve yurtdışı olarak ayrı ayrı mı tasarlanıyor?

FÜ: Tasarım süreci şöyle geliyor: Bizim müşteri olarak kabul ettiğimiz iç müşteri, buradaki herhangi bir müdürlüktür. Onları bizimle çalışan müşterimiz olarak kabul ediyoruz. Pazarlama grubu içinde yurtiçi ve yurtdışı satış grupları var. Grup müdürlükleri altında dağılan yurtdışı müdürlüklerden ve yurtiçinden bize Tasarım Talep Formu (TTF) geliyor. Bu bir müşteri projesi de olabilir, talep ettiği istek de olabilir. Veya satış pazarlamanın kendi ön gördüğü bir takım eksikliklerden veya diğer firmaların ürünlerinin muadili olsun diye bir talep olabilir. Bu talep alındıktan sonra tasarım müdürlüğüne geliyor, ilgili tasarımcıya geliyor. Hangi teknikle hangi kanala yapılacağı ve ne istendiği detaylı olarak yazılıyor. Belli bir takvim yapıp tasarımcı belirlenen tarihe kadar bu planı yetiştiriyor. Daha sonra yapılan proje sunu portföyü dediğimiz bir yazı ekinde, ilgili müdürlüğe CC yapılarak, başkan yardımcısına gönderiliyor. Mesela yurtiçinden geldiği zaman aynı zamanda yurtdışına da, promosyon müdürlüğüne de CC yapılarak gönderiliyor. Bunun sebebi de “Benden böyle bir proje isteniyor, haber veriyorum, bu projeye sen de katılabilirsin” diye haberdar etmektir. Bu şekilde proje bizden çıkmış oluyor. Proje bazen beğenilmeyebilir, eksik görülebilir. Bu durumda bize revizyon talebi ve gerekçesi ile birlikte yazı ekinde gönderilir. Yani “Ben bunu beğenmedim, üzerinde biraz daha çalışın” bizim için geçerli bir ret sebebi değil. Gerekçesini muhakkak belirtilmesi şarttır. Gerekirse üzerinde yeniden çalışılıyor. Tasarım kabul görürse pazarlama bunu üretim planlamaya aktarıyor. Üretim planlama bunu hangi fabrikanın yapmasını öngörüyorsa oraya gönderiyor. Bizim gönderdiğimiz resim fabrikada buna karşıt teknik resim dediğimiz bir resim oluşturuluyor. Bu aslında kalıp ve kalıp parçalarının da birlikte yapıldığı bir resimdir. Bu resimde bazen kendi üretim rahatlıklarını da düşünerek bizim tasarımlarımızı değiştirebiliyorlar, yani ufak tefek teknik revizeler yapılabilir. (Mesela kesin köşeyi yuvarlatmak gibi) Fakat bu yapılan değişikliklerle oluşan resim ilgili müdürlüğe üretim planlama kanalıyla onay istemek maksadıyla geri gidiyor. Eğer tasarımcı karşıt teknik resmi inceleyip onaylarsa bir yazı ekinde geri gönderiyor. Onaylamama hakkı var. Gerekirse bazen tasarımcı fabrikaya gidip hep beraber projeyi tekrar ele alabiliyorlar. Bazen de önemli projelerde tasarım değişikliği kabul etmez ama müşteri kabul edebilir ve tasarımcı hâlâ onaylamıyor olabilir. Böyle bir durumda proje, başka yardımcısı onayı ile üretilebilir. Ama böyle bir durum hemen hemen hiç olmuyor. Bir sonraki aşamada

ürünün denemesi gelir. Denemenin tasarıma uygunluğu test edilir ve onaylanır. Üretim öncesi herhangi bir aksilik çıkamamasın için kalıp ısmarlanır. Sonunda üretim gerçekleşir yani set siparişine dönülür.

EE: Kalıplar fabrikada mı üretiliyor yoksa sizin için başka bir yer tarafından mı üretiliyor?

FÜ: Kalıplar anlaşmalı olduğumuz kalıp firmaları tarafından üretiliyor. Şişecam'ın ortaklığı olan Onko Kalıp Sanayi ve bizim alt yapımcı listemizde onaylı 3-4 kalıp firması tarafından yapılmaktadır.

EE: Tüm hammaddeleri yurtiçinden elde edebiliyor musunuz?

FÜ: Sanırım çoğunluğunu Türkiye'den elde ediyoruz. Çünkü entegre bir şirketiz. Mesela çalıştığımız Ferro Döküm Sanayi kalıp veriyor. Kalıpçısıyla hammaddesini kendi çıkarıyor. Ocakları var. Ama belki bir takım katalizörler yurtdışından ithal ediliyor olabilir.

EE: Ürünlerin fiyatlarının belirlenmesinde sizin bir katkınız var mı?

FÜ: Bizim hiçbir şekilde yani tasarımcı olarak fiyat belirlemede etkimiz yoktur. Ama şöyle bir durum var: Tasarımcı tasarımı yapmadan önce hangi kanala, hangi set için, hangi fiyat için, hem üretim tekniği hem de yapılan ürünün hangi fonksiyonda olduğu konusunda bir fiyat analizi yapar. Tasarımın kaçta satıldığı ve ne adette satılacağını daima kontrol ederiz. Böylece kendimizi test etmiş oluyoruz. Bu anlamda her tasarımcı fiyat ve satış adetlerini bilir ve kontrol eder. Ama oluşmasında herhangi bir katkısı yoktur. Ancak ürününü ortaya koyarak buna katkısı belli edilir. Neticede iyi bir tasarım iyi bir fiyattır.

EE: Şu anda Paşabahçe Mağazaları'nda satılan ürünlerin ortalama olarak yüzde kaçını yerli üretimden oluşuyor?

FÜ: Paşabahçe Mazağaları'nda satılan camların sadece küçük bir kısmı bize ait değil. Onlar atölye tarzı, mesela bizde öyle bir üretim tarzı yok. Çok küçük atölyeler vardır, Beykoz veya Ortaköy'de gördüğünüz ufak atölyeler gibi. Onlar çok basit tekniklerle çalışırlar, çökertme tekniği, basit el üretim teknikleri gibi çok eski çağlardan gelen tekniklerdir bunlar. Günde iki veya üç tane üretirler. Bizim için böyle bir çalışma olamaz. Onun için o ürünü alırız. Bunlar dışında camların hepsi bize aittir. Porselen, tekstil malzemeleri ağırlıklı yurtdışından alınıyor.

EE: Butik kısmına da girmek istiyorum zaten. Şu an satışta olan ürünlerin hepsinin cam kısımları önce Denizli fabrikasında yapılıyor, sonra boyanması için İstanbul'a mı geliyor?

FÜ: Evet, aynen öyledir. Paşabahçe Mağazaları'nın yapısından bahsedecek olursak, Paşabahçe Mağazaları ayrı bir firma, bizimle arasında organik bir bağ var. Ama kendi kendini yöneten ayrı bir firmadır. Paşabahçe'nin toptancı listesi standart bir listedir. Mesela bizim 100 tane toptancımız var, bunlar çok değişken değildir. Genellikle uzun yıllar Paşabahçe ile çalışan firmalardır. Bunlar zamanının yönetim politikalarına göre, bazen ciroları bazen satış yaygınlığıyla ön plana çıkan toptancılarıdır. Ama bu 100 firmadan her biri bizim için önemlidir. Birinci sırada Paşabahçe vardır. Dolayısıyla biz toptancı firmalar verdiğimiz şartların biraz daha iyileştirilmiş haliyle Paşabahçe Mağazaları'na mal veririz. Her türlü toptancı da Paşabahçe Mağazası da bizden seçerek mal alıyor. Yani üretilen her şeyi almıyorlar. Seçtiklerini alıp satıyorlar. Organik bir bağ var aramızda, bizim başkanımız ve onların üst yönetimi beraber çalışıyorlar, yani çok da başına buyruk hareket edemezler. Belli sınırlar içinde bağımsızdırlar. Dolayısıyla çok fazla müdahale edemezsiniz. İki katına satar karışamazsınız da, 10 katına satamaz. O zaman buradan biri müdahale edebilir. Sonucunda Şişecam kuruluşusun. Onların kendi yapıları içinde bir ürün geliştirme müdürlükleri var, aynı tasarım gibi. Bizim kadar olmasa da küçük bir tasarım kadroları var. Bizim burada üretilen her şey, fabrikadan gelen her ürün bizim için nihai üründür. Hâlbuki Mağazalar bizden bu ürünü aldıktan sonra bizim nihai gördüğümüz ürünü yarı mamul gibi de görebilir ve üzerine katma değer kazandırmak üzere isterse onu dekorlatır, boyatır veya kestirir. Buradan 5 TL'ye alıyorsa 5000 TL'ye satabilir. Ama 5 TL'ye aldığı malı hiçbir şey yapmadan 25 TL'ye satamaz.

EE: O zaman butik kısmı için dediğiniz bu.

FÜ: Evet, butik budur. Butik tamamen mağazaların kendi grubu içerisinde bizden aldığı sade ürünü dışarıda, tabi yine onların seçilmiş bir takım alt yapımcılarına yaptırdığı işlerden oluşuyor. Büyük çoğunluğu Denizli Cam olmakla birlikte bizim çok basit otomatik ürünlerde var içinde. Sadesinin fiyatı 10-15 TL'ye satılan ürünler de var. Ama onların üstüne yaptıkları o ağır dekorlarla ki onların bir kısmı hakiki 22 ayar altın, fiyatlar çok büyük değişime uğruyor.

EE: Denizli Cam konusunda da ben birkaç bir şey öğrenmek istiyorum sizden. Orada üretilen dekorsuz camlar diyelim, mesela bu Beykozlar olabilir, Çeşmibülbüller olabilir, bunların tasarımı size mi ait oluyor yoksa mağazaların içinde mağaza müdürlüğünün altında bulunan tasarım kadrosuna mı?

FÜ: Üretim sırasında oluşan bir şeyse, yani cam üretimi yarı sıvı haldeki camın şekillendirilip ürün haline dönüşümü ile ilgili bir tasarımsa bize ait. Ama tasarlanıp bitmiş, mağazaya çıkmış, yani mağaza derken bizim mağazadan bahsetmiyorum, satışa sunulan bir ürünün alınıp üstüne uygulanmasıysa onlara ait.

EE: Cam ev eşyası grubu yani Paşabahçe için bahsedersek, Türkiye'deki fabrikalarınız Denizli, Eskişehir, Kırklareli ve Mersin'de. Bu fabrikalara ürün dağılımı sizin tarafınızdan oluyor az en bahsettiğiniz süreç içinde (üretim planlamada). Mesela şu su bardağının üretim yeri diyelim Mersin fabrikası, bu şekilde kalıplar var mı?

FÜ: Var ama bazı teknikler için. Mesela bizde savurma tekniği denen bir teknik var, onun fabrikası Kırklareli'nde var. Mersin'de bir teknik var, kavanoz ve tabak yapar. Baskılı tabakların basıldığı yer yine Kırklareli'nde. Ama bir çay bardağı Mersin'de de yapılabilir, Eskişehir'de de, Kırklareli'nde de. O da dolulukla ilgili bir şey. Yani kapasite ile ilgili.

EE: Acaba alt markalara göre ayrılıyor mu, örneğin Borcam'lar şurada yapılır gibi?

FÜ: Hayır, Borcam'lar Kırklareli'nde yapılır. Ama makine orda olduğu için. Alt markayla bir ilgisi yok.

EE: Ürün tasarımı için özellikle malzeme açısından düşündüğümüz zaman cam kolay bir malzeme değil nihayetinde. Belli sınırları var mı tasarımlarınızın?

FÜ: Çok var, şöyle söyleyeyim. Mesela bir endüstri ürünleri tasarımı mezunu bir öğrenci, yeni mezun bir buraya gelip işe başladığında yaptığı hiçbir şey üretilemez neredeyse. Yani bu kadar sert ve kesin konuşmamak gerekiyor ama mutlaka müdahale etmemiz gerekir küçük de olsa. Şöyle altı ay sonra üretilabilir şeyler çıkmaya başlar. Bu da çok normal, çünkü gidip fabrikada üretim tekniğini bilmesi lazımdır. Çünkü o kadar çok teknik ve makine var ki. Her makinenin kısıdı vardır, bir de üretim teknolojisi kısıtları var. Onun haricinde şöyle bir kısıdımız var. En zor tasarımlar su bardağı, çay bardağı tasarımlarıdır. Çünkü o kadar çok yapılmıştır ki onlardan artık ne yapacağınızı şaşırırsınız. Bu çok ciddi bir kısıttır mesela. Teknik bir

kısıt değildir ama yenilik bulmak çok zordur bu konuda. Tabi yenilik yaparsınız yaptığınız yeniliği üretemezsiniz, yani üretilebilir bir şey koyacaksınız ortaya. Bütün yurtdışı rakipler bunu yapıyor. Yurtiçinde de yapan firmalar var. Herkes su bardağı yapmaya çalışıyor herkes çay bardağı, bira bardağı yapar. Çok satan üründür bunlar. Bunlar gerçekten zorlayıcı projelerdir. Bir su bardağını tasarlarken düşüneceğiniz şey çok kişiye hitap etmesidir, ucuz olmasıdır. Bunların hepsi şu demektir; üretim adedi yüksek olacak, çok fazla üretim handikabı bulunmayacak. Ama farklı bir şey olacak, beğeni algısı geniş bir kitleye hitap eden bir şey olacak. Yani bunlar bizi zorlayan projelerdir. Mesela bizde kimse almak istemez bir su bardağı projesi geldiği zaman, herkes birbirine paslar ya da biz ekip olarak çalışırız. Yani herkes çalışır, o çalışmadan bir şeyler çıkarılmaya çalışılır. Çay bardağı mesela çok geleneksel bir formdur. Evet, yani uçarsınız arada sırada ama yine de sizden bir şeyin tasarım beklentisi daha tutucudur.

EE: Müşteri beklentisi de herhalde çoktur çay bardağı gibi ürünlerde?

FÜ: Çok adette üretim yapıyorsunuz, bunda inanılmaz adetteki ürünlerdir. Makineler öyle mesela bizim 2 damla, 3 damla, 4 damla dediğimiz makineler var, kalıba aynı anda üç yerden birden cam düşüyor. Yani bir kalıplık alana üç kalıp yerleştiriyorsunuz. Düşünün bir kalıplı üretim adediniz yaklaşık 70-80 bindir bir günde, çarpı üç, ki hiçbir zaman fizibiliteyi tutturabilmek için üç günden az üretim yaptırmayız makineye. Yani 75 çarpı 3 çarpı 3, bir anda çıkıveren rakam ve bunu stoksuz çalışıyoruz, dağıtmamız lazım. Onun için sıkıntılı projelerdir bunlar. Ya da bize spesifik bir şey getirirler, işte şöyle böyle köşeli, şu pazara hitabeden, yani bir sürü özellikleri olan bir şekerlik mesela. Çok kolaydır çünkü tarifi var zaten. Onun etrafında dolaşmak kolay. Bir dondurmalık daha kolaydır. Ama çay bardağı dediğiniz zaman, hani her şey yapılmış artık çay bardağında, ne diyeyim o zor bir şey.

EE: Bu yine belirttiğiniz standardı aşmış ürünlerde herhalde müşterinin tepkisini ölçmek mi sizin için daha büyük problem oluyor yoksa sizin az önce söylediğiniz gibi biraz uçup da daha sonra sonucunu kestiremediğiniz durumlar oluyor mu?

FÜ: Şirket öyle riske girmiyor. Kalıplar çok yüksek maliyet getiren şeylerdir. Yaptığınız zaman bir kalıpla çıkamıyorsunuz mutlaka, tek kalıp makine 24 kalıptan oluşuyor. Tek bir makine bu, 24 set yapıyorsunuz. Dediğim gibi üretim adetleri

malum, zaten bu adetler size bunu ucuza mal etmemize sebep oluyor. Yoksa pres üretimi mesela, çay bardağı presle üretilmez de su bardağı için konuşalım, ağırlıklı pres üretilen bir şey. Pres üretimi en pahalı üretimdir aslında maliyet olarak ama üretim adedi yüksek olduğu için maliyeti düşürürsünüz. Bunu eritemezseniz başınıza bela olarak kalır. Onun için bizim pazarlama çok temkinlidir. Öyle tasarımcı uça da onlar çöpe atar. Yani almaz. Ağzınızla kuş tutun, o satacağını garanti ettiği malı üretir ancak.

EE: Sizce bu tasarımcıyı kısıtlayan bir durum mu?

FÜ: Evet, öyle ama hayatın gerçekleri budur. Yani biz burada sanat icra etsek çok acı olurdu. Ama öyle bir şey değil. Ticaret yapan bir firma burası, üretim yapıyor ve onu da satacak. Hem iyi tasarım ve iyi tasarımcı var. Aslında hani düşünmek lazım, yani çok hak vermiyorum ama çok da haksız yere eleştirmek istemem. Bu konuda haklılar. Objektif baktığınızda sonuçta satmayan bir şey yaptığınız anda, ne yaparsanız yapın, şimdi çok niş, çok özel sofistike bir şey yapabilirsiniz ama kaç kişiye satarsınız? O zaman başka bir yere satacaksınız, eğer öyle çalışmak istiyorsanız o zaman böyle kurumsal bir firmada değil, freelance çalışırsınız, onu da alacak olan firmaya satarsınız. O şekilde üretim yaparsınız. Günde 5 tane üretip bu tip çalışan yerler var. Yani farklı fiyattan satıyorlar ama Paşabahçe öyle bir yer değil. Paşabahçe kitlesel üretim yapan, çok geniş pazara hitap eden ve buna rağmen ürün çeşidini çok fazla tutabilen bir firma. Başarı da orada zaten. O zaman da o şartlara uygun tasarım yapacaksınız. Gönül her şeyi yapmak ister ama herkes her şeyi istiyor. Olmuyor.

EE: Pazarın yurtdışına açılması veya ithal ikameciliğin başlangıcı, Gümrük Birliği'ne girilmesi, çeşitli liberal düzenlemelerden sonra böyle bir politika mı oldu yoksa öncesinde de sizce bu var mıydı?

FÜ: Şimdi kendi tecrübelerimi düşünüyorum acaba ondan öncesinde nasıldı şirket? Ondan öncesinde bu kadar oturmuş bir tasarım yoktu. Bu kadar tasarıma odaklı bir üretim, onu tutundurma çabası çalışması, onunla güçlü bir firma yoktu ki. O zamanlar emekleme döneminde olan tasarımlar vardı, çoğunlukla fason çalışılıyordu. Onun yanı sıra ufak ufak tasarım başlamıştı. Tabi ki muhakkak etkilemiştir. Saydıklarımızın tümünün etkisi vardır. Biraz daha tedbirli davranmaya zorlamıştır bu tür ekonomik gelişmeler. Nitekim biz iki sene önceki krizde bile derhal önlem

almaya başladık. Böyle bir şirket bile birtakım önlemleri derhal aldı. Birtakım yeniliklerde azalmalar yapıldı, yeni kalıp üretiminde derhal azaltılmaya gidildi. Genel hareketlerin mutlaka etkisi vardır. Burada ekip olarak zaman zaman yaptığımız, iyi bulduğumuz işlerin seçilmemesinden, üretilmemesinden hayıflanıyoruz, üzülüyoruz. Ama şöyle düşünmek lazım, dediğim gibi bu şirket için doğru tasarımın yapılması lazım. Burada çalışıyorsunuz ve bu yapıyı iyi bilip ona göre bir şeyler yapmak lazım. Bence başarı orada diye düşünüyorum, yoksa her türlü şeyi tasarlayın, dışarıdan tasarım desteği alın, iyi şeyler çıkarın ama satamadıktan sonra beye yarar? İşte 25 senede beynimizde, ne deseniz hep şirketi savunuyoruz.

EE: Günümüz için konuşalım. Paşabahçe'nin bu sektördeki şu andaki durumunu siz nasıl değerlendiriyorsunuz? Tasarım açısından soruyorum.

FÜ: Çok iyi buluyorum ben. Tasarım açısından gerçekten çok iyi buluyorum. Teknik üretimde hiçbir eksikliğimiz yok, zaten dünya üçüncüsüyüz, Avrupa ikincisiyiz. Kesinlikle camımız son derece kaliteli. Yurtdışında bugün dünyada bir numara ARC'tır Fransa'da, sonra Bormioli'dir, sonra biz geliyoruz. Camlarına baktığımız zaman Paşabahçe çok iyidir, camının rengi çok iyidir. Hakikaten iyi bir camımız var. Ama mesela sıkıntılarımız var. Mesela baskılı ürünlerde, bunları yeni yeni işte bunları aşıyoruz biz, mesela ağır metal içeren hiçbir boyayı kullanmıyoruz. Ama bunları tedarik etmemiz çok kolay olmuyor. Veyahut baskıyla ilgili sıkıntılarımız var. Çünkü burada Türkiye'de bu alanda gelişmiş kalifiye eleman yok. Mesela baskı tekniklerini bilen bir kişi, kim bilir baskı tekniğini yani? Üniversitelerde böyle bir şey yok. Belki bu ara okullar, meslek liseleri falan olmalı çünkü böyle yetişmiş eleman yok. Kadro, eleman sıkıntısı çekiyoruz, ciddi bir sıkıntı bu. Mesela biz okuldan öğrendiğimiz kadar basit bir serigrafi tekniği biliyoruz. Ama dünya basit serigrafi teknikleriyle hareket etmiyor. O da apayrı bir şey, aslında hani apayrı bir firma kuracaksınız belki, onu geliştireceksiniz. Paşabahçe bunu kendi içinde yapıyor. Ama oraya eleman tedarikinde zorlanıyor. Dolayısıyla iş gelişmiyor bir türlü. Hani boya almayla da gelişmiyor çünkü bu iş. Bunu bilen bu konuda uzmanlaşmış insanlara ihtiyacımız var. Mesela öyle bir geliştirmeyi yapamıyoruz. Paşabahçe için bile bu bir lüks aslında. Gibi görünüyor değil aslında işte, mesela böyle sıkıntılar var. Bu tasarımcıyı da zorluyor, işte mesela baskılı tabaklarda 4 rengin üzerine çıkamıyorsun. Adamlar her şeyi yapıyor hâlbuki gidip baktığınız zaman ama biz çıkamıyoruz. Makineyle de ilgili değil, aynı makinelere sahibiz ama kullanamıyoruz.

Çünkü kullanacak kişi yok. Mesela bizde soğutma sonu şefi var onun başına ama soğutma sonu şefiyle olmuyor. Biz buradan tasarımı yapıp gönderiyoruz ki orijinalleri bile artık biz çalışıyoruz; bize telefon açıyor “bunun bilmem nesi nasıl olacak” diye, bunu yani sen bana hatta söyleyeceksin. Yani orda sıkıntısı var Paşabahçe’nin. Organik boyalı ürünlerde var. Onları da dış firmalara yaptırıyoruz. Mesela onların da bulaşık makinesinde bilmem kaç yıkamada çıkmaması gerekirken çıkıyor. Ama görüyor ki olmamış. O yüzden etiketlidir bizim ürünlerimiz. Kutularda özellikle yazar bulaşık makinesinde yıkamayınız diye. İnsan bunu alırken, öyle bir rahatlık var tabi, ama kullanamıyor. Hâlbuki biz 400 yıkamada, 600 yıkamada çıkmayacak garantisiyle yaptırıyoruz alt yapımcılara. Alt yapımcıların söylediği de şu, “biz de o boyayı oradan alıyoruz”. Evet, oradan alıyorsun ama seninki çıkıyor ya da çıkmasa da matlaşıyor. Bir şey oluyor yani, demek orada bir sıkıntı var. Sadece boya almakla olmuyor demek ki. Sıcaklığını ayarlayamıyor ya da başka bir sorun oluyor, bilmiyorum. Bunlar sıkıntılı şeyler, bize de tabi yansıyan şeyler. Bir de şunu söylemeyi unuttum, tasarımcı Paşabahçe’de bu gelen talep dışında da tasarım yapar. Kendi de bir tasarım oluşturma hakkına sahiptir. Vakit bulabilirse eğer, ben şöyle bir eksik gördüm, böyle bir şey yapmak istiyorum diye bir tasarım geliştirir. Biz ayrıca her sene bir konsept çalışması yaparız. Tüm bu taleplerin dışında bir konsept geliştirir oluştururuz. Sonra bu konsept doğrultusunda da tasarım geliştiririz. Onları da ağırlıklı olarak şirkete yük olmasın diye, yeni kalıp yaptırma yerine mevcut tasarımları, mevcut ürünleri işte boyalarla vs. farklılaştırma yoluna gideriz mesela organik boyayla, baskıyla. Ama bunlardan sonuç alamıyorsunuz. Veya alıyor ortaya güzel şeyler çıkıyor ama yurtdışına satamıyorsunuz çünkü malzeme bu sefer ağır metal içeriyor diye almıyorlar. Yok, işte bulaşık makinesinde çıkıyor diye almıyorlar. Yani sonuçta satışa dönüşemeyen projeler elimizde birikiyor.

EE: Aslında şunu aklıma getirdi bunlar. Söylediğiniz bu sıkıntılar ve kısıtlamalar sizin yabancı tasarımcılarla olan çalışmalarınıza bir handikap yaratıyor mu yoksa onlar bu durumun farkında olarak ve bilerek mi çalışıyorlar?

FÜ: Hiç bilmezler çünkü biz ağırlıklı el imalatında çalışıyoruz yani yabancı tasarımcıyla. El imalatında da bu tip süsleme pek yapılmaz yani o kadar iyi bir ürünü ziyan etmemek için. O tür projelerde zaten renkli cam kullanılır. Bir organik boya yapılmaz. O ucuzlaştırır çünkü ürünleri ürünler el imalatıdır. Ama hoş, onlar bunu bilmezler; onlar onun hiç sıkıntısını yaşamıyorlar. Ama yaşayan burada biziz. Grup

içi tasarımcılar çok yaşar onu, çok sıkıntılıdır bu baskılar. Mesela kendi içinde çok sıkıntıları var, bir fabrikada yapılan baskıyla mesela öbürü birbirini tutmaz. Şimdi bir yerde tabak yapılıyor sonra gitmiş üretim planlama diğerine bardağı vermiş, ama set olarak satılacak, pembe tonları farklıdır mesela öyle gelir. Böyle şeylerde basit sıkıntılar var. Kesinlikle kabul edilemez, yani sonucu çok ciddi ama çözülmesi aslında son derece kolay. Ama senelerdir çözilemeyen böyle sıkıntılarımız da var.

EE: Tüketicilerle aranızda herhangi bir geribildirim oluyor mu? Tasarım bölümü için konuşuyorum, pazarlamanın alt bölümleri mutlaka vardır. Tasarımcılar olarak birebir müşterilerden geri bildirim alma şansınız oluyor mu ya da öyle bir durumunuz var mı?

FÜ: Yok, ancak sizin kadar. Siz nasıl cam kullanıcısıysanız, etrafınızdaki insanlar size herhangi bir ürün hakkında nasıl bir yorum yaparlarsa biz de anca etrafımızdan öyle duyumları, yani kendi çevremizden bir ürün hakkında aldığımız yorumları duyuyoruz. Ama şu var, birebir dediğiniz için soruyorum, onun haricinde dediğim gibi focus gruplara katılıyoruz. Bazen focus grupların sadece amacı bu oluyor mesela, yani sorunlu ürünlerle ilgili konuşuluyor. Tabi oraya katılan kişiler tamamen bu durumdan habersiz geliyorlar ve kaydedildiklerini biliyorlar ama orada camın arkasından 15 kişinin kendilerini izlediklerinden habersizler ve çok rahat konuşuyorlar. Dolayısıyla orada tabi geri bildirim alıyorsunuz. Ama onun haricinde tabi pazar araştırma bölümünün müşteri şikâyetleri ile ilgili birimleri var. Onların bize tasarımla ilgili olan bildirimleri mutlaka gelir. Örneğin sorunlu bir bardağımız vardı, mesela elleri yanıyormuş insanların ki doğru ağır geliyor herhalde. Değiştirdik kulpunu mesela hemen.

EE: Şöyle bir durum yaşanıyor mu tasarım gurubunda, mesela şu müşteri kitlesine bu gider bu müşteri kitlesine şu gider gibi? Yani müşteri kitlesine göre mi tasarım yapılıyor?

FÜ: Kesinlikle. Bize gelen o tasarım talep formu üzerinde hangi pazara ürünün satılacağı yazar. Kaça satılacağı, hangi pazara yönelik olacağı falan yazar. Yurtiçiye bazen hangi il olacağı bile yazar, o kadar ayrıntılar olabilir. Bazen mesela şöyle gelir: Konya’da satılmak üzere dolma tabağı. Mesela ne alakası var dersiniz ama yapıyoruz araştırmamızı. Konya’da bir âdet varmış mesela, mutlaka bayramlarda ve biri öldüğü zaman dolma veriyorlar ve dolmayı da mutlaka belli boyutta bir tabakta veriyorlar.

Ona yönelik tabak tasarımı mesela, o tür şeyler çok spesifik olabilir. Bir de yurtdışında hele daha da belirgin, çünkü yurtdışında pazarlar arasında inanılmaz farklar vardır. Amerika'ya sattığınız ürünü Almanya'ya satamazsınız. Talep formunda bellidir bunlar, Almanya diye gelir ya da Amerika diye gelir. Zaten anlarsınız, mesela normal standartta Avrupa size'larıyla Amerika size'ları bambaşkadır. Ortadoğu'yla mesela yine formlar farklı. Mesela çok ilginç, İran'da şöyle bir gelenek var: Masa üzerinde kristal kullanmayı seviyorlar. Cam setler, tabakları falan hep kristal kullanıyorlar. Bu kristal tabakları da altı ayda bir atarlarmış, yeniden alırlarmış mutlaka. Evet, böyle bir moda var ve bizden sürekli Ortadoğu İran'dan talep var. Biz İran'a iyi mal satıyoruz, kristal satıyoruz. Bunları tasarlarken bir sürü şey öğrendik İran için. Hatta bize çok ısrar ettiler, mutlaka tasarımcıların İran'a gitmesi lazım, böyle burada oturduğunuz yerde yapamazsınız diye. Çatal bıçakların vazo gibi bir şeye koyuyorlar, herkesin önünde o vazolardan oluyor çatal bıçak koymak için. Mesela öyle bir şey tasarlıyorsunuz o setin içine, bildiğimiz standart yemek takımı setinin içine yine o adet kadar, bir de beli bir şekli var onun, ondan koyuyorsunuz. Çay seti yaparken mesela İran'a, şekerliğin boyutunu çok küçük istiyorlar çünkü herkese ayrı şekerlik veriyorlar. Yani evinize kaç kişi geldiyse çayı verirken her birinin yanına şekerlik koyuyorsunuz. Dolayısıyla içinde en fazla bir kişinin içebileceği kadar şeker miktarı alan bir size'da tasarlamak durumundasınız. Dediğim gibi yani, ülkelere göre çok değişiklik gösteriyor tasarımlar. Tasarımcı da zaman içinde öğreniyor. Yani yurtdışından bir proje geldiğinde mutlaka o bölge temsilcisi bizim yanımıza gelir. Sadece o tasarım talep formu ile kalmaz, o gelir anlatır. Yani müşteri profilini anlatır, bakın şöyle bir yerde satılacak diye anlatır. Yani tüm gözlemlerini aktarır, aslında ona göre tasarlarız biz de.

EE: Benimle görüştüğünüz için teşekkür ederim.

FÜ: Rica ederim.

EK O

Paşabahçe Tasarım Müdürü Emre Bozbeyli ile görüşme, 27.07.2011

Ece ESİ: Ben önce tam sizin sıfatınızı öğrenebilir miyim?

Emre BOZBEYLİ: Tasarım müdürü.

EE: Siz cam ev eşyası grubu tasarım müdürüsünüz, ayrıca bir de Mağazalar'da bir tasarım grubu mu var?

EB: Oradaki tasarım grubu da son üç dört senede oluştu diyebiliriz, belki de beştir.

EE: Çok geriye gitmiyor yani, seksenlere kadar gibi?

EB: Çok geriye gitmiyor çünkü onlar ürün alıp satıyorlardı, tasarım dersiniz üzerine bazı uygulamalar yaptırılır, ama gerçek anlamda çokça tasarımcının çalıştığı tasarım ekiplerinden ziyade, oradaki ürün müdürlerinin yönlendirmesiyle yapılan bazı şeyler vardı. Ama şimdi orada da ekipler oluştu, tasarım ekipleri var.

EE: Siz kaç yılında Paşabahçe'de işe başladınız?

EB: Ben 91 yılında girdim.

EE: 91'den biraz geriye gidersek, özellikle ilk kurulduğu yetmişli yıllardan itibaren, seksenli yıllarda, tasarım çalışmaları nasıl bir değişim geçirdi?

EB: Benim öncesini bildiğim kadarıyla daha da eskiye iniyor, 60'lı yıllarda fabrikada tasarımcı istihdamı olmasa da, bazen müşterilerin getirdiği tasarımlarla bazen de yabancı tasarımcılarla çalışmaya başlamışlar. O zaman Almanya kuvvetli pazarlardan bir tanesiydi. Ondan sonra, limitet şirketi kurulunca, o sıralar da uzun yıllar tasarımcı yok, sadece fabrikalarda tasarımcı istihdam etmişler. Onlar da genelde fabrikada, ya müşterilerin yönlendirmesiyle, ya da üretimin yönlendirmesiyle çizimler ve tasarımlar yapmışlar. Tabii, o dönemde Önder Bey işin içine giriyor, bazı tasarımlar yapıyor. Ama hep Paşabahçe fabrikası odaklı bu çalışmalar. İleriki yıllarda Zeynep Fadıllıoğlu ile bir yerde karşılaştığımda şunu öğrenmiştim, o da bir dönem fabrikaya gitmiş, orada kendi tasarım çalışmalarını yapmış, oraya vermiş.

EE: Hangi yıllara denk geliyor az çok?

EB: Şu anda hatırlamıyorum. Bir konuşma sırasında bunu kendisi bana söylemişti. Sonuçta bir Paşabahçe fabrikası var, ağırlıklı olarak o zaman zaten sadece Paşabahçe

fabrikası var, Kırklareli fabrikası kurulana kadar, öyle olunca limitet şirketinden yani satış şirketinden çok fabrikada yer alan bir tasarım aktivitesi var. Daha sonra yetmişli yıllar gibi bu fonksiyon biraz limitet şirketine geçiyor ama o zaman da, ben şirkete girdiğimde, Oya vardı ama Oya da genelde fabrikada oluyordu. Bazı günler limitete gelirdi. Orada bir ürün müdürlüğü kurulmuştu, tasarım müdürlüğü değil ürün müdürlüğü. Onlar ağırlıklı olarak ambalaj tasarımı yapıyorlardı. Ürün tasarımlarının da bazılarını yapıyorlardı ama yine ağırlık genelde satıştan gelen taleplerin değerlendirilmesi olarak gidiyordu. İhracat müşterisi farklı bir bardak istemiş, bira bardağı istemiş ama hacmini beğenmemiş, ya da boyunu posunu beğenmemiş, vesaire, gibi devam eden bir şey vardı. Ben de zaten şirkete ilk girdiğimde tasarım bölümüne girmedim. Ben de ihracata girerek başladım. Çünkü ihracatta bu gibi şeyler yoğunlaşmaya başlayınca “Madem ihracatın içinde bir tasarımcı bulunduralım ki bu tip şeylere daha kolay cevap verelim” diye, ben de şirkete girdiğimde öyleydi. Onun için bildiğiniz anlamda tasarımcılar vardı, ürün müdürlüğü vardı ve fabrikada bazı çalışmalar da vardı ama bugünkü anlamında işleyen bir tasarım müdürlüğü yoktu.

EE: Sizce bu zamanlardan sonra ayrı bir tasarım grubu veya ayrı bir tasarım müdürlüğü oluşturulmasının nedeni neydi? Bu kadar bekledikten sonra.

EB: Bu kadar bekledikten sonra değil, o bir geçiş zaten. Öyle başlıyor ve buraya doğru gidiyor. İhracatın beni istihdam etmesi ve Deniz Sarıhan diye bir arkadaşımız vardı, onu da ihracata aldılar iki ayrı grupta ve biz fuarları hedef alarak yenilik çalışmaları yapmaya başladık. Bu, bir tasarım müdürlüğünün alt yapısıydı tabii ki. O anda bir tasarım müdürlüğü kurmak için güvendikleri, bu işten anlayan birisinin olması lazım ki getirip başına koysunlar. Türkiye’de çok da yaygın değildi tasarım, onun için böyle bir şeyi yaparak başlayamazdınız zaten. Yani, kimi getirecekler? Olsa olsa Önder Bey’i getirip başlatabilirlerdi, öyle bir çalışma olabilirdi, ama Önder Bey’in de zaten başka meşguliyetleri vardı. Onun için zaten öyle başlayamazdı, alttan gelerek başlamak zorundaydı ve öyle oldu.

EE: 1930’ların sonunda kurulmuş bir şirketten, fabrikadan bahsediyoruz. Yetmişli veya seksenli yıllara kadar böyle bir oluşum olmamasının nedeni nedir sizce?

EB: Zaten tasarım bölümleri kaç yıldır kurulu ki Türkiye’de?

EE: Tabii, doğru ama yurtdışında bunun çok örnekleri varken Türkiye’de bu kadar geç kalınmasının sebebi ne olabilir?

EB: “Urfa’da Oxford vardı da biz mi okumadık” gibi bir şey bu. Böyle bir soru bence kendini zaten mat ediyor. Çünkü istihdam edebilecekleri öyle bir şey yok. Ya yabancı birilerini alıp istihdam etmek zorundalar ki Türkiye için bu o zaman çok ulaşılabilir bir şey değil. Olsa olsa, yabancı sermayeli bir şirket olur ki böyle bir şey yapar. Tabii ki tasarımcılar vardı, Mimar Sinan ağırlıklı başladıktan sonra ODTÜ’de kuruldu, vesaire. Ama Türkiye’deki yeri bile çok net değildi, mesela tasarımcı alıyorlardı ama tasarımcıya insan kaynaklarında pozisyon belirlemiyorlardı, çünkü öyle bir meslek görünmüyordu pozisyonlandırmada. Onun için, bunların hepsini birbirine bağladığınız zaman, Paşabahçe böyle bir şeyi niye yapmamış diye yargılamak çok doğru değil aslında.

EE: Satış açısından bakarsak, çok uzun bir süre kapalı bir ekonomiyle yaşadı Türkiye ve Paşabahçe tekel olarak devam etti. Bu sizce bununla alakalı olabilir mi? Belki de gerek yoktu böyle bir tasarıma?

EB: Hayır, tam tersi, tam tersi. Paşabahçe, Türkiye’de yer alan diğer şirketlere, endüstrilere göre tasarımı çok daha evvel keşfetmiş bir kurum aslında. Hem Önder Bey’in çalışması, hem o kadar eski tarihlerde fabrikasında tasarımcı bulundurmuş... Evet, belki bunu bugünkü anlamda tasarımcı gibi ya da bir bölüm olarak değerlendirmemiş ama sonuçta bunu kullanmış, yabancı tasarımcılarla çalışmış. Ama ne yapmamış? Bünye içinde belli bir pozisyonlandırmaya gitmemiş uzun süre. Buna gitmesi için de belli bir süreç gerekmiş. Bunu çok anormal karşılamıyorum ve biz tasarım bölümü olarak kurulduğumuz zaman hâlâ çok yeni sayılırdı Türkiye’de. Birçok büyük kuruluşta, firmada tasarımcı yoktu. Genelde taklit üzerinden gidiyordu, zaten Türk endüstrisinin gelişimini biliyorsunuz. Şimdi Çin de onu yapıyor, daha önce Kore de aynı şeyi yaptı, vesaire. Sonuçta gidip oraya dayanıyor iş.

EE: Geçmiş bir yana bırakırsak şu andan bahsedelim. Şu anda Paşabahçe’nin belli bir tasarım stratejisi var mı? Yurtiçi-yurtdışı olarak değişen veya satışlara göre değişen bir strateji var mı?

EB: Tabii ki. Biz 130 ülkeye ihracat yapıyoruz. Bu hiç azımsanacak bir şey değil. Yurtiçi gibi kuvvetli bir pazarımız var aynı zamanda. Bu konumda dünya ikincisiyiz aynı zamanda. Öyle olunca, bilmeden bu noktalara gelmek zaten mümkün değil.

EE: Bazı firmalar var “ne yaparsam satarım ben” gibi düşünen.

EB: O düşünce Paşabahçe için çok fazla geçerli olmamıştır, çünkü özellikle yurtiçinde “Ne yaparsam satar.” gibi bir mantık var. Ama sonuçta Türkiye’de çok fazla cam kullanım kültürü olmadığı için, bazı bardaklara saplanılmış: su bardağı, limonata bardağı, rakı bardağı, çay bardağı, vs. Bizim toptancılarımız da ağırlıklı olarak yıllarca bunları alıp satmışlar. Yeni kalıplara çok sıcak bakmamışlar, çünkü adam biliyor, onu alıyor ve stokluyor. Tanımadığı bir şey geliyor, bunu satar mı satmaz mı? Ayaklı bardak, grappa bardağı gibi bir şeyi satma şansı yok adamın. Onun için, o tip şeylere hiç girmeden yıllarca bu tip satış devam etmiş. Ama Paşabahçe’nin çok erken yıllarda diğer şeyleri de yapmasının sebebi, yurtdışındaki rekabet. Çünkü yurtdışındaki rekabete girmek için bütün bunları yapmak zorundasınız. Tutup da normal çay bardağını Avrupa’ya satamayacağınıza göre, o pazar ne istiyorsa (Rus pazarı için votka, Almanya pazarı için Schnapps bardağı, vs) Çünkü zaten bunları mecburen o pazara girdiğinizde ve rekabetle karşılaştığınızda yapmak zorundasınız.

EE: Bu doksanlı yılların ortalarına denk geliyor galiba.

EB: Genelde tabii, doksanlı yılların ortalarına denk geliyor denebilir, biraz başı diyebiliriz, yani 92, 93 falan. Tabii ki ondan önce de belli bir birikim oluşmuş durumda, ama o birikimi daha çok şuradan: Nasıl geliyor firmalar? “Üretimi rakipten biraz daha ucuza yapayım öyle satayım.”; ondan sonra giderek ucuzluk yetmiyor, onun kadar iyi şeyler yapmak zorunda kalıyorsunuz. Biraz üretiminizi geliştiriyorsunuz. Ondan sonra o da yetmiyor, çünkü benzer şeyleri yapıyorsunuz, aynı kaliteyi yapıyorsunuz, o da fiyat kırabiliyor gerektiğinde. O zaman da ondan farklı bir şeyler yapmaya başlamaya çalışıyorsunuz. Bu, normal bir gelişim süreci. Evet, dediğiniz gibi, bu son söylediğim şey belki doksanların ortasını bulmuş olabilir.

EE: Daha öncesinde yurtdışıyla bu kadar alış satış yoktu herhalde?

EB: Hayır, atmışlarda ihracata başlamış Paşabahçe.

EE: Ama “patlama” dönemi, tasarım işin içine girince oluyor.

EB: Şimdi tabii şöyle bir şey var, o ne zaman büyümeye başlıyorsa şirket başlıyor. Yani Paşabahçe fabrikası tek fabrika, ürettiğini zaten satıyor, yurtiçinde de satıyor yurtdışında da, ekstra bir çaba göstermesine gerek yok zaten satıyor. Ama ikinci bir

fabrikayı koyuyorsunuz, ek kapasiteler alıyorsunuz, en azından satış yapmak için başka tool'lar kullanmak zorundasınız, bu fiyat tool'u olabilir, kalite tool'u olabilir, tasarım tool'u olabilir. Öyle olunca yavaş yavaş o yönler doğru gelişme başlıyor tabii ki. Ne zamanki bu range genişliyor, yani doksanların ortasında Eskişehir fabrikası açılıyor orada Schott diye bir Alman firmasıyla başlıyor sonra yürümediği fabrika bize kalıyor. O dönemden itibaren üç fabrikaya çıkmışsınız, ciddi bir kapasite genişlemesi var. O zaman tabii bu tool'ların devreye girmesi gerekiyor. Aksi takdirde sırf çay bardağı üretim sattım, Almanya'da bilmem ne bardağı üretim sattım olmuyor. O zaman yeni arayışlar peşine ister istemez düşüyor.

EE: Yurtiçindeki rekabet için ne düşünüyorsunuz?

EB: Tabii zamanla gelişti Kütahya Grubu'nun cama girmesiyle. Zaten küçük, el imalatında Koncam, Sinop Cam gibi, Toprak Grubu'nun yaptığı çay bardağı vardı, Marmara Cam'dı, Akcam'dı, Termocam'dı, bir sürü ufak da olsa firma var. Tabii bizim için en büyük olan Güral Cam, bir de tabii ki ithalat. İthalat kolaylaştığından beri ithalatla Türkiye'ye giren cam çeşitliliği artıyor. Bizden daha ucuza üreten Endonezya ve Çin vs. oralardan ürünler giriyor. Onun yanında daha kaliteli ürün grubu isteyenler için daha kaliteli camlar giriyor. Yani yaptığımız ve yapmadığımız kristal vs. ürün grupları da giriyor. Onlar da sonuçta bir rekabettir. Onun yanında ikame ürünler var.

EE: Paşabahçe'de in-house tasarım grubu var, bir de dışarıdan tasarımcılarla çalışıyorsunuz bazı zamanlarda. Yani ne zaman/neden dışarıdan tasarımcılarla çalışma ihtiyacı hissediyorsunuz?

EB: Geçtiğimiz aylarda tasarımcılarla çalıştık ama belli bir birikim ve tecrübeden sonra şunu gördük ki özellikle otomatik ürün grubunda dışarıdan tasarımcıyla çalışmak kolay değil. Otomatik ürün grubunda bir ürünün doğuş süresi çok zaman alabiliyor. Kalıp yatırımı çok fazla, yurtdışında ve içindeki çok fazla yerden feedback almak lazım, bu yapılsın yapılmasın. Öyle olunca freelance çalıştığın biriyle bu süreci geçmek çok kolay olmuyor. Haklı olarak onlar da tasarım vermişler, belli bir zaman içinde bunun gerçekleşmesini bekliyorlar, gerçekleşmediği zaman da ilişkiler çok iyi yürüyemeyebiliyor. Öyle olunca otomatikte son on beş yıldan beri yabancı bir tasarımcıyla çalışmadık. Ama el imalatı bunun aksine tek bir kalıpla yapılan çok çabuk örnek görebileceğiniz o örneği hemen revize edebileceğiniz çok da bu tip

çalışmaya yatkın bir üretim tekniği. Öyle olunca el imalatında yabancı tasarımcılarla çalışıyoruz. Hem onlar için kolay oluyor hem bizim için kolay oluyor.

EE: Yabancı tasarımcı derken, yurtdışı mı?

EB: Yurtdışından da olabilir, yurtiçinden de.

EE: In-house tasarım grubunun veya dışarıdan gelen tasarımcıların tasarladığı ürünlerin mağazalarda veya Paşabahçe tarafından ürün verdiğiniz diğer yerlerde tasarımcının adıyla pazarlanması gibi bir stratejiniz var mı?

EB: Mağazalarımızda ve kataloglarımızda var. Bu belki son dört senenin çalışmasıdır. Özellikle Alev Ebuzziya ile yaptığımız bir proje vardı. Tabii öyle bir tasarım yapıp da onun ismini kullanmadan satmanın bir mantığı yok. Belki insanlar şu an da çalıştığımız yabancı tasarımcıların bir kısmını duymamış olabilirler ama Alev Ebuzziya çok öne çıkan bir isimdi. Orada böyle bir şey kullanmayı düşündük. O zamana kadar genelde Şişecam'ın durumu bunun Şişecam'ın ürünüdür ve anonimdir. Yani sonuçta bir tasarımcı da yapsa böyle bir politikası vardı. Burada biraz o politikayı değiştirdik ve mağazalarda isimle satmaya başladık onlar İmza diye bir seri yaptılar ve tasarımcılardan gelen şeyleri İmza diye satıyorlar zaten. Yurtdışında da kataloglarımızda genelde, fuarlarda bunu belirtiyoruz, ama daha ileriye gidip, yurtdışında bir mağazada bir corner alıp onun ismini koyup o kadar ileri de gitmedik, bunu yapan firmalar da var.

EE: Yurtdışında o kadar da fazla tasarımcı adıyla bunun pazarlanması gibi bir strateji yok, yurtiçinde ziyade.

EB: Çünkü yurtiçinde mağazalarımız var, mağazalarımızın olmadığını düşünün, biz yurtiçinde ve yurtdışında toptancılarla çalışıyoruz, direkt perakendecilerle çalışmıyoruz, Migros ve Carrefour gibi büyük perakendeciler hariç. Öyle olunca siz bunu toptancıya bakın bu şunun tasarımıdır öyle satsınlar, öyle çok dolaylı oluyor, bunu kullanacak insan var kullanmayacak insan var ve siz ona belli bir reklam desteği vermediğiniz sürece onun bilmem kim tarafından yapılmıştır demesinin hiçbir anlamı yok. O yüzden bu satış kanalıyla o stratejimizi geliştirme fırsatı bulamadık. Biz ancak direkt yurtdışında bir perakende nokta ile çalışırsak, oraya POP malzemesiyle birlikte verirsek bu tasarımcının diye lanse etmesini sağlayabiliriz aksi öteki türlü mümkün olmuyor. Biz ne kadar bu şu tasarımcınındır desek de, toptancı hiç kullanmıyor.

EE: Yurtiçini bir kenara bırakalım. Yurtdışında bir markalaşmayla alakalı, Paşabahçe olarak biz markalaşmalıyız ürünlerimizle, gibi bir strateji olmadığından mı kaynaklanıyor?

EB: Tabii, ikisi birbirine bağlı şeyler. Çünkü tasarımcı genelde ne işe yarıyor, bir güzel ürün çıkarsın ikincisi siz o ürünü olduğundan biraz farklı gösterebiliyorsunuz. Bunu ancak tanınan bir marka olursanız daha etkili yapabilirsiniz aksi takdirde cam tasarımında bazı çok meşhur olmuş tasarımcılar hariç çok iyi tanımıyor halk, ne diye düşünülebilir, bu biri tarafından tasarlanmış diyebilir. Öyle olunca dediğiniz gibi bir yerde markalaşacaksanız, bu da bir tool olarak ben bu tasarımcıyla çalıştım gibi bir tanıtma fırsatı oluyor ancak aksi takdirde çok havada kalan bir şey.

EE: Yurtdışında çok da fazla yurtiçi kadar markalaşmaya önem verilmediği anlamına mı geliyor bu?

EB: Şimdi tabii şöyle bir şey var, biz markalaşmak için çok fazla yatırım yapmadık bugüne kadar. Yatırım yaptığımız en fazla şey o ülkede ofis açmak, İspanya’da var, Almanya’da var, Rusya’da var, Amerika’da var, vesaire, ama şöyle bir şey var: Paşabahçe ismi çok kolay okunabilen bir isim değil. İkincisi, bu desteği şu ana kadar vermeden de satış yaptığımız için, buna belki bir anlamda gerek de duyulmadı. Ama sattığımız ürünler kendiliğinden o markayı tanıttı o ülkede. Bunların başında mesela Rusya geliyor. Rusya’da hem fabrikamız var, hem cam anlamında değişimden sonra, pazara yeni ürünler girdiği zaman bir anda aslında halkı Paşabahçe markasını da gördüğü bir zamana denk geldi. Gerçi çok büyük bir ülke Rusya, ama yine de ben Moskova ve büyük şehirler anlamında söylüyorum, alakasız bir şehirde Paşabahçe göremeyebilirsiniz tabii. Orada fabrika açılıp oraya çok fazla ürün vermeye başlayınca ister istemez, insanların gözünde, gözünün yakaladığı bir marka olmaya başladı. Ama bu çok bilinçli, desteklenerek yapılmış bir şey değil.

EE: Markayla pazarlanıyor?

EB: Evet, ama şimdi orada mesela şöyle bir şey düşünmeye başladık; eğer desteklersek bu ülkede gerçekten marka olmaya başlayabiliriz. O da zaten bizim için çok büyük bir pazar: üretim orada, artırımımız kolay. Bizim çok işimize yarayabilecek diye orada bir reklam kampanyası vesaire düşünülüyor. Bu bağlamda düşündüğünüz zaman, el imalatını da bunun içine koyarsanız, orada bir tasarımcı ismi kullanmak mümkün olabilir. Ama mesela Almanya pazarını alırsanız, orada bir

hiçbir zaman Paşabahçe markalı ürün satmadık. Orada çok kuvvetli müşteriler vardı, onlar zaten hep alıp kendi markalarıyla sattıkları için, orada öyle bir şey oluşturma gereği görmedik açıkçası. Çünkü zaten çok kuvvetli markalara ürün satıyorsunuz ve o kanalla da pazarın belli bir kısmını ele geçiriyorsunuz, bir de ayrıca Paşabahçe çıkartıp onları da rahatsız etmenin bir anlamı yok. Zaten o kanallardan satıyorsunuz.

EE: Onlara markasız fason üretim gibi oluyor?

EB: Fason üretim, evet.

EE: İhracatın büyük bir kısmı bu şekilde mi?

EB: Almanya üzerinde mi diyorsunuz?

EE: Genelde. Yani Rusya örneğini bir tarafa bırakırsak.

EB: Tabii ki ayrı ayrı değerlendirmek lazım. İtalya’da Paşabahçe markası tanınıyor, Avustralya’da tanınıyor, ama mesela İngiltere’de veya Amerika’da çokça tanınmıyor. Diğer bir markamız olan el imalatı Denizli markası var, o da Amerika’da belli bir oranda tanınıyor. Çok yüksek olduğunu söyleyemem tanınma oranının ama yine de bu işi yapanlar arasında “Denizli” bir marka olarak algılanabilecek durumda. Ama Paşabahçe değil. Öyle olunca, farklı ülkelerde farklı şeyler var. Ama artık eskisi gibi sırf fasonculuğumuz kalmadı. Niye? Ağırlıklı olarak standart ürün parkını satmaya çalışıyoruz ve standart ürün parkımızın hepsi Paşabahçe markalı, çünkü kutu ambalajımız öyle. Öyle oluca ister istemez, bu parktan kullanan her ülkede Paşabahçe markasıyla satıyor. O zaman, bir müşteri eğer kendine özel bir şey istiyorsa, o zaman ona hiç Paşabahçe koymadan kendi markası neyse o fasonculuğu devam ettiriyoruz. Ama dediğim gibi, bunu yapamayacak diğer bütün müşterilere Paşabahçe ismiyle satıyoruz. Çünkü onu yapmak da belli bir büyüklük, belli bir hacimde sipariş verilmesini gerektiriyor.

EE: Üretim hacminin ne kadar büyük olduğunu kimse yadsıyamaz tabii, ama ihracatın bu kadar fazla ülkeye ve bu kadar büyük hacimde yapılmasını, o ülkelerdeki cam üreticilerinden fiyat kırarak girdiğiniz bir pazar olarak görebilir miyiz?

EB: O daha eskilerde öyleydi. Pazara girebilmek için yapılmış bir şeydi. Ama şu anda geldiği noktada, fiyat olarak uygun olsanız bile aynı kalitede olmanız gerekiyor. Onu sağlayamazsanız, satış şansınız zaten yok. Ne olabilir? Çok güçlü bir marka

vardır o pazarda, o markayı alt etmeye yetecek şeyi koymak istemiyorsunuzdur ortaya, marka yatırımı yapmak, reklam yapmak, ekstra tanıtım birimleri tutmak gibi şeyler yapmak istemiyorsanız, tabii biraz fiyat kırarak yapacaksınız bu işi.

EE: Bu hâlâ devam ediyor diyebilir miyiz, yoksa kalmadı mı?

EB: Hayır, kalmadı değil. Tabii ki var. Bu zaten marka olan tüm şirketler için geçerli.

EE: El üretimi ile ilgili, hem yurtiçinde, hem yurtdışında, fark etmez, bunu bir rekabet aracı olarak görüyor mu ciddi bir şekilde, yoksa “ikisini de ne de olsa üretiyoruz ve satıyoruz” gibi mi görülüyor?

EB: Şu anda aslına bakarsanız, tüm bunları üreten yegâne şirketiz diyebilirim. El imalatımız ve otomatığımız var, borosilikat camımız var, kristalimiz var, kristalinimiz var, vesaire, tüm bunları her şekilde üreten yegâne firmayız diyebilirim. Bu alanlarda özelleşmiş ya da bir kısmını yapan firmalar var ama tabii ki bu bize ister istemez bir satış sinerjisi getiriyor.

EE: Özellikle el üretimi için sordum, çünkü yanlış bilmiyorsam Denizli Cam’da üretilen ürünlerin neredeyse %80’inden fazlası iç pazara girmeden doğrudan dışarıya gidiyor.

EB: Evet, tabii. Yurtiçinde zaten en büyük müşterimiz Mağaza, el imalatı için konuşuyorum. Onun dışında ufak bazı müşteriler var ama çok fazla değil, dediğiniz gibi. Ama orada mesela el imalatında daha çok fason üretim yapıyoruz otomatikten ziyade. Yurtdışına gidiyor ama orada özellikle çok kuvvetli İskandinav markaları falan var, onların hepsine üretim yapıyoruz.

EE: Ama Denizli olarak da gidiyor bir kısım?

EB: Mesela Danimarka’ya Denizli olarak satamıyoruz, zaten Danimarka’da sattığımız çok güçlü markalar var, ya da İsveç’te. Oraya gerçekten denizli diye satamıyoruz. Çünkü bir de imalatın şöyle bir şeyi var, otomatikteki gibi imalatla kutu yapılıp ambara öyle girmiyor, el imalatı ya bulk olarak sevk ediliyor ya kahverengi kutuda ya etiketli gönderiliyor her halükarda kutusundan çıkarılıp rafa konduğu için. O tip bir satış şeyi var. Orada verin diye de satıyoruz diyemem, o müşteriler ne istiyorsa onlarla satıyoruz.

EE: Çok büyük bir üretim potansiyeli olduğunu konuştuk. Bunu özellikle Mağazalar için söylüyorum, mağazalarda bu kadar çok ithal mal satılmasının sebebi ne? Paşabahçe'nin kendi üretimlerinden ziyade? Çünkü bir değişim var, eskiden bir Paşabahçe mağazasına girdiğiniz zaman su bardağını çay bardağınızı rakı bardağınızı her şeyinizi alıp çıkabiliyordunuz sonra doksanlı yıllarda yanlış bilmiyorsam bir değişime girdi ve bir anda mağazalarda büyük bir değişim oldu.

EB: Mağazalaşma eskiden şöyleydi, sadece cam üretiriz camı da satarız şeklindeydi. Bir takım mağazalar da factory outlet gibiydi Paşabahçe'nin oradaki gibi bazı ihracat artıklarının konduğu mağaza gibiydi, oldukça tırnak içinde Sümerbank görünümündeydi. Ama daha sonra, özellikle şu an yurtdışında da sadece Amerika'da olan bir konsept, Avrupa'da da bizim mağazayla karşılaşamaz, çok nadirdir yani sadece cam değil, eve hitap edecek her şeyi satmak, masaüstüne yani porseleni seramiği, ev için düşünürseniz yani mumu vesairesi öyle bir yapılaşmaya gidelim öyle bir mağaza konsepti oluşturalım diye düşünüldü. Ve onun için camları oradaki hani ithal değil ama İtalya'da ithal olmayıp Türkiye'de yaptırılanlar da var. Destekleyen şeyler bu cam dışındaki ürünler, mumluk olsun seramik olsun çatal bıçak olsun. Bunlar da bizim üretmediğimiz mallar olduğu için ister istemez zaten alıp satmak zorundayız. Önemli olan mağazaya giren birinin dediğiniz gibi bardağını da alsın çatal bıçağını da bulsun sofrasına bir örtü almak isterse onu da bulsun.

EE: Mesela Paşabahçe'nin tüm standart ürünleri artık herhalde mağazalarda çok fazla bulunamıyor.

EB: Tabii, şöyle ama. Çay bardağı olarak biz 30 çeşit üretiyorsak, onlar arasından seçip 4 çeşit koyuyoruz. Ama Migros'a giderseniz belki 15 çeşit bulabilirsiniz.

EE: Minimum fiyatlı standart küçük çay bardağı mesela.

EB: Ama orada mağazanın Migros'la rekabete girme beklentisi yok. Niye? Çünkü Migros her halükarda daha ucuza satacak. İnsanlar "bunun aynısı Migros'ta 1 Lira sen niye 1,5 Lira'ya satıyorsunuz?" diyecek. Ama mağazanın lokasyonu, dekorasyonu, hizmeti, packagingi her şeyi düşündüğünüz zaman ister istemez daha pahalıya satıyor, yoksa mağaza bizden Migros'un aldığı paraya alıyor. Öyle olunca o tip bir kalemlere girmektense, çay bardağının iyisini satayım diyor. Yani hiç olmazsa aldığınız şeyin belki tabağı boyalı alacaksınız belki üstünde başka bir şey alabileceksiniz, belki güzel bir paket yaptırabileceksiniz hediye götürmek

istiyorsanız. Öyle olunca da ister istemez bir fiyat farkı oluyor ve daha seçilmiş bir rate'e satmak istiyor. Yani çayhaneye satılan bardağı, yani öyle bir konseptleri de var gerçi, her mağazada yok, Kabare diye bir şeyleri var, onlar bu anlamda da satılan, bizim kutularımızla bozmadan, sadece etiket yapıştırılan, daha ucuza alabileceğiniz ama market arabasıyla girip direkt yükleyip direkt kasaya girebileceğiniz bir şey var. O sadece birkaç mağazada var. Mesela Adresİstanbul'dakinde var. Ondan sonra Bodrum'a yaptılar şimdi Bodrum'dakinde var. Onlar daha çok bar, cafe ve restoranın, onların toplu olarak almasına yönelik şeyler. Hani gitsin oradan altılı alsın.

EE: Yani Migros'tan alacağına Paşabahçe'nin kendi mağazasından alsın.

EB: Paşabahçe'nin kendi mağazasından alsın 24 tane alsın diye düşünülmüş bir sistem.

EE: Paşabahçe'nin ürün verdiği toptancılar, büyük marketler ve Paşabahçe Mağazaları. Aslında Paşabahçe mağazaları da Paşabahçe tarafından bir alıcı olarak görülüyor.

EB: Evet, öyle görülüyor.

EE: Bu yapılaşma benim çok ilgimi çekti. Böyle bir yapılaşmanın oluşmasının sebebi nedir acaba? Sonuçta aynı şirketten bahsediyoruz ama Mağazalar da alıcı olarak görülüyor.

EB: Genelde yapılan bir hata olan düşünülüyor diğer yol, çünkü o zaman buranın bir kuruluşu zaten, orası bir kâr merkezi olarak görülmüyor. Bir müşteri 30.000 tane mal verdi, bunu mağazaya koyalım da satıver çünkü en kolay orada erir nereye satacağım ondan sonra eğer satmazsam ondan sonra yarısını atarız. Bu mantığı yerleştirdiğimiz sürece orası bir kar merkezi olmaktan çıkıyor. O zaman buranın açıklarını kapatan, insanları cezbeden bir yer olmaktan çıkacaktır. Orası da bir kâr merkezidir, üzerine istediği boyayı yapar senin yaptığın malları beğenmeyebilir, kendince bir range oluşturur ve bunu satmaya çalışır. Böyle olunca orası kendine odaklanmış bir şirket oluyor. Buradan şimdi ne yapalım diye haber beklemiyor, sadece kendi işlerini yapıyorlar. Bir avantajları, bizim her ürettiğimizi görme şansına sahipler. Diğer müşterilerin görmediği şekilde ihracat bir şey ürettiriyorsa hiç Türkiye'de satılmayacaksa onların peşine takılma şansları, Mağaza'ya koyma şansları oluyor. Çünkü böyle oldukça onlar da kendilerine farklı mal yaratmaya çalışıyorlar. Yani

herkesin sattığını satmayayım da biraz farklı satayım ki insanlar beni Migros’la kıyaslamasın, çünkü bu tartışma bile çünkü o tartışma bile o mağazaya zarar verebilir. İki tane müşteri duysa, burası ne böyle diyip çekip gidebilir. Genelde yapılmaya çalışılan o, öbür türlü factory outlet ona dönüşüyor ister istemez.

EE: Oluşturulması istenen belli bir ambiyans var mağazalarda ki factory outlet’e dönüşmesin

EB: Tabii ki, orası mağaza diye algılanması bizim hedefimiz. Orası bir mağazadır, girersiniz, beğenir beğenmezsiniz, alırsınız. Yani hiçbir zaman için bu “ihracattan arttı da devamı yok mu acaba” gibi değil. Herhangi bir mağazaya girer gibi oraya girip alışveriş yaparsınız.

EE: Gündelik hayata dair ürünlerde, çay, su, rakı bardağında, tasarımı bunlar üstünde kullanma gibi bir durum var mı şu an?

EB: İmza serisi var, orada tasarımcıları kullanıyoruz.

EE: Mesela Behiç Ak’ın bardaklarını düşünelim, normal seri üretim bardak üzerine dekor. hani ayrı bir cam tasarımı anlamında bir şey yok.

EB: Kendini tasarım yaptırıyor mu anlamında soruyorsunuz?

EE: Evet.

EB: Tabii tabii, şimdi ona son 3-4 senedir başladılar. Zaten o butik kısımdaki şeyler tamamen Butik kısımda olan şeyler. Gündelik kısımda olanlarda da otomatikte bunu yaptığımızda şansları yok. Çünkü otomatik adetleri çok yüksek, mağazalarımızın alabileceğinden çok yüksek ama el imalatında yapılan var.

EE: Normal rakı bardakları ile Behiç Ak’ın bardaklarını düşünelim. Bardak aynı ama üstündeki dekoru ve boyası farklıydı. Aslında Alev Ebuzziya’nın yaptığı aslında çok farklı, orada çay bardağının ayrı bir strüktürü vardı. Normal bir çay bardağı değildi.

EB: Tabii ben de onu söylüyorum. Onlar kendileri tasarlayıp el imalatında farklı vazo ve bardak yaptırıyorlar. Ama bu son 3-4 senenin şeyi, daha önce yaptırmıyorlardı.

EE: Bu konsept ürünlerde imza diye bahsettiğiniz, bunların belli bir süresi var anladığım kadarıyla. Şu an mesela Alev Ebuzziya’nın yaptığı çay bardaklarını

bulabiliyorum ya da beş sene önce bulabiliyordum ama on sene sonra da bulabilecek miyim mağazalarda?

EB: Satışın trendiyle ilgili. Bir noktada hiç satmaz hale gelirse, ona devam etmek istemeyiz.

EE: Diyelim kırdım ben bir tanesini altılı seti bozdum.

EB: Yok tamamen, eğer satılıyorsa tabii ki bulabileceksiniz, trend eğimi düşmüş ve zor satan bir hale gelmişse zaten bir ürünse yer işgal etmesinin bir anlamı yok.

EE: Belli bir biz bunu yaptık bu da bizim standart ürünümüz olacak tasarımcının adıyla gibi.

EB: Yok, o tip bir ürünün standart olması için gerçekten satıyor olması gerekir.

EE: Satışla alakalı tamamen.

EB: Hep öyle yani şimdi. Alvar Aalto gibi değil.

EE: Ben zaten o örnekten gelerek ben bunu sormak istedim.

EB: O zaman çok farklı bir kültür çok farklı bir bakış açısı.

EE: Bu insanların alımına ve tasarıma bakış açısına göre değişiyor.

EB: Nazar boncuğu, bir tasarımcının değil belki anonim bir şey ama insanlar almaya devam ediyor.

EE: Benim Denizli fabrikanızda 2 hafta staj yapma fırsatım oldu üniversitedeyken, orada gördüm o nazar boncuklarının yapılması altmış saniye içinde, cam ustalarının onbeş santimetre genişliğinde bir nazar boncuğunun mavisi üstüne beyazı üstüne sarısı üstüne maviyi dokundurması ve bunun halen inanılmaz boyutlarda satılması kültürler alakalı tabii ki.

EB: Tabii biraz öyle, bir tasarımda böyle bir şeyi yakalayabilerseniz tabii niye olmasın, ama tasarımda böyle bir şeyin yakalanabilmesi için sadece tasarımın iyi olması da yetmiyor biraz mesela o Alvar Aalto'daki gerçekten çok kültürel bir şey.

EE: Çay bardağı aslında bizim kültürümüz için önemli. Faruk Malhan'ın bir çay bardağı, Defne Koz'un çay bardağı... Bu eskiden Koleksiyon'un mağazasında satılırken, artık ben Carefour'da altılı Faruk Malhan'ın bardaklarını görüyorum. Paşabahçe çay bardakları 10 TL iken Faruk Malhan bardakları 58 TL'ye satılıyor. İnsanların da biraz bakış açısından mı kaynaklanıyor?

EB: Eğer Faruk Malhan'ın çay bardağı sadece Koleksiyon'da ya da belli noktalarda seçilmiş olarak satılsaydı ve aynı kaliteyle satılmaya devam etseydi ve uzun yıllar gerçekten satabilirdi sonuçta öyle bir ürün olabilirdi sonuçta. Kendi önce bizim Denizli'de yaptı, sonra gitti onu Çin'de üretti. Bize otomatik yaptırtmak istedi, vazgeçti gitti Çin'de üretti. Tabağı zaten üretiyoruz

EE: Onun sizinle alakası olduğunu hiç bilmiyordum.

EB: Tabi, Türkiye'de Gaia&Gino'nun yaptığı ilk şeylerin hepsi de bizim elimizden, ama daha sonra kendine daha ucuz üretim noktaları bulabiliyorlar. Faruk Malhan da Çin'e gitti. Bir de otomatiğe dönünce adet satmak zorunda kaldı. Sadece Koleksiyon mağazasında bilmem nerede eritemeyeceğini görünce marketlere verdi, orada satmaya alışıyor.

EE: Defne Koz'un çay bardağının da artık Lipton'larla birlikte...

EB: Evet, zaten Lipton başlattığı için bir şey diyemiyorum. Belki yle planlanmamıştır.

EE: Onun retimizle bir alakanız yok değil mi?

EB: Yok bize de gelmişlerdi de bir şekilde anlaşamamışlar sonra galiba Güral onu üretti yanlış bilmiyorsam. Genelde her şey ekonomik tabii ki.

EE: Paşabahçe'nin hiç böyle bir girişimi olmadı mı? ay bardağı bizim kültürümüzün önemli bir ğesi, Alev Ebuzziya bu yönde başlamış bir şey miydi bilmiyorum ama Faruk Malhan yaptı, Defne Koz yaptı, biz de çay bardağı yapıp tasarımcının adıyla bunu pazarlayalım bu bizim de kültürümüz, rekabetin içine biz de girmeliyiz durumu olmadı.

EB: ay bardağını ilk olarak Alev Ebuziya yaptı, Beymen için yaptı. Faruk Malhan'dan çok daha önce yaptı, Beymen de satıldı, çok da güzel çay bardağıydı. Ama çok beğenilmedi.

EE: Paşabahçe imzası var mıydı altında?

EB: Hayır, Beymen kendi yaptırdı parasını kendi verdi. Yani bize yaptırdı ama kalıp parasını verdi, kendi aldı her şeyi. Ama sırf Beymen mağazalarında çok pahalı olarak, bir tanesi 50-60 TL gibi sunulduğu için, kristalden yapılmıştı, insanların dikkatini çekme fırsatı olmadı. Daha sonra Faruk Bey'inki de ilk yapıldıktan iki sene sonra farkına varıldı belki, Hürriyet gazetesinde Kelebek'te reklam verildi koca

sayfa, ondan sonra insanların dikkatini çekti ve daha sonra Doğadan onu kullandı gibi bir gelişimi var. Bu da reklamın ve desteklenmenin ne kadar önemli olduğunu gösteren bir örnektir. Biz işin açıkçası o kadar çok çay bardağı yapıyor ve satıyoruz ki, Türkiye’deki satışımızın üçte biri çay bardağı zaten. Öyle olunca bizim için çok niş bir şey, orada 50.000 tane daha çay bardağı satmak. Şimdi bir çay bardağı broşürü hazırlıyoruz tabii, yine ticari anlamda kalacak çok fazla ilerde belki değişir. Sloganımız da “çaya şeklini biz verdik”. Aslında biz zaten bunu yıllardır yapıyoruz ve yüzlercesini yapıyoruz.

EE: Savaş yıllarına döndüğümüz zaman, nüfus kâğıdıyla insanlara çay bardağı su bardağı verme olayı vardı...

EB: Yani böyle bir şey yapmamıza gerçek anlamda gerek de yok. Öyle tasarım şeyi istiyorsanız o da var. Ama belki çok fazla insanların gözüne sokmamışız, tanıtımını yapmamışız, satmak için özel bir çaba harcamamışız. Öyle olunca o evet güzel bir şey yapmış, reklamını da yapmış ve sonuçta sunmuş satıyor. Ama biz hani o andan da bir rekabeti işin açıkçası hiç düşünmedik. O yaptı hemen biz de yapalım, hiç düşünmedik. Behiç Ak ile çay bardağıyla çalıştık. Sonra Latif Demirci ile bir şey çıkacak proje halinde o. Biz farklı bir yöne doğru ilerliyoruz, insanları daha eğlendiren bir şekilde. Çünkü fonksiyonu çok belli olan bir şey çay bardağı, çok kullanılan bir şeydir.

EE: Peki insanlardan, ben bunu alıyorum ama devamını bulamıyorum (normal, tasarımcılarla çalıştığınız eski ürünler için) gibi bir geri dönüş alıyor musunuz?

EB: Yani şimdi olmadı diyemeyeceğim, çünkü her mağazanın her yerel şeyi bilemiyoruz. Oraya gelmiş olabilir, gelmiştir bulamamıştır bu niye satılmıyor demiştir ya da bizim halkla ilişkilere böyle başvuran olmuştur. Dediğim gibi, bir iki belki on kişi de olsa bazen çok da yapacak bir şey olmayabiliyor ürünün satışı açısından. Bazen kapasite yoğunluğundan bile üretilmiyor, bir ürünün altı ay beklediği bile oluyor tekrar üretilmesi için. O dönemde de bulunmaması gayet normal. Biz bu şeyler daha çok şundan alıyorduk, müşterilerden geliyordu, soranlar var “halen niye üretmiyorsunuz” diye.

EE: Kesme rakı ve çay bardakları çok da fazla bulunamıyor.

EB: Paşabahçe derken kesme atölyeleri vardı, biz de yapıyorduk bunu. Daha sonra o işi bizim yapmamız gerektiği için müteahhitlere devredildi. Oradan da yıllar içinde satışları çok azalınca böyle oldu.

EE: Yine satışla alakalı diyorsunuz yani.

EB: Evet, öyle oluyor ister istemez. Bir kıyafet de düşünün, bulamayınca bulamıyorsunuz. Onları genelde dekorcu dediğimiz bir müşteri kesimimiz var onlar yapıyorlar, onlara satıyoruz. Onlara biraz daha kalın satıyoruz, onlar kesme yaparak, çeyiz seti çay seti yapılıp satılıyor. Nerede satılıyor dersiniz, vardır Mahmutpaşa'da civarında. Oralarda Paşabahçe logosu yaptırılmış ama Paşabahçe'yle alakalı olmayan şeyler de var.

EE: Yurtdışında markalaşmama olayından bahsettik. Peki, yurtiçinde standart ürünler, tamam Paşabahçe yıllardır satıyor ve satmaya devam edecek. Yeni ürünler için markalaşma/markalaşmama biz bunu marka haline getirmeliyiz, f&d veya Denizli'den bahsetmiyorum, Paşabahçe'nin standart ürünlerinden bahsediyorum, tasarımcıların desteğiyle bir markalaşma stratejisi var mı bununla ilgili?

EB: Toptan kanalda böyle bir çabamız yok, genellikle mağazalarla oluyor bu. Toptan şeylerimiz toptancılara satılıyor genelde. Ya da ne yapabiliriz marketlerde yaptığımız şeylerde bu aktivite yapabiliriz, ama onlar da genelde çok dönemsel. Hiç reklamına da rastlanıyor mu Paşabahçe'nin? Belki rastlamış olabilirsiniz on sene önce vardı belki de, öyle olunca bir bakıma zihinlerde şu anlamda gidiyor: On tane marka say desem size Paşabahçe'yi saymayabilirsiniz ama cam diyince herkesin ilk söylediği şey Paşabahçe, yani o biraz camın diğer adı nedir gibi bir şey oldu. Tabii bunun iyiliği de var kötülüğü de var. Ucuz algılanması gibi bir durum var. Ama bir yandan da cam diyince herkesin aklına Paşabahçe geliyor, Güral alan birçok insan da Paşabahçe aldığını zannederek Güral'ı alıyor. Kendi arkadaşlarım da bazen diyorum ki "niye gittin Güral'ı aldın" "ne Güral'ı" diyor, Güral diye bir marka var onu almışın diyorum, "Aaa ben Paşabahçe diye aldım ne bileyim" diyor. Onu dahi fark etmeden alıyor insanlar. Yani onun için o anlamda Paşabahçe markasının desteklenmesi bazı kampanyalarda yani Behiç Ak gibi, onlar gerçi mağazalarda belki şimdi toptan kanalını yapacağız, bu tip küçük şeylerle hatırlatmak, "Aa Paşabahçe ne yapmış" dedirtmek anlamında yoksa hani Paşabahçe markasını gerçekten destekleyecekseniz,

düzgün bir reklam, malların belki daha ortak bir düzende satılması gibi daha satış odaklı tanıtımlar olabilir.

EE: Şu an Türkiye’deki firmalarla çok da “siz bizim rakibimizsiniz, biz sizin önünüze geçmeliyiz, tasarıma şunu şunu ayırmalıyız” gibi bir kaygınız da yok galiba?

EB: Burada pazarlama daha çok işin içine giriyor tasarımdan çok, çünkü yurtiçi için çok dâhice şeyler yapmanız gerekmiyor hâlâ. Camda zaten bunu yapmak da çok kolay değil. Cam tek bir malzemeden oluşan, sadece form çalışması yapabildiğiniz bir ürün aslında. Tabii ki yenilikçi şeyler var, cam kompozisyonunu değiştirmek gibi. Elektronik sektöründe olduğu gibi bir anda zıplayabileceğiniz, yapabileceğiniz bir şey yok. Öyle olunca, sadece insanların beğenisine hitap ediyor. Bunun için de rengini değiştirebiliyorsunuz, üzerine bir baskı yapabiliyorsunuz, ufak bir aksesuar koyabiliyorsunuz, kapak yapıyorsunuz onunla satıyorsunuz. Biraz tasarım, biraz pazarlama, biraz allama pullama boyama gibi bir şey aslında bu. Diyemem ki “Çok güzel tasarım yaptık, Güral’ı ezdik”, bu iş öyle değil. Çok anlamsız gelen bir şey bile yapsanız bazen tüketicinin dikkatini çekip onu almasına sebep olabiliyor bu. Herhangi bir malı Migros’ta rafın önüne yığdınız diye bile insanlar alıyor maalesef. Satın alma dürtüsü öyle bir dürtü çünkü. Onun için Güral’la rekabette tasarımı çok kullanmak çok iddialı olamayacak bir şey. Ya da tam tersi, o da acayip bir tasarımcıyla çalışır, acayip şeyler yapar ve bizi belli bir yerde bozar.

EE: “Bir çay/su bardağı yaptık, bakın yere atıyoruz kırılmıyor” gibi yenilikçi şeylerden bahsettiniz, mesela camın içeriğiyle ilgili. Oya Hoca’dan duyduğum kadarıyla düz camda böyle çalışmalar var şu an.

EB: Bizde de var. Kırılmıyor demek değil ama zor kırılıyor. Temperli camı zaten yapıyoruz.

EE: Ama şu an bu bir “competitive asset” olarak kullanılan bir şey değil yani?

EB: Yok, kullanılıyor, özellikle yurtdışında çok kullanılıyor, ama cafe-bar-restoran sektöründe kullanılıyor. Niye? Çünkü adamın elinde düşüyor, kırılmazsa iyi olur. Bir de ikinci şey, kırıldığı zaman parçalara ayrılması önemli. Özellikle barlarda kullanılan şeylerin, kırılıp silah olarak kullanılamaması için dağılması gerekiyor. Bunun, bizim yurtdışındaki bar sektörüne girebilmemiz için gerekli. Ürün temperli mi tempersiz mi, mutlaka temperlemek gerekiyor. Ya da bardağın ağzının

sertleştirilmesi gerekiyor. En azında taşıırken ağzını çarptığınız zaman sıçramaması gerekiyor. Bunlar zaten kullanılan şeyler.

EE: Ama bunlarla, yurtdışında satış veya reklam için “Bunlar bizim özelliklerimiz, onu almayın bizi alın.” gibi bir strateji yok o zaman?

EB: Belki hatırlarsınız, bizim Polaks markamız vardı, o bunun için çıkartılmış bir markaydı sertleştirilmiş camdı, bardakları da vardı. Bu markayı şu anda kullanmıyoruz ama onun yerine kutulara “sertleştirilmiş” ibaresi koyuyoruz. Tabii dersiniz ki “İnsanlar bu konuda bilinçli mi, ona göre mi alıyor?”, çok net olarak kullanıldığını söyleyemem. Ama neden kullanmadığımız gerçekten güzel bir soru, çünkü restoranda olduğu kadar evdeki kadın da isteyecetir. Şundan kaynaklı olabilir, özellikle su bardağı alırken ürün o kadar ucuz ki, çoğu kimse kırıldığı zaman üzülüyor bile ve bazen yenisini almaktan hoşlanıyorlar bile: “Aman kırılrsa da set değiştirsem, şunların yerine yenisini alsam.” diye düşünüyor, olay kadında bitiyor gerçekten. Pahalı bir ürün olsa insanın içi cız eder tabii, ama Migros’tan alışveriş ettiyseniz bilirsiniz 6 tane çay bardağının kaç lira olduğunu. Kırıldığı zaman hiç üzülmeceğiniz bir şey.

EE: Tasarımcılar için belli kısıtlar var mı üretim için?

EB: Olmaz mı!

EE: Özellikle fason üretim için. Sonuçta kendi markanızı ürettiğiniz zaman herhalde bunun belli standartları var. Fakat fason üretimde, önünüze gelen istek formunda “bu bilmem ne makinesine girmeli, bu şu kadar boyanabilmeli, şunun şurasına dekor atılabilmeli” gibi kısıtlar oluyor mu tasarımcıların önüne çıkan?

EB: Makinelerin şu ana kadar bildiğimiz kısıtları, her tasarım için kısıttır aslında, özellikle otomatik için konuşuyorum. Onu zaten aklının bir kenarında tutmak zorundadır tasarımcı. Ama bir yandan da, gerçekleştirmek istediği tasarımı bu formata sokamıyorsa o zaman biz makine şartlarını zorlayarak yeni bir şeyler yapmayı da denemek zorundayız ki o şeylerimizi artıralım ve rekabette bize yeni, fayda sağlayacak bir şey çıksın.

EE: El üretimi için nasıl gerçekleşiyor bu?

EB: El üretiminde de durum benzer. El üretiminde birçok şey yapılabilir gibi gözükse de, biz yine de tek bir şey yapıp onu 1000 Liraya satan bir firma değiliz.

Sonuçta onun el imalatı da olsa toplu üretime uygun olması gerekiyor. Ŗu yapılabilir mi? Yapılabilir. Peki, bir vardiyada kaç tane yaparım? 10 tane, o zaman işime yaramaz. O zaman bir vardiyada 10 tane değil de en azından 100 tane nasıl yapabilirim diye zorlamaya başıyorsunuz, onlar da kendi şartlarını zorluyor. Ŗu ana kadar düşünmediğimiz bir şey bulmaya çalışıyoruz; puzzle gibi bir şey bu, insanların belli bir tecrübesi var ama düşündüğünüz şeyin dışında da yapılabilir. Mesela bir aparat yaparsınız... Onun için, sürekli bu ikilem var tabii ki, kısıtlar var, ama bir yandan da yapmak istediğiniz şeyi gerçekleştirmek istiyorsunuz, gerçekten anlamlı ve değecek bir şeyse. Bu da, fabrika ile tasarımcı arasında bir şey tabii.

EE: Ŗu yüzden sordum: El retimi sadece Denizli’de yapılıyor. Oradaki retimi yapan ustalarla, burada in-house grubunda el üretimi üzerine çalışan tasarımcıların nasıl bir ilişkileri var?

EB: Genelde ustalardan ziyade onların mühendisleriyle. Sonuçta onların başında bir retim Ŗefi, müdürü var. Genelde onlar bizim adımıza onlarla muhatap oluyorlar, ama biz genelde üretim müdürüyle ve retim Ŗefiyle ekişıyoruz ustalardan ziyade. Eğer nasıl yapılacağı konusunda gerçekten aklımızda bir şeyler oluşmuşsa, “Ŗyle yapsanız olmaz mı?” gibi, denettirebiliyoruz. Birebir tezgâhı ayarlayıp beraber deneyerek bir çözüm bulma şeyimiz oluyor.

EE: Yani böyle deneysel çalışmalar yapılabiliyor aslında?

EB: Tabii, tabii...

EE: Peki, ustaların tasarıma belli katkıları olabiliyor mu bu süreç içinde?

EB: Tabii ki, o yüzden el imalatı ustalığı biraz önemlidir, çünkü yıllar içinde bir tecrübe oluşturuyorsunuz. Denizli’de hâlâ Paşabahçe’den kalma danışman olarak çalışan iki tane ustamız var. Çalışma yaşları çok geçmiş olmasına rağmen ustaları yetiştirirken destek veriyorlar.

EE: Nasıl bir denge tutturulabiliyor bu konuda? El retimi için herhalde bunun ciddi eğitimini ve üretim tekniklerini bilen tasarımcılar olması gerekiyor? Özellikle el üretimi için. Sonuçta otomatiktan çok daha farklıdır. Oradaki ustaların da, zanaatkâr olarak düşündüğümüz zaman belli bir tecrübeleri ve neyin olup neyin olamayacağına dair bilgileri olduğunu düşünüyorum.

EB: Genelde, çalıştığımız tasarımcılar arasında, camı çok iyi bilen de var, cama çok uzak olan insanlar da var. Sonuçta ikisinin yaptığı aslında farklı şeyler. Bir tanesi gerçekten camı çok daha iyi bilerek çiziyor, bazen çizdiği şeyi biz üretemesek bile onu gösterebiliyoruz “şöyle yapacaksınız” diye...

EE: Öyle bir durum olabiliyor yani?

EB: Tabii ki, yıllarca atölyelerde çalıştığı için çok hâkim neyin nasıl yapıldığına. Onun için o bazen oturuyor ve şöyle yapacaksınız diye tarif ediyor, çiziyor, gösteriyor... Ama onun dışında sadece tasarımcı, bazen iç mimar-tasarımcı olup da sadece çizim üreten insanlar da var. Onlar da daha çok fabrikanın yönlendirmesiyle, o yapılır bu yapılamaz diye kendilerince en optimum şeyi yakalamaya çalışıyorlar üretime çok hakim olmadıkları için. Ama tabii, çalışmaya başladığınız zaman, belli bir birikiminiz ister istemez oluyor.

EE: Aslında tasarımcılar için de çok iyi deneyim gerektiren bir süreç.

EB: Tabii, orada da şöyle bir süreç oluyor, bazen hiç düşünmediğiniz, il başta “ya bu böyle yapılır mı?” diye baktığınız bir şey, konuşarak yapılabilir hale gelebiliyor; o ana kadar camda öyle bir şey yapılacağı düşünülmemiş ama “neden olmasın” diyebiliyor insan, “evet, doğru, belki de yapabiliriz”e gelebiliyor. Öyle olunca, ikisinin de katkısı var açıkçası tasarımdan çıkan sonuca. Onun için eve, camdan anlayan birinin avantajları var, ama camdan anlamayan birinin de böyle bazı katkıları olabiliyor firmaya.

EE: Cam Ocağı’nın “Gelin burada çalışın, deneysel çalışmalar yapın.” gibi bir durumu var. Paşabahçe’nin de el üretimiyle ilgili böyle bir çalışması, uygulaması var mı?

EB: Ustalara filan mı?

EE: Evet.

EB: Yok, cam ocağının şeyi çok daha farklı, orada sanatsal bir yapılanma var. Bizimki direkt üretime yönelik olduğu için... Zaman zaman yabancı ustalarla ya da çalıştığımız bazı firmaların yabancı ustalarıyla orada cam denemeleri filan yapabiliyorlar. En az 3-4 kere biliyorum ben yabancı ustaların geldiğini ve çalıştığını. Biblo tarzı şeyler yaptığımız zaman, kuş veya at gibi, bunu acaba bizim üretim şartlarıyla, bizim camımızla hızlı bir tempoya sokabilir miyiz diye öğrenmeye

çalışmıştık. Böyle denemeler yapıldı mesela. Çok şey olmadı ama bu beceriyi sonuçta öğrendik. Bizim bazen, devletten istenen “Başbakanlık’tan 1000 tane şöyle bir şeye ihtiyacımız var” gibi işlerimiz de oluyor. En azından bunu yapabilir beceride olmak ayrı bir şey, ticaretin dışında bir şey bu ama o beceriye sahibiz.

EE: Ben de şimdi devletle ilişkilere gelecektim. Benim okuduğum kadarıyla, DPT’nin 2009-2013 için son yayınladığı 9. kalkınma planında, özellikle cam-seramik sanayi için tasarımı ve tasarımcıyı geliştirme gibi çalışmalar olduğu yazıyor. Bunun size bir yansıması var mı? Ya da devletten herhangi böyle bir destek?

EB: İlk defa duydum, hayır bilmiyorum. Şimdiye kadar hiç öyle bir destek de hissetmedik. Şöyle bir şey ekleyeyim. O mevzuatları çok iyi incelemedim, şirkette onlarla ilgilenen başka departmanlar var. Turquality diye bir şey çıkardılar mesela, orada tasarımcı çalıştıran firmaların tasarımcı parasının bir kısmını devlet karşılayabiliyor ya da tasarımcı çalıştırıyorsan ve markanla satıyorsan belli yerlere açtığın fuarın vs. parasını devlet verebiliyor. Bu tür destekler var, belki bu o kapsamda olabilir, yanlış yorum yapmış olmak istemem. Onun dışında bir destek ben hissetmedim, ama bu tip şeyler olabiliyor.

EE: İnsanlar sizce günümüzde hayatlarında cam ürünlere daha mı çok, daha mı az yer veriyorlar gördüğünüz kadarıyla?

EB: Türkiye için mi yoksa genelde m?

EE: Türkiye için.

EB: Türkiye’de bence giderek artan bir trend var. Çünkü Türkiye’de ilk satış zamanlarında, toplam satışın hepsi otuz kabukla yapılıyor gibi bir durumun olduğu yıllar var, yetmişli yıllar. Çay bardağı, su bardağı, kül tablası, sürahi vb. gibi temelde aklınıza gelebilecek şeyler, onlar da bir model, iki model gibi giden bir şeyden, şimdi yüzlerce binlerce model var. Tabii bunların hepsi yurtiçinde çok ağırlıklı satılıyor demek istemiyorum ama artık bu tarz ürünleri de arayan insanlar olmaya başladı. Bizde biliyorsunuz çiçek kültürü de çok yerleşmiştir. Evet, çiçekçiler var ama insanlar bir vazosu varsa ikinci bir vazoyu almak konusunda çok hevesli değiller. Ama yurtdışı için böyle değil. Çiçek olsun, içecek olsun... Çoğu zaman ayaklı bardak niye alınır? Büfede sergilenmek üzere alınır, kullanmak üzere değil. Yine de ben, yavaş da olsa artan bir trend olduğunu düşünüyorum. Zaten rekabetin girmesi de bunu gösteriyor. Öbür türlü olsaydı rekabet olmazdı. “Zaten bunu Paşabahçe satıyor,

biz nereden girip de bunu satacağız?” diye düşünürdü insanlar. Ama böyle düşünmüyorlar, demek ki onlar da bir potansiyel görüyorlar. Tabii ki şu da olabilir, eskiden İstanbul-Ankara, İzmir-Ankara-Adana falanken, şimdi başka şehirlerde biz de mağaza sayımızı çoğaltabiliyoruz, oralarda mağaza açabiliyoruz, ya da oralarda müşteri veya toptan sayımız artıyor. Bu da, insanların oralarda da biraz daha bu tip şeyleri almaya başladığını gösteriyor.

EE: Sizce bunun nedeni nedir?

EB: Eskiden insanlar önce temel ihtiyaçlarını karşılıyorlardı.

EE: Özellikle cam ürünleri olan...

EB: Ama cam da öyle. Sonuçta, sırf fonksiyonel olan şeyleri bir kenara bırakırsanız, tabii ki herkesin evinde bardak var, bir vazo alma ihtiyacı hissetmeyebiliyor insanlar. Ama refah düzeyi biraz artıp insan evini dekore etmeye başlayınca, cam tabii kadınlar için çok da göz ardı edilebilecek bir obje değil, onların alıp kullanmak isteyebileceği bir şey. Öyle olunca, “evet cam pahalı ama bunu da alayım” diyebiliyor. O biraz ekonominin, insanların refah düzeyinin gelişmesiyle de doğrudan ilintili tabii.

EE: Sağlık kaygısı var mı sizce bunun içinde? Mesela plastik ürünlerden kaçış veya Çin ve uzak doğu ürünlerinden...

EB: Eskiden bütün meyve suları vs. cam şişede idi. Bir kısmı kartona geçti ama plastiğe geçenlerin bir kısmı tekrar cama geri döndüler ve dönüyorlar. Çünkü insanlar cam şişeyi tercih ediyorlar gerçekten. Türkiye’de hâlâ gelişmesi gereken şey pet şişeler. Restoranda pet şişeler gelince çok güzel de olmuyor, aynı zamanda sağlık konusu da var. Cam şişe satanlar birçok yerde avantajlı duruma gelmeye başladı. Ama şimdilik kapasiteleri az olduğu için belli markette göremiyorsunuz ama restorana gidince adam cam şişeyle getirebiliyor suyu da. Oralarda kat edilecek bir sürü yol var, şişe belki bizim kendi grubumuz değil, bizi cam şişe grubu ilgilendiriyor ama bunun gibi bir şey sonuçta bu da. Sağlığa gerçekten insanlar önem veriyor. Şimdi cam damacana yaptık, insanlar zahmetine de katlanarak, almak için çaba sarf ediyor.

EE: Zahmeti derken maliyetine de katlanarak?

EB: Maliyet değil. Tamam, aldınız koydunuz, bir kere ödediniz, plastik şişeyle ister istemez geliyor. Alıp içine boşaltma zahmeti gibi, evde insanların pek de istemeyeceği bir şey olabilir diye düşünmüştük biz ama baktık insanlar ilgileniyor gerçekten.

EE: Bunu aslında geri dönüşümle de bağdaştırmak istiyorum. Cam üretimi çok olsun, herkes meyve suyunu cam şişede alsın falan... Bunun geri dönüşümünü siz sağlıyor musunuz?

EB: Tabii, Şişecam'ın cam kumbaraları var, onun içine atabiliyorsunuz.

EE: Cam kumbaralarından tek tek o camlar toplanıyor ve üretime katılıyor?

EB: Tabii ki...

EE: Ama onun dışında hiç öyle bir çalışmanız oldu mu, depozito mantığı gibi?

EB: Depozito mantığı üretici firmayı bağlıyor. Diyelim ki sodacıysanız onu bağlıyor depozito mantığı. Bizimki sadece cam kumbarası, getirin buraya atın. Ama parayla almak değil.

EE: Siz peki o soda üreten şirketten, Uludağ'dan mesela, o şişeleri geri alıyor musunuz tekrar üretime katmak için?

EB: Bizim ürettiğimiz camda böyle bir şey yok, hayır.

EE: Bir de aklıma şey geldi, Türk kadınlarında yoğurt, dondurma kaplarını, o plastik kapları kahvaltılık peynir kabı olarak kullanma huyu var. Bunda da camı tercih etme veya o ürünlerdeki satış potansiyelinde bir yükselme var mı?

EB: Dediğim gibi o yine şişe grubunda, ambalaj onların alanına giriyor. Biz oraya müdahale etmiyoruz, onların bizimkine müdahale etmediği gibi. Onun için, onlar hep o grubu ilgilendiren üretimler. Yoğurt kabını, dediğiniz gibi, yaptılar ve insanlar sonra onu başka şeyler için kullanmaya başladılar. Bunu gördükleri için bazı şirketler de bu tip şeyler yaptılar. Konserve de mesela tenekeye geri dönmüştü, sonra teneke den cama tekrar döndü. Çok uzun süre reklam yaptılar “konserveyi sağlıklı, taze şekilde camda alın” diye. Biliyorsunuz, teneke paslanıyor. O konuda onlar daha fazla reklam yapma ihtiyacındalar ve yapıyorlar da. Sodada da yaptılar, konservede de yaptılar. Onların böyle bir çabası var.

EE: Kavanoz üretimi falan hep cam ambalajda yani, öyle mi? Sizinle alakası yok yani?

EB: Tabii, cam ambalajda. Bizimki daha şık görünümlü, mutfakta içine bir şeyler koymanız için kavanozlar yapıyoruz biz, onların yaptığı anlamda değil.

EE: Mesela plastik kapaklı kahvaltılık?

EB: Yok, onlar hep ambalajla ilgili.

EE: Benimle görüştüğünüz için çok teşekkür ederim.

EB: Rica ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Ece Esi 1986 yılında Ankara’da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Büyük Kolej’de bitirdi. Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nden lisans derecesini 2007 yılında aldı. 2011 yılında Anadolu Üniversitesi, Marka İletişimi Bölümü’nden önlisans derecesini; İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Ürünleri Tasarımı Bölümü’nden yüksek lisans derecesini aldı.