

**İSTANBUL TECHNICAL UNIVERSITY ★ INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY**

**THE CHARACTERISTICS OF  
DESIGN CONSULTANCY COMPANIES IN TURKEY**

**M.Sc. Thesis by  
Ayşe Mine TEOMAN, B.A**

**Department : Industrial Product Design**

**Programme : Industrial Product Design**

**JANUARY 2008**

**İSTANBUL TECHNICAL UNIVERSITY ★ INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY**

**THE CHARACTERISTICS OF  
DESIGN CONSULTANCY COMPANIES IN TURKEY**

**M.Sc. Thesis by  
Ayşe Mine TEOMAN, B.A.  
502041970**

**Date of submission : 24 December 2007  
Date of defence examination : 30 January 2008**

**Supervisor (Chairman) : Assoc. Prof. Dr. Özlem ER  
Members of the Examining Committee: Assist. Prof. Dr. Şebnem TİMUR  
Assist. Prof. Dr. Serhan ADA (Bilgi U.)**

**JANUARY 2008**

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE'DEKİ TASARIM DANIŞMANLIK FİRMALARININ  
ÖZELLİKLERİ**

**LİSANSÜSTÜ TEZİ**

**Ayşe Mine TEOMAN**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 24 Aralık 2007**

**Tezin Savunulduğu Tarih : 30 Ocak 2008**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Özlem ER**

**Diğer Jüri Üyeleri Yard. Doç. Şebnem TİMUR**

**Yard. Doç. Serhan ADA (Bilgi U.)**

**OCAK 2008**

## **FOREWORD**

I would like to thank my supervisor Associate Professor Dr. Özlem Er for her valuable guidance in the preparation of this study.

I am truly indebted to my sister Dr. Zeynep Dörtbudak for her encouragement, valuable help and support during the entire programme.

I am grateful to the owners and partners of the design consultancy companies who have constituted the sample of this research for their help in the realisation of this study.

I thank all the people who had been “by coincidence” present in my life at a particular point in time, serving as catalysts in different capacities, for the commencement, development and the realisation of this programme.

Last, but not the least, I thank my dear family, my mother, my husband and my sweet daughter for their love and support.

January, 2008

Ayşe Mine Teoman

## TABLE OF CONTENTS

<b>ABBREVIATIONS</b>	<b>vi</b>
<b>LIST OF TABLES</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>1. BACKGROUND OF THE RESEARCH</b>	<b>3</b>
1.1 The Growing Importance of Industrial Design	4
1.2 Design Management	5
1.2.1 The Role and the Responsibilities of Design Management	7
1.2.2 Organising Design in a Company	8
1.3 The Design Consultancy Business	12
1.3.1 The Role of Design Consultancy as a Strategic Partner	15
1.3.2 Client-Consultancy Relationships	16
1.4 Industrial Design in Turkey	21
1.4.1 The History of Industrial Design in Turkey	22
1.4.2 The Education of Industrial Design in Turkey	24
1.4.3 The Industrial Design Sector in Turkey	26
<b>2. RESEARCH METHOD</b>	<b>27</b>
2.1 The Objectives of Research	28
2.2 Determination of the Research Method	29
2.3 The Sample Selection Criteria	30
2.3.1 The Sample	30
2.4 The Research Process	30
<b>3. FINDINGS</b>	<b>32</b>
3.1 Analysis of the questionnaires and the interview	32
3.1.1 Descriptive Analysis of the Company Profiles	32
3.1.2 Analysis of the Interviews	39
<b>4. CONCLUSION AND DISCUSSION</b>	<b>56</b>
4.1 The basic characteristics of design consultancies in Turkey	56
4.2 The circumstances during the founding of the design consultancies	58
4.3 Evaluations of the Industrial Design Industry by the Design Consultants	59
4.4 Concluding Remarks	60

4.5 Recommendations for Further Research	61
<b>REFERENCES</b>	<b>62</b>
<b>APPENDICES</b>	<b>66</b>
<b>RESUME</b>	<b>141</b>

## ABBREVIATIONS

<b>US</b>	: United States
<b>NIC</b>	: Newly Industrialised Countries
<b>TQM</b>	: Total Quality Manufacturing
<b>JIT</b>	: Just In Time Manufacturing
<b>TTM</b>	: Time To Market
<b>QFD</b>	: Quality Function Department
<b>R&amp;D</b>	: Research and Development
<b>UK</b>	: United Kingdom
<b>HR</b>	: Human Resources
<b>CEO</b>	: Chief Executive Officer
<b>DDB</b>	: Doyle Dane Bernbach
<b>DFSS</b>	: Design For Six Sigma
<b>IDGSA</b>	: İstanbul Devlet Gzel Sanatlar Akademisi
<b>UNIDO</b>	: United Nations Industrial Development Organisation
<b>ETD</b>	: Endüstriyel Tasarımcılar Derneği
<b>ICSID</b>	: International Council of Societies of Industrial Design
<b>İT</b>	: Istanbul Technical University
<b>ETMK</b>	: Endstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluğu
<b>MSU</b>	: Mimar Sinan niversitesi
<b>METU</b>	: Middle East Technical University
<b>MU</b>	: Marmara University
<b>B.Sc.</b>	: Bachelor of Science
<b>B.A.</b>	: Bachelor of Arts
<b>BID</b>	: Bachelor of Industrial Design
<b>SYM</b>	: ğrenci Seğme ve Yerleğtirme Merkezi
<b>SME</b>	: Small and Medium sized Enterprises
<b>PR</b>	: Public Relations
<b>NGO</b>	: Non-Profit Organisations
<b>KOBİ</b>	: Kğk ve Orta lęekli İşletmeler

## LIST OF TABLES

	<b><u>Page no.</u></b>
<b>Table 1.1</b> A Comparative Approach to Design and Management Concepts (Mozota, 2003).....	8
<b>Table 1.2</b> McKinsey's 7S Model (Gemser and Van Zee, 2001).....	14
<b>Table 1.3</b> The Industrial Design Departments of Turkish Universities (Er, H. A, 2007).....	25
<b>Table 3.1</b> Profile of Design Consultancy Companies- I.....	37
<b>Table 3.2</b> Profile of Design Consultancy Companies- II.....	38
<b>Table 3.3</b> Strengths of the Design Companies.....	46
<b>Table 3.4</b> Strategies the Design Companies Employ.....	49



# **THE CHARACTERISTICS OF DESIGN CONSULTANCY COMPANIES IN TURKEY**

## **SUMMARY**

This thesis investigates the characteristics of consultancy companies providing industrial design services in Turkey, as well as inquiring the common aspects in the professional backgrounds and mindsets of the owner/ founders of these companies.

The significance of design as a competitive business tool has increasingly been acknowledged in the world. It has also been acknowledged that design needs to be managed in order to make sure its positive impact to the competitiveness of the companies. Searching various sources for design skills, companies started to obtain design services from consultancy companies. In addition to its various benefits, commissioning design work to external sources of expertise has been a means for companies to exploit a diversified set of skills, a wide array of technical know-how and a large pool of new and creative ideas.

The literature review on design management, particularly the outsourcing of design and design consultancies in advanced markets reveal a clear understanding of the dynamics of design consultancies, the reasons behind outsourcing and the strategies to increase the benefits derived from consultancies. The nature and quality of client-consultancy relationships and how this relationship is managed by both parties have a high impact on the amount of mutual benefits derived from this collaboration.

The emergence and the development of industrial design in Turkey as the literature conveys, has been a slow process and the history of industrial design a short one so far. Today, the demand for industrial design is still low due to a relatively low level of consciousness about the significance and value of design in business in Turkey. Design professionals have started establishing design consultancy companies in the late 1980s. Most of these design consultancy companies suffered from the low demand for design until the second half of 1990s. After this time, with the growing need for original design in both the domestic and export markets, the industry has started to invest in industrial design. With the acceptance of a new intellectual property rights legislation in line with the EU regulations in the second half of the 1990s, industrial designers have gained considerable protection for their work.

This research utilised primarily the interview method with design consultancy owners selected from the member lists of Industrial Designers Society of Turkey (ETMK) and Dexigner design portal providing reliable databases of industrial designers operating in Turkey. The sample was chosen among the designers who had previously exhibited their work in major national and international design organisations since 1994.

The emergence of the consultancy sector, though at a slower pace, has been in line with the developments experienced in the advanced markets as portrayed in the literature. On the other hand, the issues and problems related to this field in Turkey reflect a rather premature state.

This study puts forward that the business of design consultancy in Turkey comprised of small size studios serving a variety of sectors, still suffer from the low level of consciousness and demand for industrial design in general. However, the satisfactory growth in their business volumes in the past few years may denote an upward shift in the demand for design services.

Today, the design field enjoys an unexpected popularity in Turkey due to high media interest. If this interest is followed by the demand of the Turkish industry, especially of the SMEs which constitute 98 % of all industrial establishments, for design services, then a fertile environment for design consultancy companies to grow and prosper would be possible in Turkey.

## TÜRKİYE'DEKİ TASARIM DANIŞMANLIK FİRMALARININ ÖZELLİKLERİ

### ÖZET

Bu tez Türkiye'de tasarım hizmetleri veren danışmanlık firmalarının özelliklerini ve kurucularının profesyonel deneyimleri ve meslekleriyle ilgili düşünce yapılarındaki benzerlikleri araştırmaktadır.

Bu alandaki literatür, dünyada tasarımın temel bir rekabet aracı olarak giderek önem kazanmakta olduğu gerçeğini açıkça ortaya koymaktadır. Tasarımın artan önemine ek olarak, karmaşık yapıdaki tasarım faaliyetlerinin yönetilmesi ihtiyacı ve zorunluluğu, tasarım yönetimi kavramını firmaların gündemine taşımıştır. Tasarım kaynakları arayışı içinde olan firmalar, tasarımı firma dışı kaynaklardan temin edilen bir hizmet olarak değerlendirmeye başlamış ve tasarım danışmanlık firmaları ile yakın işbirlikleri oluşturmuşlardır. Bu gelişmede temel etken daha yetkin teknik bilgi ve becerilerin, daha geniş deneyimin ve yaratıcı yeni fikirlerin firma dışı kaynaklardan elde edilebilmesidir.

Bu alandaki literatür özellikle gelişmiş pazarlardaki tasarım danışmanlığı faaliyetlerinin kapsam ve yöntemleri ve firmaların tasarım yönetimi faaliyetlerinin dinamiklerine ışık tutmakta, belirli yönetim stratejilerinin nedenlerini ve ilişkiden beklenen faydanın nasıl yükseltilebileceğini ortaya koymaktadır. Danışmanlık firmaları ve müşterileri arasındaki ilişkilerin doğası ve bu ilişkilerin taraflarca nasıl yönetildiği ise endüstriyel tasarım faaliyetinin sonucuna doğrudan etkide bulunmaktadır.

Endüstriyel tasarımın Türkiye'deki tarihi oldukça kısa olmakla birlikte gelişimi uzun bir süreç içinde gerçekleşmiştir. Bugün Türk endüstrisinde tasarıma olan talebin hala düşük seviyelerde olmasının temel nedeni bir rekabet faktörü olarak tasarımın gücüne ve katkısına dair bilincin yüksek ve yaygın olmamasıdır. 1980'li yılların ikinci yarısında oluşmaya başlayan tasarım danışmanlık firmaları, 1990'lı yıllarda düşük talebin şekillendirdiği bir piyasada zorluklar içinde tutunmaya çalışmaktaydılar. 1990'ların ikinci yarısından itibaren iç pazarda rekabet etmeye çalışan ve dış pazarda ihracat şansı arayan firmalar endüstriyel tasarımın rekabetteki gücünü fark etmeye başladılar. Avrupa Birliği uyum yasaları çerçevesinde yürürlüğe giren Fikri Hak ve Mülkiyetlere ilişkin yasal düzenleme ile birlikte tasarımcılar da çalışmalarını koruma altına alabilmeye başladılar.

Bu tez kapsamında yapılan araştırmada görüşme metodu kullanılmış, denekler Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu (ETMK) üyeleri veya Dexigner tasarım portalinde yayınlanan tasarımcılar arasından seçilmiştir. Tasarımcıların seçiminde bir diğer kriter firmalarını 1994 yılından bu yana düzenlenmiş olan başlıca ulusal ve uluslararası tasarım organizasyonlarında temsil etmiş olmalarıdır.

Tasarım danışmanlık firmalarının ortaya çıkış nedenleri ve şekilleri literatürde yer verilen gelişmiş ülkelerdeki sektörlerle paralellik arz etmektedir. Öte yandan bugün özellikle gündelik iş yürütme biçimlerindeki zorluk ve sıkıntılar daha az gelişmiş pazarlara özgü özellikler olarak göze çarpmaktadır.

Araştırmanın sonucunda Türkiye'deki tasarım danışmanlık firmalarının çeşitli sektörlere hizmet veren küçük stüdyolar olduğu ve bu iş faaliyetinden edinilen gelirlerin henüz tatminkar seviyelerde olmadığı bulunmuştur. Ancak, önemli bir

bulgu iş hacimlerinin son yıllarda katlanarak arttığı ve bu gerçeğin iş dünyasında tasarıma olan talebin artış eğilimine girmesinin bir habercisi olabileceğidir.

Medyanın yadsınamaz etkisi sonucu bugün Türkiye'de tasarım alanına dair bir popülaritenin oluşmakta olduğu gözlemlenmektedir. Türk endüstrisindeki işletmelerin % 98'ini oluşturan KOBİ'ler tasarımın değerini ve bir rekabet aracı olarak gerçek gücünü anladıkları takdirde bu gelişmenin Türk endüstrisine katkısı, tasarım danışmanlık sektörüne ise etkisi büyük olacaktır.

## **INTRODUCTION**

The aim of this study is to find out about the characteristics of consultancy companies providing industrial design services in Turkey, as well as inquiring about the common aspects in the professional backgrounds of the owner/founders of these companies.

During the emergence of Turkey's industrialisation, several efforts had been made to cultivate industrial design in order to assign it a role in this process, in vain (Er, H.A, 1994). The field of industrial design has gone through several phases in its own conception in Turkey ending up in a late birth. Only after the 1990s, when the supply of industrial design services and human work force in this area were surpassing the demand, an upward shift seem to have started to occur. Today, with the increasing number of design departments in the universities, the number of graduating students annually, an association to support and protect the profession and its affiliates, and especially the growing demand from the industry- although not sufficiently as of yet according to academics and professionals, the field of industrial design has finally become pronounceable as a sector in Turkey.

As large manufacturing companies have been employing their own in-house designers for longer periods of time, the practice of commissioning designers has started to emerge in Turkey several decades later than in the West. As for SMEs in Turkey, a number of pioneering companies have been commissioning work, as well as larger manufacturers, to design consultancies since the early 1990s in their efforts to be competitive in domestic and/or exporting markets, which is the main motivation behind investments in industrial design today.

In the light of these developments, the suppliers of design services had been structuring and organising themselves to be successful and competitive in their endeavours, after a long period of applying merely survival strategies in this slow-growing service area. This study aims to shed light to these mostly self-made small

consultancy companies, their structures, organisations, clients, area of services and the stages they are in, in their commercial life- cycles. The study also aims to explore common features in the backgrounds and mind-set of the owners of design consultancies regarding their evaluations of the industrial design sector and their expectations about the future of their profession.

## **1. BACKGROUND OF THE RESEARCH**

The increasing importance of industrial design in the world and the complex nature of project and procurement processes in this field had led to the emergence of the design management practice in order to increase the effect and efficiency of its processes and outcomes. Design management has a strategic significance in organisations investing heavily in design. The pioneering companies in design management in the West are known to appoint design managers who report directly to the CEO of the company, moreover, chief design professionals directing and managing design may even have a chair in the boardroom. The numbers of design managers appointed in manufacturing companies have been increasing, particularly in the West. As they are the coordinators and, in a way, counterparts of design consultants in “client” companies, the scope and the responsibilities in the practice of design management, in addition to its definition, meaning and importance have been researched in the design literature. The design consultancies and the nature of working relationships with them have been researched extensively in order to examine how companies advanced in design management benefit best from the services of design consultants. Also, the relationships from the standpoint of the consultancies have been examined to explore areas of client security and how long term relationships affect the quality of the working relationship and the increased revenues of the consultancies by receiving more projects from their existing clients.

In order to examine the design consultancy sector in Turkey and to evaluate the characteristics of the design consultancies, it was necessary to review the history of industrial design in Turkey from the perspective of industrialisation, in addition to portraying the sector’s current state and the developing needs of the manufacturing industry. As there has been a significant increase in the number of universities with design departments in the past 7-8 years, the state of the education of industrial design in Turkey as the supplier of human factors of the field has also been researched.

Finally, the state of design consultancy in Turkey has been looked into, despite the scarcity of available sources on this topic.

## **1.1 The Growing Importance of Industrial Design**

From the early 1980s on, the rise of industrial design has considerably accelerated following its recognition as a 'competitive weapon' by the manufacturing industry in the U.S. (Lorenz, 1986). The West, particularly the U.S. and European countries have long started to rely on industrial design practices for innovation and new product development in a variety of industries. Following a series of developments in the world economy and business scene such as the emergence of globalisation, the newly industrialised countries (NICs) around the world have also started investing in design in different capacities and ways (Er, H.A. 1994; Er, Ö., 1995).

According to some theorists and authors, design is the new trend in business management. Wynn (2000) depicts an array of 'management themes' throughout the past four decades:

- Quality considerations in the mid 80s: Total Quality Management (TQM); Taguchi methods
- Cost considerations in the late 80s: Just in Time Manufacturing (JIT); downsizing; restructuring; globalised manufacturing
- Delivery considerations in the early 90s: Time To Market (TTM) processes; extended enterprise/virtual organisations; concurrent engineering, strategic information management
- Customer first considerations in the mid 90s: Corporate re-engineering (Hammer, 1993); employee empowerment; Quality Function Deployment (QFD), mass customisation (Davidow and Malone, 1992; Zell, 1997 cited in Wynn, 2000)
- Design considerations in the late 90s : User focus; cultural and social context; value added; differentiation (Wynn, 2000)

However, Wynn (2000) assigns a superiority and timelessness to design among other management themes emerged in the past decades:

"Design by its very nature seeks to change and explore new possibilities, and so is capable of reinventing itself in order to continue to add value long after other revolutions in the



management of organisations have run their course or ceased to add incremental value.”  
(Wynn, 2000)

In the rapidly changing environment of industrial markets, Heskett (2001) in his article titled “Past, present, and future in design for industry”, talks of a spectrum, identifying a new reality of ‘super mass production’ on one end which he expresses as a new phase of mass production on a global scale. And on the other end, customisation to meet the specific needs of the consumers, with a variety of offers in the middle of this spectrum. (Heskett, 2001). Similarly, Mike Tennity (2003) refers to some worldwide trends addressing practitioners of design to become more competent and aware: One is ‘the shift to mass customisation which is becoming the new realm for business competition’. A second trend is the ‘move from a commodity to an experience’ which will “challenge the design community to further their skills, process and services to its clients.” (Tennity, 2003).

The role of design in today’s economy and competitive business environment is expressed by Wynn (2000) as follows:

“In any business environment in which uncertainty is high, adopting a design-led ideology may be the only way to interpret the future and position the business to take it there.” (Wynn, 2000)

No doubt, there is a growing consciousness of the strategic role and value design brings to any organisation, be it a product or a service industry. However, is the practice and management of design sufficient in terms of companies’ investments in their new product development efforts, let alone their innovation attempts and capacities, through the allocation of design resources?

“Few senior managers would argue that the new product development is unimportant; fewer still would imply that it is unrelated to “mainstream” business issues. However, the actions of many suggest that the new product development is neither at the heart of their business nor central to their personal agenda.” (von Stamm, 1998 cited Wheelwright and Clark, 1995)

## **1.2 Design Management**

Design management has been gaining significance as a strategic tool for companies to improve on their competitive positioning in the increasingly globalising markets. (Er and Er, 1996)

As a result of the recognition and wide use of the industrial design field, the practice of design management, originated in Great Britain in the 1960s (Mozota, 2003), has

also increased, predominantly in order to manage the design activity in a company effectively. Moreover, as design management is becoming an increasingly important function, it is being practiced in many companies in the West at different levels, strategic in addition to operational (Blaich and Blaich, 1993), leading the way for design management to even start obtaining a chair in the board.

Peter Gorb (1990) discusses the scope of design management in a controversial way:

“Design management is not the process of managing a design consultancy or practice, either within or outside a corporation. It is not the education of designers about the importance of the management world or the reverse: educating managers about design.”

However, Gorb (1990) discusses the role of design management not exclusive of the responsibilities above: He states that these are still aspects of the activity of design management but in a wide sense. Gorb (1990) arrives at a definition of design management assigning it a strategic role, as follows:

“ Design management is the effective deployment by line managers of the design resources available to an organisation in the pursuance of its corporate objectives.” (Gorb, 1990)

Blaich and Blaich (1993) define design management in the following way:

“Design management is the implementation of design as a formal program of activity within a corporation by communicating the relevance of design to long-term corporate goals and coordinating design resources at all levels of corporate activity to achieve the objectives of the corporation.”

These two definitions unveil the strategic importance of design management in the way it contributes to a company’s realisation of its long-term goals.

Chung’s (1992) comments on the strategic role of design management are parallel to these definitions:

“The corporate design strategy which parallels the firm’s long term business, technology, and marketing plans is an example of the strategic value of design management. The design strategy provides a comprehensive visual framework in which the firm’s design activities can be integrated with the total efforts of the company.” (Chung, 1992)

### **1.2.1 The Role and the Responsibilities of the Design Management Function**

According to Blaich and Blaich (1993), at the two levels previously stated, strategic and operational, the tasks of the design management function are as follows:

1. Contributing to corporate strategic goals

2. Managing design resources
3. Managing the design process
4. Cultivating an information and idea network.

In addition to both a strategic role and an efficient day-to-day management of design activities in a company, Blaich and Blaich (1993) have also included the central role of the design manager as a mediator, particularly in the fourth task where efficient networking skills are required.

Jevnaker and Bruce (1998) state the responsibilities and skills required of the design manager as follows:

- the selection and commissioning of design expertise
- preparation of design briefs
- evaluation of design work
- project management skills

Expanding the above framework of the design function, Olson, Slater, and Cooper (2000) in their article about how to systematically manage design in a company and integrate it with its competitive strategy, summarise the design management process in five steps:

Step 1: Clearly articulate the firm's competitive strategy to designers and design managers.

Step 2: Develop a detailed understanding of the design requirements inherent in the adopted competitive strategy.

Step 3: Ensure open lines of communication among the design group or other functional units.

Step 4: Create, review, and approve design briefs.

Step 5: Compare performance outcomes against the objectives established in design briefs.

In an attempt to explore the managerial function required for design, Mozota (2003) relates the design concepts to management concepts as in the table below:

**Table: 1.1** A Comparative Approach to Design and management concepts (Mozota, 2003)

<b>Design Concepts</b>	<b>Management Concepts</b>
Design is a problem-solving activity	Process. Problem solving.
Design is a creative activity.	Management of ideas. Innovation.

Design is a systemic activity.	Business systems. Information.
Design is an activity of coordination.	Communication. Structure.
Design is an activity of cultural and	Consumer preferences. Organisational
artistic activity	culture. Identity.

Pamela DeCesare (2003), Director of Packaging and Brand Design at Kraft Foods, who works in a fast moving consumer goods environment, refers to design management as “the epicenter of two dynamic and inspiring worlds: Brand management and brand design” and exemplifies the dichotomies as ‘rational and emotional, left-brained and right-brained, analytical and creative’ defining the role of design management as “to seek and find the best in both worlds and maximize it”. (DeCesare, 2003).

### **1.2.2 Organising Design in a Company**

In the organisation of design, there are three main models of obtaining design work: In-house, outsourced (external) and a mixed approach to design (von Stamm, 1998; Bruce and Morris, 1995). Design management necessitates initially assessing and determining these different models of design service acquisition according to the needs of the company, taking into consideration the relevance and suitability of each model.

According to von Stamm (1998), the decision as to how design is to be handled at a company is dependent on a number of factors: The company’s size, its market segments; the relevance and importance of design in the company’s competitive positioning; whether the company is an innovator or a follower; the attitude of its managing director; the frequency of the need of new product development; the quality or quantity of change required in an existing product; whether the product is a commodity or a customised one; and the various qualities and characteristics of the product in question. Jevnaker and Bruce (1998) refer to these factors generally as those related to a company’s tradition, corporate strategy and the state of the supply and demand factors in its relevant markets.

#### **1.2.2.1 In - House Design**

In-house design is the employment of a design team within an organisation in order to meet the company’s needs in the field of design. Regarding the organisation of

design, von Stamm (1998) states that if the design is to be held in-house then the decision to locate the design operation would be considered among several options: Located within marketing (mostly the situation with fast moving consumer goods companies); within the technical domain with R&D or production (mostly engineering based companies); or in an independent design department to be set up. Similarly, according to Walsh, Potter and Bruce (1992) there is a strong correlation between the way design is regarded and the department responsible for it in organisations.

There is also another option of not having an explicit design expertise when some companies still undertake design work through unqualified people in design related fields. These are people referred to as “silent designers” (Gorb and Dumas, 1987) who have a critical impact on the design or product development without considering themselves to be making design decisions.

Although in-house design is referred to as the primary model applied especially in the early years of industrial design, Jevnaker and Bruce (1998) underline that “in-house design is found in exemplary ways in major design-conscious corporations such as Sony and Braun.”

According to von Stamm (1998), the major advantages of employing in-house design are cost efficiency, accessibility, easier coordination, more control by the company, the designers’ deeper understanding of the company and its needs and objectives. However, the main down-sides of in-house design is the erosion of creativity over time, lack of efficiency in the sense that the designers may not always have work to do, and finally, the lack of the designers being current and up-to date on external developments. (von Stamm, 1998)

### **1.2.2.2 External Design**

External design is a decision that takes place usually when the technical know-how and design skills of external sources such as a design consultancy firm or an independent designer is rated superior to the company’s in-house capabilities.

Bettina von Stamm (1998) in her article “Whose design is it? The use of external designer” examines the situation of external design through the case study of a motorbike design at a manufacturer company. In the case study, von Stamm (1998) emphasises the importance of managing a relationship with the external sources and being aware of the manufacturing capabilities of the company itself. Through this case-study, von Stamm states several down-sides of outsourcing such as the poor

coordination of the external design source and the in-house designer team; the inability of the company's industrialisation of the new design; and the overall inability of the company to benefit from the collaboration.

Bettina von Stamm (1998) concludes that given the need to employ external design sources either due to the need for an expertise that does not exist in the company, being creativity in general, or a technique, a know-how, the only condition that experts would benefit the design would be when they become integrated to the company's design team during that period, and "apply their expertise with an awareness of the organisation's context, its capabilities and constraints" (von Stamm, 1998).

According to von Stamm (1998), the advantages of external design are: Fresh inspiration, access to expertise, easing company work-load, access to additional skill sets or staff qualifications, the possibility of changing alternatives or exploring different alternatives.

However, von Stamm (1998) states a longer list of disadvantages when it comes to external design: The lack of deep understanding of company issues; problems of accessibility; problems of co-ordination and mediating the two sources; potential lack of confidentiality; the 'not-invented-here syndrome'; need of solid company sources to evaluate design work; problems with industrialisation of the external design work; loss of control; and credibility gap if design is too far removed from company's own style.

Brigitte Borja de Mozota (2003) refers to outsourcing of design as "strategic externalisation", the motivation of which she describes as "the objective to increase the performance of the design function and to avoid the difficulties of accumulation of resources and competencies". However, she concludes that the relationships with external sources are not necessarily based on opportunism; such long term relationships can also build trust. Mozota (2003) lists the advantages of collaborating with external sources in line with those of von Stamm's mentioned above.

An addition to this list of merits is that outsourcing design "favours the mutual exchange of information and increases the 'predicability' of mutual behavior".

Mozota (2003) points out the need for design managers to utilise analytical instruments in order "to control the design provider's performance, quality and implementation".

An extreme example to outsourcing product design and innovation is the case of Herman Miller Inc., a U.S. based manufacturer. Kenneth Munsch, a director in the Creative Office at Herman Miller, in his article on outsourcing design and innovation at Herman Miller refers to his company as one owning a core competency actually because design is outsourced (Munsch, 2004). According to Munsch, “The diversity of ideas and views being considerably beyond an internal corporate perspective” was the main motivation for choosing such a model at Herman Miller. Munsch underlines the importance of a match between the company and the external designer being based on a variety of factors but also on the personality of the designer which is a frequently mentioned factor referred to by many authors on the subject of working relationships. However, Munsch recommends companies to consider some key issues before moving in this direction of relying on external design as a business model. The points to consider are: Establishing a solid agreement on property rights; assessing the potential value of the prospective collaborator; the ability to find good creative sources by networking; deciding if the company is able to carry out such a collaboration; and fully acknowledging that design is much more than aesthetics alone. (Munsch, 2004).

### **1.2.2.3 The Mixed Approach**

The Mixed Approach is another form of structuring a company’s design capability where the company makes use of both internal and external design sources and capabilities. The Mixed Approach in design management dates back to the late 1920s with Henry Dreyfuss (Jevnaker and Bruce, 1998 cited in Lorenz, 1986; Freeze, 1998) and have become an increasingly used model in managing design in today’s companies. The Mixed Approach is applied particularly when there is a heavy workload difficult to manage in house; when new ideas and perspectives are needed and specialist designers are required to collaborate with (Er, Er and Başer, 2003). The Mixed Approach is used widely by large or medium sized companies in Turkey in especially furniture, lighting, glass/ceramics sectors where design is influenced by fashion and changing lifestyles. Working with celebrities is also a dominant strategy to increase the brand image of companies by leveraging the PR value of such collaborations. Examples to such collaborations in Turkey is: Vitra, RocaKale, Koleksiyon, Nurus companies.

Design Alliances is another concept akin to the Mixed Approach. Jevnaker and Bruce (1998) define Design Alliances as “a collaborative and interactive business relationship between a company and its design source”. Design Alliances differ from

the Mixed Approach in the way that the counterparts sustain their independence in the collaboration. The nature of the collaboration in Design Alliances is not simply in the form of a design company servicing a manufacturer. The way large manufacturing companies in Turkey such as Arçelik and Vestel have been collaborating with the world's leading design consultancies during the past decade could be identified as Design Alliances.

According to Jevnaker and Bruce (1998), there are many benefits that design alliances may bring to companies. These are, as cited from their article on design alliances: Closer access to design expertise; managing uncertainty in design development; establishing ongoing design and business interactions in the era of new knowledge based competition; visualisation and product decisions; achieving the 'first mover' advantage; accessing a flexible but familiar design source; strengthening name and reputation; achieving a comprehensive visual image; managing risk and sharing costs. These various benefits were illustrated in the article through cases on Ingersoll Rand, Ericsson and Hag companies. However, potential problems were also mentioned, mainly taking their roots from relationship issues, such as hostility from the internal staff towards the external design consultancies. Recommendations were given as to keeping a climate of openness and 'the frank exchange of ideas' in addition to learning from experience.

### **1.3 The Design Consultancy Business**

As the rate of outsourcing of design in advanced market economies are increasing versus the employment of in-house design teams (Gemser, G. and van Zee, E., 2001; Er, Ö. 1995), the commissioning of design consultancies and managing these sources are becoming an increasingly significant practice in design management. Also, on the design consultancy front, the increase of demand from the industry has led to the shaping of a new service sector: The business of design consultancy.

The motivation for resorting to external sources for the development of design i.e. commissioning work to design consultancies, as explained above, are making companies leaner and more dynamic in a sense, where fresh ideas are driven in and transformation of know-how from the consultant's previously serviced client sectors are made possible.



In addition to companies operating in advanced markets, there is the phenomena of NICs' (newly industrialised countries) outsourcing practices that are extensively explored by Özlem Er in her article titled "Development of design consultancy business and its significance for clients from newly industrialised countries" (Er, Ö., 1995).

Özlem Er (1995) sheds light to a particular strategy of NICs in the transfer of a design practice by employing and successfully exploiting the services of design consultancies based in a highly developed market in this field, namely the U.K. Er (1995) refers to these consultancies as both 'agents of organisational learning' and as 'marketing agents' in their extension of consultancy services to NICs (Er, Ö., 1995).

According to Er (1995), the main points of expertise the British design companies have to offer the NICs vary from 'provision of R&D expertise' to 'the process of consulting including training' and from 'transfer of design and engineering technology' to conveying 'standards used in the developed countries' in order to 'help in overcoming market entry barriers' (Er, Ö., 1995).

As the business of design consultancy is proliferating in especially the more advanced economies, the competition is also becoming fiercer with supply surpassing demand in some cases.

Gerda Gemser and Eric van Zee in their article titled 'Benchmarking industrial design services' (2001) have examined design consultancies giving industrial design service in the U.S and four leading European countries.

The benchmark study carried out by Gemser and van Zee was conducted according to the McKinsey's 7S model (strategy, structure, systems, shared values, skills, staff and style) as illustrated in Table 1.2 (Gemser and van Zee, 2001)

Gemser and van Zee (2001) state that today's design consultancies face many market challenges in an era of globalisation where related markets are being continually converged. In order to maintain a competitive position and achieve superiority in a challenging market, Gemser and van Zee recommend design consultancies to continually benchmark their companies against their competitors.

**Table 1.2 :** McKinsey's 7S Model (Gemser and van Zee, 2001).

<b>DESIGN FIRMS WITH WEAK</b>	<b>DESIGN FIRMS WITH STRONG REPUTATION</b>
-------------------------------	--------------------------------------------

<b>REPUTATION</b>	
<b>Strategy</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Limited scope service profile</li> <li>. Product-oriented</li> <li>. Domestic focus, both with regard to clients and human resource management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Full scope service profile</li> <li>. Client-oriented</li> <li>. Active globalisation strategy including multicultural human resource management</li> </ul>
<b>Skills</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Craftsmanship: Skills to optimize the design process</li> <li>. Skill development based on the design process</li> <li>. Skills rooted in textbook wisdom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrepreneurship: skills to 'extend' the design process</li> <li>. Skill development based on clients' needs and wishes</li> <li>. Skills rooted in practice</li> </ul>
<b>Structure</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Vertically organised</li> <li>. Use of mono-disciplinary project teams, directed by managing directors</li> <li>. Project teams operate separately from clients</li> <li>. Underdeveloped network linkages, mainly with 'local suppliers'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Flat, horizontally organised</li> <li>. Use of multi-disciplinary, self-organising project teams</li> <li>. Project teams integrated in clients' organisation</li> <li>. Sophisticated network linkages, mainly with external top specialist</li> </ul>
<b>Staff</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Uniform management team</li> <li>. HR management focused on specific cultural and educational backgrounds</li> <li>. Passive HR management, difficult to attract talented people</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Diversified management team</li> <li>. HR management focused on creating diversity in culture and education</li> <li>. Active HR management, ensuring first pick of talented people</li> </ul>
<b>Systems</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Up-to date technical support systems</li> <li>. Basic communication systems</li> <li>. Quality systems in start-up phase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Up-to date technical support systems tuned to clients' systems</li> <li>. More advanced communication systems</li> <li>. Sophisticated quality systems</li> </ul>
<b>Shared values</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. 'Fail safe'</li> <li>. 'My work is my hobby mentality'</li> <li>. Briefing of client is given</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 'Safe fail'</li> <li>. 'An honest dollar for an honest day's work' mentality</li> <li>. 'Bend' the briefing of client when necessary</li> </ul>
<b>Style</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>. 'Introvert'</li> <li>. Prospect hunting is selective and not well prepared</li> <li>. To ignore the (novice) design client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 'Extrovert'</li> <li>. Selective and professional prospect hunting</li> <li>. To help the (novice) design client to exploit design resources effectively</li> </ul>

Gemser and van Zee (2001) have found that the critical factors in being successful were dependent on a number of capabilities and virtues from the positioning of a

company in its expertise to building strong and long term relationships. The critical success factors in the design consultancy business are listed below:

- Being a full design service provider or niche specialist;
- Maintaining excellent, long-term client relationships and achieving customer satisfaction
- Entrepreneurship being future oriented, ready to grab and act on opportunities: stimulating new business opportunities for clients
- Interdisciplinary and multicultural orientation: the use of multi-disciplinary teams
- Strong focus on building and sustaining an excellent image
- Engaging in a cycle of continuous learning (Gemser and van Zee, 2001)

### **1.3.1 The Role of Design Consultancy as a Strategic Partner**

Les Wynn (2000) comments on the qualification of design as strategic:

“All too often, design is described as *strategic*, when in fact, what is actually meant is that it is *important*. Many companies recognise design as important in that it helps to ensure a product that is attractive to consumers. However, although it is important, this kind of design is unlikely to be strategic. It does not require that it identifies new opportunities; rather, it counts on producing low risk products that do not offend or dissatisfy the customer. In essence, it is a pure service activity- a consultative activity. For design to be strategic, it needs to take on many of the activities traditionally left to the parts of an organisation responsible for identifying opportunities- to become as much the client as it is the service provider.” (Wynn, 2000)

According to two strategists at Frog Design, Adam Richardson and Jojo Roy (2004) design strategy is “about a holistic, multi-faceted approach to clients’ challenges that covers business, but also users, markets, technology, and cultural trends”.

Richardson and Roy (2004) in their article that provides “a perspective on initiating and managing strategic partnerships”, state that expanding the role of the design consultant into one that covers a long-term strategic role benefits both the client and the consultant. Richardson and Roy defines this strategic contribution in a simple and straightforward expression:

“It means that clients turn to us for advice on which products to make, which customers to serve, which markets to go after, who to partner with, which services to offer, which technologies to develop, and how to competitively position their offerings” (Richardson and Roy, 2004).

Richardson and Roy (2004) state several benefits to establishing strong partnerships that give the consultancy a strategic role such as: Receiving a steady flow of work from the client; doing work across multiple departments having accessed higher levels of management at the client side; having projects run in a smoother fashion and not having to face pre-defined projects to work on. However, as Richardson and Roy (2004) point out, being a strategic partner requires a different quality of staff, different compensation methods and billing procedures.

According to Richardson and Roy (2004), a design consultancy must take a number of steps in order to develop its relationship into a strategic quality:

1. Taking into consideration the client experience extensively and organising the consultancy to match this prerequisite as well as taking on the role of designer.
2. Seeking projects out of the 'comfort zone' of previously handled sectors, areas and tools.
3. Adopting other kinds of compensation methods in line with the strategic partnership offer.
4. Think big - and small, in the sense to provide a long term vision as well as "the tactical specifics and the roadmap to match it". (Richardson and Roy, 2004),

Jessica Feldman and John Boulton (2005) in their article titled "Third-generation design consultancies: Designing Culture for Innovation" suggest that design consultancies are taking on a new role in the transformation of companies in the rapidly changing business environments and competitive pressures imposed on them: Design consultancies as catalysts or perfect partners in the transition of the organisation culture towards being an innovation-oriented one.

### **1.3.2 Client- Consultant Relationships**

Among the many difficulties organisations may encounter in a rapidly changing environment, one of the most important challenges they face is the management of human relationships: Relationships within the organisation, relationships with suppliers, with customers, with shareholders and the like. Companies do suffer or benefit from the way they manage these relationships. Thus, a company receiving design service from a consultancy must be aware of the impact the quality of the relationship has on the process and most importantly, on the output.

The style of relationships between the two parties may vary according to the personality, furthermore the nationality of the counterparts, among several other factors.

Bruce and Docherty (1993) in their article on design consultancy relationships discuss the significance and nature of these relationships in the design field. Through the analysis of client-consultant relationships in British and Scandinavian companies, also underlining the national differences in their approaches, Bruce and Docherty have identified three approaches to design management: “The Family Approach” where a design firm is encouraged to become ‘part of the family’ leading to a longer term relationship; “the arms-length approach” where the designer is regarded as a consultancy that is external to the normal functioning of the company; and “the one-off purchase” where design service is bought for one time indicating not much intention to be repeated. Bruce and Docherty (1993) conclude that building long term relationships are beneficial to both parties, namely, educating the external designer where they are enabled to take a proactive role in problem solution; impacting the quality and creativity of the work; maintaining consistency in the design approach over time; and enabling the designers to reflect cultural and social changes within the their design solutions (Bruce and Docherty, 1993)

However, according to Bruce and Docherty (1993), there are certain prerequisites for fostering long-term relationships. These are: Receiving satisfactory solutions from the design consultancy; having a personal chemistry between the parties; establishing mutual trust and respect among the parties; and understanding each other’s language (Bruce and Docherty, 1993).

#### **1.3.2.1 The benefits of fostering strong and long-term relationships**

Watt, Russel and Haslum ( 2000) state that “ it is only through mutually beneficial and cooperative relationships that designers and clients will achieve creative and commercial success.”

According to Thomas Walton (2000), “consultant-client relationship must be both creative and efficient” in order to accomplish powerful results and achieving these by using resources in the best possible way.

President of Source/Inc., Willam O’Connor (2000) in an article on the chemistry of client consultant relationships affecting the design outcome expresses the impact of strong relations originating from the shared values of trust, respect, openness, reliability and performance. O’Connor adds another dimension to good relations:

“There’s something in the way people interact and relate when they are constantly learning from one another, being inspired, appreciating the nuances of different insights and

approaches to common circumstances, that is both palpable in the process and demonstrable in the results.” (William O’Connor, 2000)

According to Cameron Watt, Ken Russel and Mary Haslum (2000) “stronger relationships make stronger design solutions.” as verified in their article with the same title, where the key benefits of stronger relationships were identified as: “ Creativity, improved competitive differentiation, increased efficiency and higher levels of motivation and buy-in.”

### **1.3.2.2 Problem areas and issues in client-consultancy relationships**

Watt, Russel and Haslum (2000) state the traditional priorities, perceptions and issues of both design company and client perspectives:

In terms of the design company, the main issues are identified to be:

- See outside parties as barriers to creativity
- Perceive clients as potential problem makers
- Will not want to involve client or others in initial idea/ concept generation
- Communication between client often occurs through single conduit
- Do not value input from other stakeholders
- May not truly understand client’s needs
- Client not seen as a contributing team member

(Watt, Russel and Haslum, 2000)

In terms of the client, the main issues are identified to be:

- Risk adverse due to lack of experience or internal political pressure
- Perceive designers as unpredictable
- Perceive designers as not strategically focussed
- Unclear of design process and strategic value of design
- Cost priority
- Do not see themselves as a contributing team member

According to Watt, Russel and Haslum (2000), these priorities, perceptions and issues are stated to lead to the emergence of following as potential problems:

- Communication between parties is limited
- Information becomes disjointed
- Co-operation breaks down
- Needs and opportunities are not correctly identified

- Designer/ client mistrust grows
- Design integrity is lost
- Operational efficiency is reduced
- Costs increase
- Creative flexibility is reduced
- Potential differentiation is lost

### **1.3.2.3 Strategies and recommendations to offset problems in client-consultancy relationships**

The strategies for an improvement in the client-consultant relationships determined by Watt, Russel and Haslum (2000) are the following:

1. Breakdown of traditional structures and cultures in both design and client organisations.
2. Changing the management styles in the value of creating open, informal and trusting relationships.
3. Living and communicating with the client.
4. Encouraging positive conflict through group diversity.
5. Socialising with each other
6. Getting everyone involved sooner rather than later in the design process
7. Finding the real decision makers
8. Communicating the benefits of close relationship to the client.

Pamela DeCesare (2003), Director of Packaging and Brand Design at Kraft Foods who had previously worked 'on both sides of the table', believes that clients and consultants can improve and promote their relationships a great deal by being sensitive to some issues and adopting certain attitudes.

According to DeCesare, "purposeful listening" in a sincere desire to understanding the client is key. Similarly, Keith Reinhard, the former CEO and Chief Creative Director of DDB Advertising Worldwide had the following phrase printed on the back of the company cards: "Listen. He may be right" in his attempt to make the simple act of listening a priority when interacting with clients.

DeCesare (2003) states that "understanding the brand's vision and developing a visual strategy based on that vision" is the outset of what she calls "getting to the core of the core" in the context of a successful relationship. DeCesare's prerequisites to establishing strong partnerships in a working relationship are mainly

based on a clear, mutual understanding of the priorities and goals, together with the opportunities, obstacles and agenda regarding the brand management practice.

DeCesare underlines empathetic understanding when analysing what each side expects from each other. She draws the attention to a parallelism in the main expectation: Clients' expectation are to be respected in the critical role they play in brand development and so are the consultancies'. (DeCesare, 2003)

William Hull Faust (2000) pinpoints the evolution of design consultants from a "project- focused to a client-focused business model". Faust has a concrete recommendation to design consultants in their effort to build long-term client relationships: The assignment of relationship managers similarly to the account managers in advertising agencies. Faust also has recommendations to clients whom he urges to understand that they are "investing in a relationship of strategic importance": To continually keep the consultant informed, updated and involved with their business even when there are no active projects in question. Another point he emphasises is the need to review the state of the relationship periodically in order to pinpoint the problems ahead of time (Faust, 2000).

Mike Tennity (2003) in his article titled "What clients want?" apart from stating the core benefits of "having access to proven skill, best practice and technology and the client's focus on growing their business through innovation", articulates a demanding perspective: The client expectation that the consultancies become familiar with the unique, advanced methods companies develop in order to have a competitive edge. The familiarity of how involved the client is for example with management techniques such as Total Quality Management (TQM) or design for Six Sigma (DFSS) (Tennity, 2003).

On the other hand, Cameron Foote (2003) unveils a rather simple and maybe surprising fact that "the key to business versus design- success for a consultancy is not in doing great work but in having happy clients." Foote (2003) invites the consultant to wear the clients' shoes in order to understand the client's expectations fully and to alter his own mind-set. Major areas of conflict stem from the risk perspective, the budget perspective, the design perspective and service perspective of the client. Foote (2003) recommends the consultancy an action plan in order to keep clients happy which is the foremost importance in a service relationship. The action plan comprises of taking the steps of reviewing the consultancy's positioning as to its offer; broadening its interests into the client reality and needs; taking the initiative and keeping control during the relationship; treating the clients' money as its



own; keeping the client updated at all times; giving credit to them generously; remembering little things and being sensitive to certain issues in the relationship; fortifying the relationship through new offers in other areas; and cultivating the best client relationship (Foote, 2003).

Annaleana Hakatie and Toni Ryyanen (2007) have conducted a 'gap analysis' in order to examine the situations and challenges faced during client-consultancy relationships. According to Hakatie and Ryyanen (2007), one dimension is 'the management gap' stemming from the fact that the management of consultancies seldom have direct contact with the client upper management. This results in an information void which is a risk when the client management could be better informed of the value that design is creating or impacting on their business. Another dimension is 'the quality specifications gap' that is created between the client and the consultancy if the consultancy is not aware of the R&D processes, for instance, on the client side. A third dimension is 'the service provision gap' which is comprised of various factors and has an affect on the quality of the services (Hakatie and Ryyanen, 2007). Yet another dimension is 'the marketing communication gap' that could be found in different corporate cultures and communication patterns used. Hakatie and Ryyanen (2007) recommend that design consultants and their clients should assess the quality and nature of the collaboration together with the use of such a gap analysis in order to identify and reduce the gaps that have been formed between the two parties in time (Hakatie and Ryyanen, 2007).

#### **1.4 Industrial Design in Turkey**

Since the beginning of the millennium, the concept of design had been on the rise in Turkey in the public eye, especially through the promotional efforts and eventually the popularisation of it by the media. (Er, H.A, 2007). There has not been a time in Turkey where design had been in the country's agenda, as frequently mentioned and referred to by the public in particular. As a result, coupled with the boom of consumerism in Turkey about a decade after the liberalisation of the economy, designer products have started to become objects of desire, ownership of which seem to give the well-off a sense of stylishness and heightened identity. Leveraged by its extensive usage and wide meaning even in the design literature itself, the word design had started to be used as an enhancer of professional esteem by many occupancies (Er, H.A, 2007) from hair dressing to headhunting i.e. 'career design'.

Fortunately, the rise of design is not limited to its popularisation and the superficiality of its trendiness in the society alone. As Turkey's efforts in industrialisation had flourished and her ambitions to be competitive in the domestic market and especially in its exporting operations are getting fiercer, the consciousness regarding the power of design has also started to proliferate in the manufacturing industry and in business circles.

#### **1.4.1 The History of Industrial Design in Turkey**

Although the efforts of establishing industrial design education in Turkey date back to the end of the 1950s (Er, H.A,1994), the history of industrial design in Turkey had been a shorter one. During this time, several unsuccessful attempts to implant and breed industrial design in Turkey have been made through efforts of aid programmes used by U.S. foreign policy in establishing an industrial design department in a university. These have remained unaccomplished until the early 1970s. (Er, H.A,1994; Er, Korkut and Er, 2003)

In 1973, independent of U.S. intervention, the interior design department of Istanbul State Academy of Fine Arts (IDGSA) had been reorganised under the title of the department of interior and industrial design (Er, H.A, 1994) followed by the separation of the department into two different branches later on.

Meanwhile in the industry front in the 1970s, the majority of the manufacturers in Turkey had no notion industrial design, although a visiting British designer, John Reid, who had been assigned with a UNIDO mission of researching the state of industrial design in developing countries, had reported some examples of design activity in Turkey in 1978 (Er, H.A, 1994) in particularly two different patterns and manners. The first pattern was mostly based on the illegal act of copying and adapting from foreign sources mainly in the furniture sector. The second pattern was more of a genuine effort displayed at Türk- Traktör through the work of graduate mechanical engineers in product design and development, and in the R&D unit of Koç Holding where a mixture of in-house design activity was undertaken together with the commissioning of work to foreign design consultancies. The latter was found impressive and exemplary by Reid at the time (Er, H.A, 1994). Reid's visit to Arçelik had revealed a different picture of a team of mostly mechanical engineers designing their own appliances by the method of researching and 'reverse engineering' from foreign models of appliances, the outcome of which often ending up with the simplification and modification of the design according to domestic needs and

restraints. Similarly Arçelik's main competitor Profilo's design department at the time had consisted of mechanical engineers and industrial designers where more styling was undertaken in order to distinguish the four trade names they were manufacturing for (Er, H.A, 1994).

The landmarks of Turkish industrial design in chronological order (Korkut, Er and Er, 1998) until the the end of the 1980s, continued with the establishment of Turkish Design Association (ETD) in 1978 which had been a short lived endeavour due to the insufficient number of industrial designers supporting the association (Er, H.A, 1994); the establishment of industrial design department at IDGSA and at Middle East Technical University (METU) in 1979; the realisation of the meeting organised jointly with UNIDO and ICSID at Ahmedabad Institute of National Design in India under the topic of "The Development of Industrial Design in Developing Countries" in 1979; the organisation of the First National Design Congress at Istanbul Technical University (ITU), Faculty of Architecture; the closing down of ETD in 1984; the founding of the Department of Industrial Design at Izmir Dokuz Eylül University towards graduate education; the opening of Industrial Designers Society of Turkey (ETMK) in 1988; the founding of the Industrial Design Department at Marmara University, Faculty of Fine Arts; and the opening of graduate programme of industrial design at ITU in 1989 (Korkut, Er and Er, 1998).

During the decade of the 1980s, major political and economical developments had constituted as the seeds of more material effects on the industrial design sector, such as the start of the economical stabilisation programme in January 1980 before the military coup in 1980, a liberal policy adopted by the new government formed in 1983, the deregulation of the Turkish currency in 1989, and the introduction of extensive incentives towards exportation of goods (Korkut, Er and Er, 1998).

In the 1980s, it was noted that a design press started to emerge although mostly under the scope of the interior design discipline. (Er, H. A, 1994; Korkut, Er and Er, 1998).

Since the mid 1980s, the design consultancy sector had started to be established by industrial design graduates setting up small offices to service mainly in the area of interior design and furniture, none of which have evolved into being multi-disciplinary consultancies including industrial design activity among their service offer (Er, H. A, 1994). However, towards the end of the decade, the need for new product design had started to appear in the industry due to the economic developments in the country (Er, H. A, 1994).

The early 1990s had been the start of a faster acceleration in the development of industrial design in Turkey. The driving forces of this development had been the liberal policies in the Turkish economy, Turkey's acceptance to the Customs Union in particular, leading to an increase in the competition of foreign goods in the domestic market, thus resulting in the rise in the consciousness of the importance of industrial design in manufacturing. (Korkut, Er and Er, 1998).

As a result of an increasing number of graduates from the industrial design departments of the universities having grown considerably in the 1990s, the work force in the industrial design sector had also increased providing with a surplus of supply in design services.

#### 1.4.2 The Education of Industrial Design in Turkey

In the past ten years, the most visible development in the education front has been the fast growth in the numbers of industrial design departments in universities and graduating students every year (Er, H.A, 2007). The number of students enrolled to the total of three universities' (IDGSA/MSU, METU and M.U) industrial design departments were 70-80 in the late 1970s and early 1980s. As ITU had joined these three universities in 1993, a total of four universities were giving industrial design education towards different undergraduate degrees (i.e. BSc as opposed to BA and BID) within different educational tradition. (Er, H.A, 2007). These universities' student acceptance policies were also different in the mid 1990s.

Today, the number of the universities giving industrial design education have been increased to 13 with the addition of a majority of private universities and the numbers of annual student enrollments to 491 with some new universities' acceptances as high as 60 students annually (Er, H.A, 2007). The supply of education in the industrial design field is illustrated in Table 1.3.

**Table 1.3** : The Industrial Design Departments of Turkish Universities (Er, H.A., 2007)

Name of University	Year of Foundation	Faculty	Acceptance Policy	Number of Students
Mimar Sinan Univ.	1971	Architecture	Skill Test	30
METU	1979	Architecture	OSYM	30

Marmara Univ.	1983	Fine Arts	Skill Test	20
ITU	1993	Architecture	OSYM	30
Yeditepe Univ.	1996	Fine Arts	Skill Test	44
Anadolu Univ.	1999	School of Ind. Arts	OSYM	40
İzmir Ekonomi Univ.	2004	Fine Arts & Design	OSYM	50
Doğuş Univ.	2005	Fine Arts & Design	Skill Test	30
Kadir Has Univ.	2005	Fine Arts	Skill Test	40
Haliç Univ.	2005	Architecture	Skill Test	50
Eastern Mediterranean Univ.	2006	Architecture	Skill Test	32
Işık Univ.	2007	Fine Arts	Skill Test	60
Okan Univ.	2007	Fine Arts	Skill Test	35
<b>Total</b>	<b>13</b>			<b>491</b>

However, the inflation of universities giving industrial design education leading to a higher number of graduates every year is likely to further increase the unemployment levels of the graduates in jobs in line with their professional training. This is mainly due to the insufficient demand as opposed to the higher supply of industrial design services still experienced in this market.

Universities have been playing a significant role in the flourishing of industrial design in Turkey: The efforts of the universities are notable in their worthy attempts to promote the importance of industrial design sector and its contribution to the industry resulting with an increasing cooperation between the university and the industry in various platforms. Providing for a functionality to international student exchange programmes and the efficient organisation of student projects some of which have even gained international acclaim are also some activities undertaken by the academia (Er, H.A, 2007).

Özlem and H. Alpay Er (1999) in their article “An Approach to Design Management Education in Newly Industrialized Countries: The Case of Turkey” argue that “a dynamic and research-based educational approach” is required in design management education for the the Turkish enterprises for whom design has become an increasingly important competitive tool. According to Er and Er (1999), the main objectives of design management education must influence designers to increase design awareness in their companies; provide designers with updated knowledge and skills in order for them to have design integrated in their company’s critical decision making process and to equip designers with research and analytical competency “to diagnose industry-specific design management processes and to

propose and implement solutions to these problems in the Turkish context.” (Er and Er, 1999)

### **1.4.3 The Industrial Design Sector in Turkey**

Looking at the disproportion of the supply and demand for industrial design services in Turkey, it could be concluded that a considerable ratio of the human resources in the industrial design sector are under-employed or employed at other sectors. Only a small number of industrial designers are currently working in jobs parallel to the training and education they have had (Kayhan, 2005). However, as the increasing need of importance of original design is becoming evident in new product development activity of manufacturers, the services of design consultancies will be demanded increasingly. (Er, 2002 cited in Kayhan, 2005).

The academic studies undertaken on designers employed at in-house departments of companies and design consultancies are scarce. A study revealing the perceptions of related parties partly sheds light to the circumstances of the design area in the late 1990s. In 1996, a survey had been conducted in Turkey, investigating the correspondance between education and practice through a comparative study of the practioners' and managers' views on industrial design practice (Korkut and Hasdogan, 1998). The findings of the survey have put forth a lack and awareness of design culture in companies; a lack of consumer and market awareness; less emphasis on design and too much emphasis on production issues, according to the designers' perceptions. On the company managers' front, the designers' lack of technical knowledge, computer-aided design skills and weak management skills had been identified as dominant issues. A major gap in the perception of designers' and managers' on the role of the designer was also pinpointed: “The managers perceived designers first as professionals competent in drawing and hand skills rather than professionals with technical knowledge. Designers on the other hand, identified themselves as professionals with problem solving ability with a developed taste and aesthetic sensitivity.” (Korkut and Hasdoğan, 1998).

## 2. RESEARCH METHOD

The aim of this study is to find out about the characteristics of design consultancy companies in Turkey in order to understand the nature, scope and structure of the design consultancy services in Turkey. The study also aims to reveal the common aspects in the professional background and mind-set of the owner/ founders of these companies in order to shed light to the quality and nature of human resources in the consultancy business at managerial level.

In the light of the findings regarding the actors of industrial design consultancy sector in Turkey today, the study also aims to reflect the kind of challenges and market circumstances that await the potential company owners among the young designers in Turkey who desire to open up a business in this field today.

Although the word “design” encompasses a wide spectrum of activities, its primary meaning is taken as industrial design in this study, parallel to its references in the literature. Moreover, this sample of design consultancies have been founded primarily with the aim of extending industrial design services.

The research questions that form the basis of the study can be summarised as follows:

- What are the basic characteristics of design consultancies in Turkey?
- How, under which circumstances and with which motives have the design consultancies been founded and developed?
- How do the design consultancy companies’ owners evaluate macro issues of the industrial design profession and the industrial design sector in Turkey?

A literature search was carried out to cover the following topics: Design management, the development of the design consultancy business in advanced markets and in Turkey, and the issues and challenges surrounding the consultancy business in the West in particular.

While reviewing the above subjects of interest in the design literature, the research questions have been extended in order to reveal an array of facts, qualities, motivations and practices of design consultancies and their owners. The research questions were enriched and detailed in the following way:

1. What are the basic characteristics of design consultancies in Turkey, in terms of their structure and organisation, service areas, client sectors, growth rates, strengths, pricing policies and self-promotion activities?
2. How, under which circumstances and with which motives have the design consultancies been founded?
3. What kind of difficulties and challenges have the owners faced in various stages of their company establishment, and how have they been and are they currently being dealt with?
4. How do the design consultancy companies' owners evaluate their identities as businessmen in terms of entrepreneurial and managerial abilities apart from their identities as designers?
5. What kind of strengths do the design consultancy company owners believe their companies have, and what kind of strategies have they developed in order to fortify their position in their market?
6. How do the design consultancy companies' owners evaluate macro issues of the industrial design profession and of the industrial design sector in Turkey?

## **2.1 The Objectives of the Research**

The objectives of the study can be summarised as follows:

1. To portray the design consultancies through their 'company facts', namely, their establishment dates; the years of professional experience their owners have; their organisational structures; the areas of design they practice; the different sectors they service; their clientele; their growth patterns; their pricing structures; the ways they promote their credentials; and the percentages of their revenues derived from industrial -design-practice-only versus fromside disciplines.
2. To portray the profiles of the founder/owners of the design consultancy companies through their self-assessment as entrepreneurs and business people.

To investigate the kind of challenges and difficulties the owners of the industrial consultancy companies had faced during their business advent and to determine the kind of strategies they have developed in order to cope with them, in order to understand the level of business dynamics and relationship issues in this sector in Turkey.



3. To investigate the strengths the design consultancy company owners believe their companies have, and to discover the kind of strategies they have developed in order to offset their weaknesses or disadvantages and to fortify their position in their market.
4. To shed light to the evaluations of the design consultancy companies' owners regarding the macro issues of the industrial design profession and of the industrial design sector in Turkey, namely, the evaluation of the present state of the industrial design sector in Turkey and the expectations regarding its future; the internationalisation of production, its repercussions and where Turkey stands on the issue; and the democratisation of design and the virtues of social innovation, in order to understand the differences or similarities of mindsets among different generations, with different patterns of work experience.

## **2.2 Determination of the Research Method**

The primary method used in this research has been determined as interviewing. As the objectives of the research are multi-dimensional, the research questions were laid out in order to capture data on both the company facts and history as well as to gain an understanding of the mind-set of the owners about several issues regarding their profession, together with their personality traits and their professional attitudes. Due to the requirement of a deep understanding and strong perception, together with a skillful and subtle 'drilling' of facts and motivations this study necessitates, the most appropriate method have been evaluated as a qualitative one of one-on-one, in-depth interviewing.

The accompanying research method was the use of a questionnaire, taking into consideration that the data regarding the company facts would be more efficiently drawn in by a written form to be filled out by the owners of the consultancies.

Naturally, as mentioned above, an extensive literature search was conducted in advance, in order to review, summarise and evaluate the information regarding the field of design consultancy and the related subjects in that area.

## **2.3 The Sample Selection Criteria**

The sample was chosen among the design consultancy companies who are either members of the Industrial Designers Society of Turkey (ETMK) or whom are portrayed in Dexigner, a major international design portal based in Turkey, or whom have either exhibited their work in major national or international design events and organisations, or received national or international design awards. The sample has been selected also to represent three different age groups and experience levels of owners/founders of design consultancy companies : Ages 25-32; 33-40 and 41+.

### **2.3.1 The Sample**

The sample of this study consisted of 14 design consultancy companies operating in three major cities in Turkey, namely İstanbul, Ankara and İzmir. The interviewees have come from three different patterns of work experience: Having worked for large manufacturers in Turkey for over five years prior to their business adventure; having worked for SMEs for a few years prior to setting up their own design consultancy company or founding their business almost directly after graduating from the university.

The selected 14 companies whose owners or partners were going to be interviewed has been coded as Companies A to N for the purpose of confidentiality.

## **2.4 The Research Process**

A preliminary interview guide has been prepared with 32 questions and a pilot interview was conducted with the owner of a design consultancy in line with the sample selection criteria of the research. After realising that the interview had taken place excessively long causing a disturbance and a lack of efficiency, the researcher had decided to shorten the interview guide, preparing an accompanying questionnaire for the consultant to fill out within a reasonable period of time after being interviewed.

14 in-depth semi-structured interviews were conducted, each taking up 50- 60 minutes, using a checklist of open-ended questions. The interviews were recorded on a voice recorder and later on transcribed fully in order to prepare a written document ready for analysis.

Following the interviews, the respondents were asked to complete a questionnaire regarding the profiles of their design companies. The questionnaires were sent to the

respondents after having conducted the interviews via e-mail and received within a week to ten days via e-mail.

### **3. FINDINGS**

#### **3.1 Analysis of the questionnaires and the interviews**

The owners or partners of the industrial design consultancies which had been found eligible in accordance with the sample selection criteria were interviewed in their offices.

The owners of the companies later filled out a questionnaire seeking information about their business activities and organisational structures that was sent to them and received by them via e-mail.

Below are the analyses of the questionnaires and the interviews.

### **3.1.1 Descriptive Analysis of the Company Profiles**

The analysis of the information given by the owners about their companies through these questionnaires are given below.

#### **3.1.1.1 Date of Establishment of the Consultancies**

The majority of the design companies had been established after 2000. Out of these ten companies, four had been established in 2004. This is a fact that may denote the impact of the rise of industrial design and a growing demand to design services.

Only four companies were established before 1999. Among these companies, two had been founded by design consultants belonging to the older generation in the sample.

#### **3.1.1.2 Professional Experience of the Owners**

The years of experience the owners of the design consultancies have vary from 5 years to 34 years. The majority of the owners fall into the 11-16 year bracket in terms of experience. The inclusion of a number of professionals who are known in this sector and to have the highest experience levels may have caused this skew.

#### **3.1.1.3 Partnership**

Half of the design consultancy companies have only one owner. Nearly half of the companies have two partners and only one company has three partners.

It is observed that a number of owners who have founded their company before 1999 have started off with two partners or more, but have later changed the structure of the partnership and became sole owners of their companies.

This again is a clear indication of the lack of the industrial design to be a satisfactory business field in meeting the financial demands and needs of its practitioners.

However, the scene changes for companies who have successfully benefited from the strong 'wind' after the 2000s. One company owner has decided to take another partner in the recent years after founding his business in 2004.

#### **3.1.1.4 Number of Employees and Staff Configuration**

The range between the total employees in the consultancies is 1-10. The majority of the design consultancies have an average of three employees including the owners. The implications of this is two-fold: The indication that the demand of design services are still not at a comfort level and that the nature of the business is such that the involvement of the owner is deemed necessary and expected, thus making it a vanity to recruit more people.

Only three companies have a total staff of 7-10 people, two of which are in the area of packaging and mainly fashion and accessory design, which are areas of higher demand.

Half of the companies' staff consist of industrial designers only. A number of companies employ architects, interior architects, mechanical engineers or technicians in their staff in addition to the industrial designers employed. Very few companies employ personnel for office services. Two owners work alone but go into collaborations with independent designers, some even from foreign countries, the numbers of whom vary according to the nature and frequency of projects undertaken. This shows the multi-disciplinary quality of the work force in design consultancies stemming from the need to increase revenue from side disciplines.

#### **3.1.1.5 Sectors Served**

The sectors served by the design consultancy companies are: Retail, fashion, textile, construction, architecture, fast moving consumer goods, furniture, food and catering, cosmetics, alcoholic beverages, home accessories, bathroom accessories, sanitary goods, kitchen accessories, automotive, naval transportation, footwear, lighting, defense, agriculture (machinery), bio-medical appliances, electrical appliances, personal care, stationary, ceramics, glassware and table-topware.

The construction and architecture sectors demand mostly furniture, display materials for fairs and architectural applications. An increasing number of design consultancies are servicing cosmetics, fast moving consumer goods, personal care and alcoholic beverages on packaging projects and the design of promotional materials.

The design consultancy companies which practice solely industrial design with projects undertaken jointly with electronic and mechanical engineering companies are mostly servicing automotive, electrical appliances, bio-medical appliances, agriculture and defense sectors.

### **3.1.1.6 Service Areas**

More than half of the companies are servicing mainly on the field of industrial design with a rate of 90%-100% of their total revenue.

However, two of the companies are undertaking industrial design projects with a percentage of under 20% of their total revenue. The rest of the companies practice industrial design with a rate of 50-70% versus projects undertaken in other disciplines for mainly financial purposes.

The side disciplines within which design professionals also service include architectural applications, design and construction of display materials, interior decoration, web design, brand consultancy, graphic design, corporate identity design and its applications. One company, Company L is offering rapid prototyping services to manufacturing companies and design consultancy companies.

The reasons of servicing in these side disciplines are two-fold: The major reason is financial: To provide for additional revenue to the company due to the fact that the profitability and the frequency of projects at side disciplines are usually much higher than hard-core industrial design projects. A good example to such an area of service is the design of display materials for fairs and exhibitions. As the number of export companies from many sectors participate in such commercial organisations is increasing and as the nature of these projects are usually of disposable nature, there is always a surplus of demand for the design and production of display materials providing with an unsaturated market for designers and architects. The second reason is to offer a complete service package or to merely complete a service package for important clients with particular demands.

Packaging which is technically an industrial design service area is another area of opportunity for the design consultancy companies. One company, Company B has

selected packaging as their main service area. Over the past years, it is observed that more industrial designers are servicing companies on packaging, as opposed to advertising agencies or graphic design companies who are being preferred lesser and lesser due to their lack of training or experience in three dimensional applications.

#### **3.1.1.7 Clientele**

The list of clients serviced by this sample of design consultancies vary from large manufacturing corporations to small to medium size businesses some of which have not been heard of, showing that a variety of organisations is making use of design in different capacities and levels.

The researcher has observed that the larger companies and institutions are working with more than one design consultancy company. It is also observed that some design companies have been servicing companies belonging to the same sector though may be at different times, in order to exploit the experience they have in a particular area.

#### **3.1.1.8 Growth Rates**

The growth rates of the design consultancy companies were between 20%- 300% in terms of their annual revenues materialised in the past three years. Half of the companies have reported three figure growth rates in the past three years ranging from 100% to 300%. Two of the companies have not reported growth as they were founded in 2006. The rest of the companies have reported to grow between 20% to 75% on an annual basis.

On their fact sheets, no similarities have been observed between the companies who have grown considerably. The majority of the companies have grown steadily with increasing rates versus their previous year. Only two companies have reported a drop in the growth rate in the second or third year. The owner of one these companies have mentioned to have severe personal problems in the year of the particular loss of revenue.

It was evident that the owners of the design consultancy companies have given approximate figures when asked about the growth rates of their companies in the past three years. Taking into consideration that the figures may not be very accurate for this reason, the growth rates are still reported to be very high indicating an increase in the commercial success in many of the companies and most importantly

denoting an increase of demand of design consultancy services from successful, acknowledged consultancies.

#### **3.1.1.9 Financial Compensation Structures and Pricing Policies**

The design consultancy companies apply various policies about the compensation structures and the pricing of their projects. The majority of companies price their services variably on project basis according to the duration of the project, level of expertise required and the difficulty level of the project. Costs incurred and company overhead costs are also taken into consideration. Several companies are compensated on a time cost basis, referred to as an average cost of manhours. Several companies vary their pricing policies among time costs and project basis pricing according to the circumstances and conditions of the projects.

Among these widely used bases of compensation one company owner only, has mentioned that they take ETMK prices for related projects as stated in their annual price menu. And another company owner, has mentioned that they receive a monthly design fee from their clients in addition to time costs incurred which is an exception among the rest.

The majority of the companies have stated that the issue of pricing is variable in almost all the projects undertaken.

#### **3.1.1.10 Stages in the Commercial Life-Cycles of Consultancies**

The stages of the commercial life-cycle of companies had been identified by the researcher as “establishment”, “growth” and “maturity” in order to classify the companies in uniformity in one of the three stages. However, two other stages emerged when some owners of the companies have stated that they were in a transitional period in between stages, i.e. “in between establishment and growth”; “in between growth and maturity”.

The majority of the design consultancy companies were reported to be in a transitional stage between the growth and the maturity stages. These companies were founded between 1996- 2004. Three companies established in 1994, 2002 and 2005 were reported to be in the maturity stage. Whereas, one company, Company M, established in 2004 was still identified as being in the establishment stage by its owner.



The summary of findings from the company questionnaires are exhibited in Table 3.1 and Table 3.2.

**Table 3.1 : Profile of Design Consultancy Companies – I**

Name of Company	Years of Experience of Owner	Date of Establishment	Stage of Company	Partners	Employment (Number of Designers)
Company A	5 years	2002	Maturity	3	3 (3 designers)
Company B	7 years	2004	Between growth and maturity	2	9 (5 designers)
Company C	5 years	2006	Between establishment and growth	1	1 (1 designer)
Company D	8 years	2000	Between establishment and growth	2	3 (1 designer, 2 interior architects)
Company E	10 years	2004	Growth	2	10 (all designers of different fields)
Company F	11 years	1996	Between growth and maturity	2	4 (2 ind. design, 1 interior designer) 1 mechanical engineer)
Company G	14 years	2001	Between growth and maturity	1	4 ( 3 designers)
Company H	14 years	2004	Between growth and maturity	1	1 (4 collaborators)
Company I	15 years	1998	Growth	2	6 (3 industrial designers, 1 graphic designer)
Company J	15 years	2006	Establishment	1	8 (4 designers)
Company K	20 years	1997	Between growth and maturity	1	4 (3 designers)
Company L	20 years	1994	Maturity	1	6 (2 industrial designers, 2 mechanical engineers, 1 assistant, 1 technician)
Company M	27 years	2004	Establishment	2	3 (3 designers)
Company N	34 years	2005	Maturity	1	3 (3 designers)

**Table 3.2 : Profile of Design Consultancy Companies - II**

Name of Company	industrial design services %	Sectors Served	Pricing Policy	Growth (past 3 yrs)
Company A	20%	retail, textile, architecture, construction, catering, fmcg, furniture	Time cost + evaluation of project difficulty	20% 20% 40%
Company B	70%	cosmetics, alcoholic beverages, furniture,	Project basis pricing	60% 70%

		construction		75%
<b>Company C</b>	90%	home, office, bath, kitchen accessories, stationery, furniture, packaging	Project basis pricing	-not applicable-
<b>Company D</b>	20%	construction, furniture	Time cost + royalty	10% 200% 20%
<b>Company E</b>	100%	food, fashion, cooling , accessory, automotive	Monthly design fee + time cost	100% <b>200%</b>
<b>Company F</b>	50%	promotion, electr. appl, personal care, stationery, lighting	project basis pricing	70% total in 3 years
<b>Company G</b>	90%	Glassware, tabletopware, ceramics, alcoholic beverages, yachting	Time cost + Overhead + Costs	100% 80% 80%
<b>Company H</b>	90%	Furniture	Time cost (ETMK menu) Special prices	100% 50% 100%
<b>Company I</b>	5%	Footwear, packaging, furniture, accessory		100% 100%
<b>Company J</b>	100%	Finance, furniture, packaging, lighting	Project basis	NA
<b>Company K</b>	95%	Sanitaryware, accessory, office systems, glassware, electronic promo mat.	ETMK menu, Special prices	parallel to inflation rate
<b>Company L</b>	100%	Defense, machinery, electronics, medical,	Time cost	100% 100%
<b>Company M</b>	100%	Electr. appl, auomotive, promotion, packaging	Time cost+ overhead+ Project difficulty	30% 110% 230%
<b>Company N</b>	100%	Promotion, Table top products, home accessories	Project basis	100% 300%

### **3.1.2 Analysis of the Interviews**

Findings regarding the information and insights provided by the designers during the interviews are grouped under the topics below.

#### **3.1.2.1 Start-up Stories**

The stories of how the designers have founded their businesses gave hints of the motives and traits of entrepreneurship as well as shedding light to the circumstances of founding a business in the field of industrial design in Turkey within the last decade.

Very few interviewees have stated that they had been supported by family members or other people to start a business while most of them had entrepreneurs in their immediate family.

Most of the interviewees felt the urge to open up a business due to various reasons, major ones being: The nature of industrial design being more prone to private practice; to express themselves and their creativity more freely; to be their own boss.

When asked about how they evaluate the emergence or existence of entrepreneurship in a person, many of the interviewees have responded that they believed entrepreneurship was mostly the result of environmental factors such as family members setting an example as entrepreneurs themselves, to their offspring. Personality traits have also been mentioned to be significant, such as the quest for freedom and desire for leadership in dominant characters. Several interviewees believed that the circumstances of the person were also important such as being ready to take off, being at the right place in the right time.

When asked if they regarded themselves as an entrepreneur, the majority of the interviewees have said they did technically, yet, did not have confidence as to their performance as a successful one.

The three negative answers to that question have come from the elder professionals in the sample of interviewees.

#### **3.1.2.2 Professional Experiences of Owners**

Three emerging patterns were observed among the designers according to their professional experiences prior to founding their own company: Having worked for

large manufacturers 3-5 years prior to founding their company; having worked a few years prior to founding their company and having started up their company almost immediately after graduating.

Six of the interviewees had worked for large manufacturing companies, namely, Arçelik, Vestel, Nurus, Şişecam for more than 3 years. Four of the interviewees have worked in smaller companies to gain experience for a few years. Four of the interviewees have almost started up their companies shortly after graduating.

It was observed that the younger generation who have started up their businesses after the 2000s have tended to go into the consultancy business directly after graduation.

### **3.1.2.3 Receiving of the First Projects**

How the owners of design consultancy companies had acquired their first projects were mostly through connections from previous jobs or social circles. However, this pattern had exceptions: An interviewee, Owner of Company C, (Interview, 2007) had acquired her major on-going design management appointment through being discovered on the internet. Another interviewee, Partner of Company I (Interview, 2007) has recalled having acquired his first project after leaving business cards at desks at a trade fair.

A majority of the interviewees had already done work for companies while they were still students.

### **3.1.2.4 Difficulties Faced During the Establishment of the Businesses**

When asked about the difficulties the designers had experienced during the establishment period of their companies, the majority of them have stated the difficulty of acquiring projects and building a clientele. At the time, the only work most of the designers had was a student's portfolio and due to lack of business references as of yet, the designers had a hard time convincing potential clients on their competence as industrial designers. A designer, Partner of Company I (Interview, 2007) has stated the fact that naturally, their company at the establishment period did not seem 'corporate enough' for larger clients in order to convey an image of confidence to be commissioned work.

For a number of the designers, like Owner of Company G (Interview, 2007) has stated, keeping a steady flow of new projects to maintain financial stability was a

major hardship in the earlier months of the newly founded companies. Owner of Company G has explained this as: “ The biggest stress point is to keep receiving projects. The industrial design process is one that takes long. It is not possible to do business every month and get paid. It is not easy to sustain new business gains from month to month.” Similarly, Partner of Company E (Interview, 2007) has explained that getting the first few projects had been a “hassle”, yet, getting more projects from the same clients was the next difficulty.

The majority of the designers have stated that especially in these earlier phases, the major problem was of financial nature. Issues such as convincing clients of the fairness of their price quotations had always been a difficulty most designers had to cope with. Likewise, as Partner of Company A (Interview, 2007) has stated, not being able to receive what they believe they deserve materially or immaterially have been a disappointing factor. Partner of Company D (Interview, 2007) has stated that the investment and financing necessary for moulds, for prototypes, for their self-promotion, for the participation fees and expenses necessary for trade fairs were difficult to meet in these early years. Owner of Company C (Interview, 2007) has mentioned about the high rate of taxes and duties as opposed to the lack of incentives given by the government. Partner of Company F (Interview, 2007) and Owner of Company N (Interview, 2007) have mentioned about the price competition from students to freelancers and that the clients are actually using this threat to receive lower prices from designers. Owner of Company M (Interview, 2007) has stated that the financial problems they have had were not due to the reason that they did not receive new business. Owner of Company M recalls having problems of not being able to calculate the revenues and costs properly. Owner of Company M believes that there is work for everyone in this sector provided that the qualifications of the designers are of higher calibre in order to gain these projects.

Several interviewees have stated that maintaining satisfactory and harmonious client relations was difficult with less experienced counterparts in especially the SME type of businesses.

One interviewee, Partner of Company B (Interview, 2007) has recalled making the decision to focus on the area of design was a major ambiguous factor at the start of their business.

Partner of Company B (Interview, 2007) has also mentioned that being adapted to the business codes and practices in Turkey, especially the payment schemes of

companies and the kind of delays in receiving payments had been a problem area for them.

Managerial areas such as finance, legal and bureaucratic matters were the difficulties stated by some of the interviewees who either had to learn by trial and error or found a way to delegate these to third parties or a partner who had a better sense in these areas. Partner of Company E (Interview, 2007) explains:

“ You don't usually have the luxury to deal with design only. Client relations and so on... After a while, you realise that the essence of this business is 99% paperwork. Or you realise that the actual work of designing is the luxury.” (Interview, 2007)

According to Partner of Company D (Interview, 2007) getting their designs to be produced is a major difficulty. To finance the prototype production of their designs, to prepare price quotations, to have them produced by the client, to have them produced the way the designer prefers, to have the prototypes ready, and so forth. Similarly, Owner of Company K (Interview, 2007) has stated her disappointment as:

“ What had daunted me most is having had your designs, that you have spent so much time and treated them like your children, being shelved and not produced by the client. And this still happens...”

Being poorly briefed is another major problem the designers had and are still being faced with. A number of the designers prepare their own briefs, having them approved by the client and keeping the client informed at every stage of the project. Securing the clients keep to their original briefs until the completion of the projects is a another difficulty as Owner of Company H (Interview, 2007) has stated.

Other difficulties and problem areas stated were of human resources and communication: Finding and keeping qualified staff according to Owner of Company K (Interview, 2007); lack of communication among the different departments of the client companies ultimately affecting the project process according to Owner of Company C (Interview, 2007); communication with experienced professionals like engineers or technicians on the client side with whom power struggles may be experienced according to Owner of Company H (Interview, 2007).

Another difficulty was mentioned as to be related to the immature nature of the industrial design sector in Turkey. Partner of Company F (Interview, 2007) commented,

“The biggest disappointment to me was to comprehend that the mechanic, the mould technician, the teenage niece of the client, the graphic artist and everyone else all claim to be designers. As a result, problems stemming from this kind of amateur approach are attributed to the industrial design professionals by the clients. The disappointment was to understand that the client is someone who does not know what he needs and even if he does, who cannot explain it, expecting you to grasp everything by yourself.”

On the same area of difficulty, Owner of Company J (Interview, 2007) explains:

“The immature nature of the sector...The problem of measurability... The problem of not being able to measure the performances of the projects accurately. We can refer to industrial design as an area. But, there is even a larger heading on top of it: Product development. Industrial design is just a stage under that heading. In this, there is the engineering, the production, the production planning, the strategic planning. All these disciplines need to work in harmony in order to achieve a successful result. The issue of having a fresh idea to be produced and marketed at the right time... When these mechanisms do not work in tandem, and even if they do you may have problems in product development, and you need to bypass them. Therefore, you may come across difficulties in efficiency. Yet, every discipline surpasses itself in time...”

It was observed that two of the interviewees belonging to the older generation who have established their businesses after 2001, have faced less difficulty due to being more experienced in the sector working under the shelter of large companies.

### **3.1.2.5 Difficulties Currently Being Faced**

When asked the question whether receiving new projects was a difficulty, all of the interviewees except for two gave negative replies. Most of the interviewees have said that currently, new clients and projects come to them almost effortlessly.

In terms of client relations, almost half of the interviewees complained specifically about receiving good briefs. The other half of the interviewees have stated that this is a known fact in the industry, therefore they have gotten used to it and that they have taken precautions to prepare their own briefs for client approval. Again in client relations, several interviewees mentioned problem areas in the personal relationships during project management due to lack of experience or managerial skills by the client. Owner of Company G (Interview, 2007) states that one may end up repeating the project from scratch as the target group is altered changing the project all together in the middle of everything. Similarly Owner of Company L (Interview, 2007) explains that the project timings extend when the clients do not know what they want. This is a lose-lose situation for both the manufacturer and the design company, she has added.

In client relations, having the client approve the designs was not a major issue according to most of the interviewees. Yet, both Owner of Company G (Interview, 2007) and Owner of Company K (Interview, 2007) have stated that they like to involve innovation in their designs and these usually are not welcome by the clients who tend to be more conservative and avoid risks and making extra investments.

About pricing, giving price quotations and having them approved by the client are stated to be the major problem areas for the majority of company owners. Owner of Company G (Interview, 2007) has mentioned that some of the clients who are unaware of the fees in abroad find the prices too high although the output here is of competitive calibre.

Owner of Company C (Interview, 2007) has mentioned clients who forget to budget prototype costs. Owner of Company C (Interview, 2007) explains the situation as follows:

“Pricing is the most difficult part. You actually draw a virtual picture for the client...If you just sell the service of designing a product, they believe that you just sit in your office and do nothing, really. I prepare a detailed document at the start. What is the objective of the company? What do we aim to accomplish in this project? What is the objective of the project? How is it going to be conducted? In what time frame will it be conducted? etc...Sometimes you need to capture special aspects about the company like the product’s significance for the company, the elements, the concept, the price of the product, the capacity, the predicted life cycle, the forecasted time of production, the assembly and packaging dates, the planning of the whole process... This is what I give to them together with the price quotation.”

About the difficulties of managing finance and accounting, nearly half of the interviewees have said that they get help on this issue from either third parties like an accountant or an advisor or a partner who takes care of these issues. Some of the interviewees have mentioned that the finance and accounting of a service business is not too complicated and that they could be foreseen and managed in a simpler way. Some of the interviewees have stated that the biggest problem is the receipt of the payments long after the project is completed and that they personally needed to follow up on this.

Regarding the intellectual property rights a few interviewees have stated that this is a problem area for them in the sense of evoking a consciousness in the part of the clients. The majority of the interviewees have said that they are either working with clients who know these laws and regulations or they are directly working with patent and copyright offices. Owner of Company M (Interview, 2007) explains:



“I have been in this business since the law has been passed. Then I was working at Arçelik. We used to work with Ankara Patent Office. But companies like us sell the production rights to the client anyway. You keep the intellectual rights. Patents are another issue. That is the subject of a completely different negotiation. And it could bring unexpected revenues to the the company and to you. If not stated in the contract, it could be discussed and negotiated.”

About human resources and management issues the majority of the interviewees have stated that they did not have any problems as a result of conducting their business with less people. Owner of Company B (Interview, 2007) comments on this issue as follows:

“I believe that leadership could be learned. Distributing work according to people’s strengths when there is more work and the staff is expanded... You can learn about human resources management. We think about these issues with my partner. On one side being friendly and open, on the other side, having them feel that there is a fine line. I am a designer and so they are...This is one of the challenging areas for us.”

Another interviewee, Owner of Company H (Interview, 2007) has stated that he is having difficulties keeping staff due to his meticulous character. Both Owner of Company L(Interview, 2007) and Owner of Company K (Interview, 2007) have mentioned the difficulty of keeping trained staff who tend to find other jobs at the clients’ companies after gaining experience.

About office management, almost all the interviewees agreed that this was not a major issue to worry about with such small offices to manage.

Two interviewees specifically talked of time management and planning problems. In their views, especially the client relations take up a lot of time when it involves visiting them on their premises.

Owner of Company H (Interview, 2007) has stated that the issue of accomplishing controlled growth is a challenging area for him since he works alone with outside collaborators. Partner of Company M (Interview, 2007) has mentioned the same issue and that they did not like to increase and decrease the number of people working for them due to fluctuations in the project gains.

### **3.1.2.6 Strengths of Design Companies**

When asked about the strengths of their companies, the owners of the design consultancies have generally been articulate. The strengths of the design companies as their owners have reported are illustrated in Table 3.3.

**Table 3.3 :** The Strengths of the Design Companies

<b>Strengths of the Design Companies</b>	<b>Design Companies</b>
• The totality of the design service offered from design to production and quality control of production	Company M
• Servicing a wide area of design: Multi-disciplinary company	Company E
• Focusing on one particular area such as glassware of packaging or electronics	Companies L, N Company B
• Decisiveness on the quest for innovation	Company K
• A strategic approach in each unique situation materialised in a presentation of market facts and evaluation	Company K
• Young, dynamic but experienced professionals	Company C
• Professional ethics	Company F
• An experienced team coming from large corporate, institutional companies	Company J
• Being very meticulous and detail-oriented (in furniture design)	Company H
• The partnership of a designer and a business administrator	Company B
• A strong client portfolio “as a company is as strong as its clients”	Company J

Owner of Company M (Interview, 2007) explains the strength of his company:

“Being a total solution provider, being able to service from product design to mould. Prototype is what lies behind the work. We have connections from service providers. For example, one of them is a project company, the design field of which is supported by us. Likewise, Infrotron. In terms of new businesses received... We gain new projects on our own, plus new projects come from these channels. They work on our behalf. Plus, we use their engineering and prototyping facilities. We may produce here as well like promotional goods, accessories, electrical appliances or the design of the parts. But if the project gets bigger, such as in an automotive project, then we design and they do the engineering. Otherwise, you may not get that project.”

Only two interviewees have given generic answers to the question of company strength as “the expertise in design”.

### 3.1.2.7 Models of Partnership

Out of the six designers who have partners, four of them have stated that their partners, though have design background, deal more with client relations, finance and other managerial issues in the company leading the way to a practical division of labour.

It is observed that the owners belonging to a younger generation who have had their companies established only recently, have stated that there is not a particular division of labour between their partners: In such cases everybody does everything

together. Such similar experiences have been reported by older designers who has had partners in the past. Yet, the inefficiency of this model had led the partners to go into division of labour. Owner of Company K (Interview, 2007) comments on this issue:

“I do not have a partner now, though I miss one. In the past, my partner was an industrial designer. We had tried two patterns of collaboration with her: First, developing two different projects for the same assignment. We thought we would feed on the competition, but this was a complete loss of time. In a second pattern, we distributed the projects we had received. There, we had problems as well. Like criticising each others’ work... Actually, we couldn’t fully do this either. Now, the kind of partner I long for is one who would complement me, not duplicate me. Somebody with experience and skills in finance, marketing... Like a manager, an agent. A partner or a shareholder who would complement me in the subjects that I am not fully competent or operational.”

### **3.1.2.8 Design Consultancy Owners as Business People and as Designers**

Owners of design consultancy companies naturally have two hats: A managerial role as a business person and a professional role as a designer. When asked about how these roles collaborate in their business practice, several different answers were given.

The majority of the interviewees have responded to this issue with comments that the two hats are contradicting each other in some instances and claiming their own priorities, yet it is mandatory to find a balance and manage the challenge. A number of interviewees have said that they are trying to be businessmen and learn to manage.

Interviewees who state that the balance is a hard one confess to have difficulties in this matter. Owner of Company I (Interview, 2007) comments that he still cannot call himself a businessman as his creative identity is more at the forefront. He exemplifies this with the fact that they still may accept a project that will not be profitable in the end, or approach the matter emotionally and reject a potentially very profitable project. He adds, “ A designer cannot be a business person like a merchant or a tradesman.”

Owner of Company K (Interview, 2007) comments:

“It’s like Dr. Jekyll and Mr. Hyde... In the earlier stages of the business we had little projects and had more time to deal with other issues. As you start getting more projects then you have little time left to design and this makes you extremely unhappy.”

On the other hand, a group of interviewees have stated that creativity is mandatory in any profession including banking, finance and accounting and that one needs to be creative in order to succeed no matter what field they are in. Owner of Company C (Interview, 2007) comments on the issue: “You may be the world’s best designer, but if you cannot manage your business, you’ll eventually manage yourself out of business.”

A few of the interviewees have mentioned that they did not need to deal with the managerial tasks since their partners are taking care of such matters.

### **3.1.2.9 Evaluation of the Growth Rates of Consultancies**

The majority of the interviewees thought that the growth rates of their companies were fast and that they were happy with this rate. The interviewees attributed this growth rate to various reasons such as reasonable pricing of service; the right structure of service; organisational success; having acquired their reputation; internationalisation; depth of service; quality of their work that satisfies the clients.

There were three interviewees who rated their companies’ growth as slow. These interviewees have commented that they either did not want to grow in the first place or were picky about the projects or clients that they came across. One interviewee expressed her disappointment and added that they had no capital while founding this business.

One interviewee, Owner of Company G (Interview, 2007) stated that they grew too fast to even think about slowing down. Yalman added that sustainability of client relations was the key.

### **3.1.2.10 Strategies for Success**

The design consultancies have revealed that they have been employing certain strategies for overall business success in order to either increase their profitability, their efficiency and/ or new business gains. The different strategies that design consultancies employ are illustrated in Table 3.4.

**Table 3.4** Strategies the Design Companies Employ

<b>Strategies the Design Companies Employ</b>	<b>Design Companies</b>
• Including strategic design consultancy and brand consultancy to the service package	Company K
• Revising the process after each project and making improvements in related areas: as a quality control and improvement method	Company E Company C
• Selecting the right clients for efficiency in the whole process	Company I
• Bombarding the client with information in the beginning of the project for time consumption and to avoid unexpected developments or surprises	Company I
• Increased self promotional efforts	Companies D and F
• Doing similar projects one after the other to achieve economies of scale	Company L
• Providing a vision to the client for new projects to be developed	Company J
• Working within long term plans while developing new collections	Company A
• Developing new and innovative products designs and production techniques	Company F Company N
• Doing a careful assessment of cost accounting and man hours everytime	Company L
• Accepting a small number of select projects to be conducted at a higher price	Company G

**3.1.2.11 Utilisation of Self-Promotional Activities**

All of the design companies have web sites, some of them being elaborate websites while some of them more static applications. When asked about the importance of being present on the internet as a design consultancy, almost all of the owners thought it was necessary, if not crucial. Some of the interviewees believed that this was a digital business card and that new business would not come via the internet, while some believed that work would definately come and actually has via the design portals. Examples to this were the case of Toyota discovering a consultancy on the internet (Owner of Company I interview, 2007) and Company C being discovered by their main client, a Japanese company to whom they give design management and consultancy services (Owner of Company C interview, 2007).

The majority of the owners lack systematic self promotion efforts due to financial limitations or priority reasons.

Almost all of the owners believe that the references and recommendations given by their clients to other potential clients are the most effective way to receive new

business. Several company owners have stated that being present at trade fairs or exhibitions related to the fields of interest are crucial for self promotional efforts.

One company owner, Owner of Company J (Interview, 2007) have stressed the importance of one to one credentials presentations to potential clients.

One company owner, Partner of Company B (Interview, 2007) have stated that they are after a quality PR such as being a panelist, a member of an award jury instead of obvious advertising efforts that would fail to be as effective.

An interviewee, Owner of Company K (Interview, 2007) has mentioned that she would have liked to have some kind of agent to market her work in return for a commission she was ready to pay.

Another interviewee, Partner of Company F (Interview, 2007) has stated that internet, the press PR, participations to fairs and exhibitions would be the ways to go about self promotion.

Owner of Company C (Interview, 2007) has stated that they are enjoying self developing PR through coverage in magazines like Icon, the Designer Magazine. While Owner of Company N (Interview, 2007) believes that fairs are the most important medium for promoting oneself.

### **3.1.2.12 Evaluations Regarding the Current State of Industrial Design in Turkey**

It was discussed that the word industrial design is becoming more popular due to the pumping of its publicity in the media. Yet, the fact that celebrity designers are presented almost as rock stars are harming the industry, by means of the design area being reflected superficially as solely a marketplace where 'limited editions are produced for the elite'.

According to some, industrial design was the new trend. Partner of Company D (Interview, 2007) has said, "Companies first gave importance to sales, then to marketing and then to advertising. Now that everybody is advertising, here comes design. What they needed to focus on first came last..."

Almost all the interviewees have agreed that the Turkish industrial design sector has newly become a sector if it could be referred to as a sector at all, yet the demand for it is still scarce even among large manufacturing companies leading to the fact that industrial design is still not widely accepted as a service to be paid for. "We work in a

sector with difficulties in every sense of the word.” commented Partner of Company I (Interview, 2007).

According to Owner of Company J (Interview, 2007), a more positive and constructive approach should be adopted by the designers. Owner of Company J (2007) commented:

“ I believe it is best to contemplate about how we can be better, faster and how we can meet the demands of international opportunities and motivate ourselves instead of moaning and groaning about how immature the sector is.”

Similarly, some interviewees have pointed out to the rise in demand for industrial design services. Partner of Company F (Interview, 2007) commented:

“When I graduated from college, there'd be no employment ads in the paper regarding industrial design. You can now come across to a few every week. Even this is an indication of the increase in demand.”

The interviewees commented that the counterparts in this sector in general, are still not knowledgeable and experienced enough : The SMEs need to be educated about the importance of design and about the processes. A few interviewees have commented that it is not the task of the designers to educate them, instead, the market factors will evolve naturally. Comments were made on the need for more integration and communication among the parties involved in the process of industrial design. Partner of Company I (Interview, 2007) commented:

“SMEs need to experience commissioning design from professionals. This experience has been given to them by some universities. But the fact that students are not experienced enough yet would backlash the whole thing, due unsatisfactory outputs from such projects.”

The designers referred to the young industrial designers in the sense that they needed to be more experienced in manufacturing practices, knowledgeable about new materials and become more professional in conducting business in more corporate environments.

Regarding the role of the State, it was mentioned that from the State, there is small support, if any, given to SMEs and manufacturers which is of indirect nature. Disappointments were stated on the fact that there is no general design policy in the country and no Design Council is in the horizon as of yet. Taxes and duties were also found to be too high to conduct business in a small and tight market.

It was noticed that the young generation of designers were expecting more from the State, as opposed to an older generation who have learnt not to expect too much

and “carry on without the intervention of conservative minds who may complicate things further”, as one designer commented.

### **3.1.2.13 Evaluations Regarding the Future of the Industrial Design in Turkey**

Almost all of the interviewees stated that they either are optimistic or want to be optimistic about the future of industrial design.

On the question of how fast this sector would become a mature sector, a number of interviewees expect this to happen soon, in the next 5-8 years. Two respondents actually pronounced the word ‘boom’ in their expectation. Others were more cautious about pronouncing dates. According to the interviewees, here are the prerequisites of a more mature sector in the years to come:

- An increase in the consciousness levels of manufacturers, especially the SMEs to invest in original design;
- NGOs to promote this discipline harder;
- The increase in design studios working professionally and in a corporate manner;
- The State to determine a national design policy and increase its support to manufacturers and designers;
- A common ground and clear communication between the manufacturer and the designer being achieved

Partner of Company I (Interview, 2007) has commented: “ You have to be an idealist in order to be in this profession in Turkey. If you are a designer you must have motivations other than money. You cannot be like any other merchant doing trade.”

One interviewee, Owner of Company G (Interview, 2007) pointed out the possibility of foreign design companies entering the market in Turkey and targeting a piece of the cake. He added that what may seem negative at first may be beneficial to the sector: It might serve to the establishment of the culture of design on the manufacturer side.

Owner of Company K (Interview, 2007) interpreted the situation as:

“Yes, industrial design will evolve in Turkey but the question is how the Turkish economy will best profit from it? We must have a strategy. We must determine the sectors of exportation: Glassware, ceramics, furniture, maybe. In automotive, we are like operator-designers, not innovators. Similarly, since the more advanced Western countries are investing in nanotechnology, the IT sector and telecommunication, we may not have chances in those



areas. The toy industry is led by the Chinese... We must determine if our experts in biotechnology or mechatronics should be teamed up for value added design in manufacturing.”

### **3.1.2.14 Opinions on the Internationalisation of Production and its Effects**

The opinions and remarks of the interviewees were complementary to each other on the subject of the internationalisation of production and where Turkey stands on this issue. Common observations were:

- The developed countries have the labour-intensive production made in the East for two reasons: To enjoy lower costs and also to keep the pollution away. They excel in value added parts that generate higher revenues like idea generation, design, know-how, branding technology, licencing.
- Turkey has a high population with low education levels, therefore must keep producing as well. But it is evident that the country’s production is nowhere near a value added production due to the lack of qualified human resources.
- Turkey had several areas of strength: Textiles, glassware... But no Turkish brands of international acclaim have emerged. Turkey needs to have strong brands that will cross borders. Turkey needs to be able to generate the value added side of the business but must strategically select areas of strength first.

Owner of Company K (Interview, 2007) commented on the issue with an anecdote:

“ A client of mine, an SME has decided to import from China instead of investing 50,000\$ on a mold. I told him that we should design here, have it produced in China and then import. How sad..”

On the other hand, Owner of Company M (Interview, 2007) had a different story:

“There are tractor manufacturers in Turkey. They design, do the engineering and manufacturing. I do not dwell on having production here in Turkey. If at the same time product development and engineering are conducted here, then that’s good. The know-how, the added value is what’s important. For instance, we have designed a tea maker. The SME has taken the data and had it produced in China. The design is made here and the know-how stays here. This is good!”

According to Owner of Company K (Interview, 2007), the situation seems not promising. She believes that the demand for design in Turkey is actually diminishing: SMEs import from China, avoiding design and production investments and the large manufacturers import services from foreign celebrity designers.

Partner of Company E (Interview, 2007) did not have a positive opinion either:

“Turkey must contemplate: ‘Which areas of production did I have that is now gone to the East. What kind of know-how did I gain while these are moving out? What kind of idea generation or branding did I convert this know-how into?’ Looking at it through this perspective, I get pessimistic..”

Owner of Company J (Interview, 2007) has commented that Turkey might have an advantage while Europe is ‘resting’ as he put it:

“Germany alone is gaining 6 billion dollars a year on licencing. Generating ideas, patenting them, licencing them and selling to the world. We, too should be doing the brainwork. Europe is in the resting period. An old Eastern general is told to have said ‘Those who rest, lose’.”

Among the designers who had experiences with actually designing for international markets was Company L. Owner of Company L (Interview, 2007) had stated:

“They say foreigners design and we produce. Not always. We had conducted a project with an automotive company in Istanbul, not an SME. They were producing spare parts for automotive brands like BMW, VW. We had designed a part for them. It was a lighting control switch. We had also made the mechanical design. A small but a really good project..”

### **3.1.2.15 Opinions on the Democratisation of Design and Social Innovations**

A general remark that industrial design, its meaning especially engraved in the word ‘industrial’, requires a cost conscious production for the masses. There was general agreement as to the dichotomy of design in terms of both addressing to a small elite with high prices and to masses with inexpensive prices. This was stated to be a market fact and a business strategy. The end point is that both strategies were valid in terms of yielding a revenue.

According to a small number of interviewees, design adds value therefore the price needs to reflect this value with a mark-up on the price. Most interviewees discussed that design is luxury by definition because designers are trying to create new needs, needs that are not there naturally.

About the cheap priced jean kits in India being sold to the needy in a few pieces to be sewn at home, a remark was made by an interviewee that this was a clever marketing idea and that the jean itself could have been sold at even a cheaper price. Real social innovation, for example, would have been the device with the built in filtre for the African people in need of clean water.

A remark was made about the show pieces of design were more like art installations rather than examples of industrial design and that media is not reflecting the real nature and the true value of industrial design by giving coverage to these types of works.

Remarks were made about the role and duty of the designer to produce inexpensive and green products with quality, good for a social cause.

Owner of Company M (Interview, 2007) comments about the role of industrial design and how it is misinterpreted in the media:

“The designer must be someone ordinary in life, like a grocer or a dry cleaner. I’m against the popularisation of the profession. Now, a great percentage of elementary school children are reported that they fancy becoming designers when they grow up. Youngsters go into this area without knowing the true nature of the business: The parts about mechanics and the industry, how little money may be earned for many years; your relationships being with technicians, molders, engineers, foremen, etc....”

## **4. CONCLUSIONS AND DISCUSSION**

The answers to the three main questions identified in the Research Method section of this study are as follows:

### **4.1 The basic characteristics of design consultancies in Turkey**

The design consultancy companies in Turkey are founded by industrial designers in order to offer design services to the industry. An increasing number of design consultancies have been established in the decade between the mid 1990s and mid 2000s in Turkey. There have been considerably more consultancies being established in the last five years than 15-20 years ago when the notion of industrial design was next to non-existent in the society and the industry in particular.

The design consultancies in Turkey are typically small organisations employing an average of 3-4 people almost all of whom are being designers. They are led by the founders of the companies who are designers with varying levels of experience gained in the in-house departments of the industry or simply, on the job. The fact that the consultants had no training or experience in business management, though still regarding themselves as entrepreneurs, made their business adventure full of hardships especially in an environment where the demand for design services were scarce. Half of the consultants in the sample who had partners were relying on their colleagues to take care of managerial issues, although not all partnerships were of a complementary nature as such. As business starts to proliferate, the need for a partner to take care of especially the managerial and financial tasks have been expressed more often.

It was observed that, when asked the question “Which stage is your company in regarding the commercial life cycle of a company?”, the young owners who had founded their company in recent years had tended to rate their companies in a

higher stage than the older generation owners. This finding may denote to various factors: Market conditions have been developing faster than a decade ago; the younger age owners are more confident and optimistic about the evaluation of the current state of their companies; the older generation of owners had become more cautious after the hardships they have had in this profession throughout the years.

Today the kind of difficulties the design consultancies face are often related to the low demand, consciousness and knowledge of the SMEs regarding the industrial design area and its processes. The designers often take the role of educating their clients and spend unnecessary amounts of time and energy in the fulfillment of this role. On the other hand, they often feel themselves in a position of defense, taking their 'guard' on several issues such as writing their own briefs and having them approved; accounting and justifying for every price quotation and the like. Many difficulties were faced in the establishment phases of the companies in issues like asserting their credentials in a defensive manner and in areas like client relations, self promotion, pricing, marketing of their services, dealing with bureaucracy, legal and financial matters. All the consultants have learned the ins and outs of these managerial and administrative matters on the job, by trial and error.

However, it is important to emphasise that the main problem in this sector does not seem to be the lack of managerial ability or professionalism of the designers as entrepreneurs. It is the low demand for design services as opposed to an increasing supply of professionals in the market, according to the findings of this research and observations in the market by the researcher.

As a natural result of low business volumes, the commercial activity of especially the pioneering consultancies was hindered for many years, leading to unsatisfactory financial results and limited resources for a more professional practice. For many years, the design consultancies were providing services in the periphery of disciplines like graphic design, display units, web design and corporate identity work, for the simple reason of increasing their revenue to 'make ends meet'. Some designers belonging to the older generation have mentioned that at times indulging in "pure" industrial design was like a luxury or a hobby to them with no satisfactory income in return.

Nevertheless, it was observed that a number of design consultancies in the sample of this study were servicing with a high percentage of their business volume focussed on "pure" industrial design. Moreover, this sample consisted of consultancies depicting a successful enterprise with high growth rates visible with

three digit percentages in the past three years. This was an indication that the demand for design, although still at a low level, is accelerating.

Particularly the design management issues, the outsourcing practices and the relationships between companies and consultants exhibited in some of the cases in the literature review remained somewhat too advanced as they were mostly the subject of developed markets. Whereas in Turkey, in such an underdeveloped market until recently, the issues and challenges in commissioning work and managing the process were more of a basic and even premature level. Nevertheless, valuable lessons for consultants and their clients could be learned regarding how to best benefit from this service relationship especially in the future where the design activity will be regarded as a more significant one by company executives.

Regarding further parallelisms between the literature review and the research conducted in this study, the subject of fostering long-term relationships were frequently mentioned by the consultants in the sample towards a continuous undertaking of projects and assignments from the same client. A few consultants have proudly identified their role as a significant one in the development of innovative, new products for their clients, from idea generation to concept development and to product design.

#### **4.2 The circumstances during the founding of the design consultancies**

The start-up stories of the designers and the motives and conditions of starting a business, at first sight, had borne similarities with any private practice in any sector: Not necessarily the presence of rare talent; not necessarily the presence of a strong support by family or other circles; not necessarily the presence of funds for investment. However, the industrial design profession had other compelling factors urging more of its professionals into opening their own businesses. One reason is the nature of industrial design being more prone to private practice. In other words, the designers had felt that their creativity would be better fostered and their experiences would be more enriched in private practice rather than as a company employee doing the same work, dealing with the same subject and issues in a factory environment at a setting usually far from the city, devoid of environmental inspiration. Other reasons for private practice mentioned were: To express themselves and their creativity more freely, to be their own boss and their desire for leadership.

The majority of the interviewees had regarded themselves as an entrepreneur technically, yet, did not have confidence as to their performance as a successful one. The three negative answers to that question have come from the elder professionals in the sample of interviewees. This may be an indication that their confidences may have been hindered by this stagnant nature of the sector until recently.

The owners of the consultancies had mainly three different backgrounds before founding their companies : Having worked for large manufacturers 3-5 years prior to founding their company; having worked a few years prior to founding their company and having started up their company almost immediately after graduating. It was observed that the younger generation who have started up their businesses after the 2000s have tended to go into the consultancy business directly after graduation. The haste and the courage may have been stemmed from the increasing importance of the industrial design field and the demand that has started to build up. Whereas, the majority of older- generation designers have waited for the demand to substantially increase, having gained experience working in the in-house design teams of companies until that time.

The first projects of design consultancy companies were mostly through connections from previous jobs or social circles. A majority of the interviewees had already done work for companies while they were still students. This fact is yet another evidence for the lack of professionalism or the immature nature of the industrial design sector in Turkey from the clients' side, at least during the time when the interviewees were still students at the university. Similarly, it was observed that a number of the designers had more years of experience than the years after their graduation pointing to the fact that they had started their practice while they were students.

#### **4.3 Evaluations of the Industrial Design Industry by the Design Consultants**

Apart from the current conditions and experiences of design consultants, their opinions and mind-set regarding the issues surrounding their profession and the state of the industrial design in Turkey had shown similarities as well.

Owners of design consultancies knew well about the value of their profession to the business and the economy, however, some of them had expressed guilt-ridden feelings regarding their contribution to an increased level of consumption in the society, most of the time exceeding the real needs people have. The designers were

not happy with the popularisation of their profession in the media so as to misinform the public on what design is really all about. The rise of the celebrity designers as well as design being perceived as an art form offended some of the designers.

In terms of the democratisation of design, there was a clear consensus. Designers felt that the designer is obliged to bring reasonably priced quality design work addressing to the base of the social pyramid as well. The consciousness related to a sustainable environment through the responsible applications of 'green design' was also widespread among the designers.

About the state of the industrial design sector in Turkey, all the designers have agreed that the sector is still premature and baby steps have been taken to develop it so far . However, with the slight increase in the demand for industrial design in the past few years and design being so much on the agenda, almost all of the designers were hopeful of its future and their businesses to benefit from a considerable rise in the next decade.

Regarding the internationalisation of production, its implications and where Turkey stands on the issue, the opinions were more or less similar to each other: Turkey with her high population and relatively low education levels need to host a considerable activity of manufacturing, in addition to start investing into higher value-added intellectual areas like design, branding and licencing. There was naturally a general acceptance that production is shifting to the Far East due to the low cost advantage, however, it was stressed that the Turkish companies should still have their designs made locally and produce in the East if necessary.

#### **4.4 Concluding Remarks**

As a conclusion, there is no doubt that industrial design is a prerequisite for being competitive in domestic and international markets leading to increased revenues. In order for the demand for industrial design services to increase, the manufacturers, particularly SMEs should invest in original design and product development.

The consciousness regarding the value that design brings will increase the demand and the practice of collaborating with designers, shaping this market into maturity. In such a future, there will be more companies in Turkey which will be employing design managers and the hurdles of the design process and the designers will be better managed leading to increased mutual benefits of the counterparts.



#### **4.5 Recommendations for Further Research**

There are numerous design consultancies that have been founded by Turkish designers who have been educated and who are residing abroad. It would be worthwhile to conduct a research on these practices operating in countries like the US, Germany and Italy which prove to be successful in major European markets continuously gaining projects from blue-chip international companies that are investing in design. The operations of these consultancies that simultaneously target the Turkish market would also be worthy of exploration in order to analyse the domestic competition originating from abroad.

Exploring the numbers and operations of freelancers working from their home offices would also complement this research to be able to give a full picture of the total universe of the supply of design services in Turkey.

## REFERENCES

- Blaich, R. and Blaich, J.**, 1993. Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage, pp 7-17, Mc Graw Hill, New York.
- Bruce, M. and Docherty, C.**,1993. It's all in a relationship: A comparative study of client-design consultant relationships, *Design Studies*, **14** (4), 402-422
- Bruce, M. and Jevnaker, B.H.**, 1998. Management of design alliances sustaining competitive advantage, pp. 39-59, John Wiley & Sons Ltd., England.
- Bruce, M. and Morris, B.**, 1994. Managing external design professionals in the product development process. *Technovation*, **14**(9): 585-99.
- Chung, K.W.**, 1992. The meaning of design management and its strategic value, *4th International Design Management Research and Education Forum*, London Business School and Design Management Institute, London.
- De Mozota, B.B.**, 2003. Design Management Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation, pp. 67-79; 167-185, Allworth Press, N.Y.
- DeCesare P.T**, 2003. Dynamic Duos: Maximizing the potential of partnerships, *Design Management Journal*, **14** (3), 15-19.
- Er, H. A.**, 1994, The emergence and development patterns of industrial design in newly industrialised countries with particular reference to Turkey, *PhD Thesis*, Manchester Metropolitan University, England.
- Er, H. A.**, 2007, Tasarım Eğitiminde Değişimin Yeni Dinamikleri, *XXI* , (53) ,16.
- Er, H. A.**, 2007, "Tasarım" ve Endüstriyel Tasarım, , *XXI* , (58) ,19.
- Er, H. A., Er Ö. and Başer, S.**, 2003. KOBİ Kolay Bilgi, 2. Endüstriyel Tasarım Kılavuzu, pp.11, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (KATEK), Cem Ofset San. A.Ş., İstanbul.

- Er, H. A., Korkut F. and Er, Ö.**, 2003. US. involvement in the development of the design periphery: The case history of industrial design education in Turkey, 1950s and 1970s, *Design Issues*, 19(2), 17-33.
- Er Ö.**, 1995. Development of design consultancy business and its significance in the newly industrialised countries, *METU JFA* **15** (1-2) 75-90.
- Er, Ö.**, 1995. The use of external design expertise by newly industrialised countries with particular reference to the operations of British automotive design consultancies, *PhD Thesis*, The Manchester Metropolitan University, England.
- Er, Ö.**, 1997. Nature of design consultancy work for newly industrialised country clients, *The Design Journal*, **1** (1), 30-40.
- Er, Ö. and Er, H. A.**,1996. Tasarım yönetimi: Gelişim, tanıtım ve kapsam, *2.Ulusal Tasarım Kongresi*, İ.T.Ü, İstanbul, March 13-15, pp. 69-78
- Er, Ö. and Er, H. A.**,1999. An Approach to Design Management Education in Newly Industrialized Countries: The Case of Turkey, *New Structures for Design Management in the 21st Century, The 9th International Forum on Design Management Research and Education and Research Proceedings*, 9-11 June, Pratt Institute, New York.
- Faust, W.H.**, 2000. Building and fostering long-term client relationships, *Design Management Journal*, **11** (2), 41-45
- Feldman, J. and Boulton, J.**, 2005. Third-generation design consultancies: Designing Culture for Innovation, *Design Management Review*,**16** (1), 40-47
- Foote, C.**, 2003. Thinking more like a client, *Design Management Journal*, **14** (3),43-47.
- Gemser, G. and van Zee, E.**, 2001. Benchmarking Industrial Services, *The Design Journal*, **5** (1), 35-51.
- Gorb, P.**,1990. Design as corporate strategy, 1990. (ed.) R. Aitonurmi, UIAH, Helsinki, pp.10-16.
- Gorb, P. and Dumas, A.**, 1987. Silent Design, *Design Studies*, **8** (3) 150-156.

- Hakatie, A. and Ryyanen, T.**, 2007. Managing Creativity: A gap analysis approach to identifying challenges for industrial design consultancy services, *Design Issues*, **23** (1), 28-46.
- Heskett, J.**, 2001. Past, present, and future in design for industry, *Design Issues*, **17** (1), 18-26.
- Jevnaker, B.H. and Bruce, M.**, 1998. Design Alliances: The hidden assets in management of strategic innovation, *The Design Journal*, **1**(1), 24-40
- Kayhan, Ö.** 2005. Yeni ürün geliştirme sürecinde tasarım iş tanımı: Türkiye'deki uygulamaların irdelenmesi, *M.Sc. thesis*, İTÜ, İstanbul.
- Korkut, F., Er, Ö. and Er, H. A.**, 1998. Notlar + Kaynakça Türkiye'de Endüstriyel Tasarım Yazını, pp.21-42, Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu, Ankara.
- Korkut, F. and Hasdoğan, G.**, 1998. The profession of industrial design in Turkey: the correspondence between education and practice, *IDATER 98*, Loughborough University, 125-131
- Lorenz, C.**, 1986. The Design Dimension. Product Strategy and the Challenge of Global Marketing, pp. 2-11, Basil Blackwell Ltd., UK.
- Munsch, K.**, 2004. Outsourcing design and innovation, *Research Technology Management*, **47** (1), 27-30.
- O'Connor W. J.**, 2000. Good chemistry: Client and consultant relationships to uncover the big idea, *Design Management Journal*, **11** (2), 20-27.
- Olson, E., Slater, S., and Cooper, R.D.**, 2000. Managing design for competitive advantage: A process approach, *Design Management Journal*, **11**(3), 10-17.
- Owner of Company C**, 2007. Company C, personal interview, İstanbul
- Owner of Company G**, 2007. Company G, personal interview, İstanbul
- Owner of Company H**, 2007. Company H, personal interview, İstanbul
- Owner of Company J**, 2007. Company J, personal interview, İstanbul
- Owner of Company K**, 2007. Company K, personal interview, İstanbul

- Owner of Company L**, 2007. Company L, personal interview, İstanbul
- Owner of Company M**, 2007. Company M, personal interview, İstanbul
- Owner of Company N**, 2007. Company N, personal interview, İstanbul
- Partner of Company A**, 2007. Company A, personal interview, İstanbul
- Partner of Company B**, 2007. Company B, personal interview, İstanbul
- Partner of Company D**, 2007. Company D, personal interview, İstanbul
- Partner of Company E**, 2007. Company E, personal interview, İstanbul
- Partner of Company F**, 2007. Company F, personal interview, İstanbul
- Partner of Company I**, 2007. Company I, personal interview, İstanbul
- Richardson, A. and Roy, J.**, 2004 Design: Strategic Partner with a point of view, *Design Management Journal*, **15** (3), 25-31.
- Tennity, M.**, 2003. What clients want in consultants, *Design Management Journal*, **14** (3), 14-14
- von Stamm, B.**,1998. Whose design is it? The use of external designers, *The Design Journal*. **1** (1) , 41-53
- von Stamm, B.**, 2003. Managing Innovation, Design and Creativity, pp.345-361, John Wiley & Sons, London.
- Walsh, V. Roy, R., Potter, S., and Bruce, M.**, 1992. Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness, pp. 124-137, Blackwell Publishers, Oxford,
- Walton,T.**, 2000. Art, reason, and the management of the consultant-client relationship, *Design Management Journal*, **11** (2), 6-9.
- Watt, C., Russel, K. and Haslum, M.**, 2000. Stronger relationships make stronger design solutions, *Design Management Journal*, **11** (2), 46-52.
- Wynn, L.**, 2000. Industrial design: Crossing the client/consultant divide, *Design Management Journal*, **11** (2), 28-34.

## APPENDICES

### APPENDIX A1

#### List of Members of ETMK, the Industrial Designers Society of Turkey

<b>Honorary Members</b>			
Şermin Alyanak	Alper Çalgüner	Yavuz Irmak	Oğuz Sağdıç
Mehmet Asatekin	Aykut Çelik	Servet Işık	Oya Sağıroğlu
Nigan Bayazıt	Tahsin Çetinoğlu	Ender Işık	C. Saraçyakupoğlu
Halime Demirkan	Turgut Çırpanlı	Aslı Kıyak İngin	Aziz Sarıyer
			Necmiye Yaprak
Ali Gönöven	Levent Çırpıcı	Ali Oğulcan İlhan	Savut
Önder Küçükerman	Erbil Çıtırkı	Serap İnsar	Hande Sayın
Selahattin Ömür	Hatice Ç. Armağan	Emre Kahraman	Taner Sadık Seda
Güner Mutaf	Bilge Çoker	Ahmet Kaleli	İnci Selçuk
Mustafa Pultar	Ayşegül Çoktalaş	Benan Kapucu	Adnan Serbest
Hasan Saltık	Argun Dağçınar	Selahattin Karadalan	Haluk Seyrek
	Berna Dalaman	Cavidan	
	Osman Dalaman	Kavurmacioğlu	Osman Sezgi
<b>Members</b>			
Sedef A. Abbasoğlu	Burak Daylan	Çiğdem Kaya	Nevran Soydan
Mustafa Haldun Akalın	Mustafa Demir	Neslihan Kaya	Mine H. Soylu
Sezgin Akan	Oya Demirbilek	Oğuzhan Kayan	TülaySözbir
Mehmet Akan	Özlem Devrim	Sultan Kaygın	Ayça Stuckey
Murat Akçay	Gül Aslı Dinçer	Evren Kayhan	Alp Sunalp
Kamil Akdeniz	Aylin Ayten Doyle	Yıldırım Kaymal	Erhan Sungur
İhsan Akgül	Banu Dökmecibaşı	Şeçil Kentel	Banu Şahin
M. Gökhan Akış	Güner Dönmez	Kemal Kızılay	Çağlar Şahin
S. Oya Akman	Deniz Duru	Arzu A. Kirkland	Çağrı Şahin
Ceren Akmanoğlu	Esin Düzakın	Hacer Kocaman	Melih Şahin
Merih Aksöyek	Didem Eken	Fatma Korkut	İdil Şahinler
Nuray Aksu	Ersan Ener	Bedii Engin Koş	Melike Şamgül
Orkun Aktaş	Alpay Er	Defne Koz	Seçil Şatır
Müge Aliefendioğlu	Özlem Er	Tardu Kuman	Kunter Şekercioğlu
Deniz Saran Alp	Güniz Erbay	Aren Kurtgözü	Ufuk Şirin
Yunus Altay	Kenan Erdinç	Fatoş Aslı Kutluay	Berkant Tandoğaç
H. İbrahim Altun	Ulaş Erdoğan	Sibel Kutlusoy	Özgün Tanlay
Ümit Altun	Arif Ö. Ergin	Atilla Kuzu	Volkan Tankut
Şermin Alyanak	Murad Ergiydiren	Burçak Madran	Ayşe Çağla Tanyolaç
Gülin Argun	Nilgün G. Ergünt	Eray Makal	Adlıhan Tartan
Mehmet Arısoy	İlhan Erhan	Koray Malhan	Meral Claudia Telsiz
Murat Arkan	Mehmet Erkök	Can Mengilibörü	Bora Temizsoy
Murat Armağan	Aykut Erol	Oğuz Mertdoğan	Ahmet Tamer Tezcan
Tolga Arslan	Sertaç Ersayın	Tolga Metin	Elçin Tezel
Mehmet Asatekin	Mine Ertan	Mehmet Mısırlı	Seda Tezsezen
Arzu Aşan	Hakan Ertem	Barış Muluk	Şebnem Timur
Başak Atalay	Ali Nejat Erten	İnci Mutlu	Refik Tiniş
Tufan Atalayman	Fatma Esen	Mahmut Müftüoğlu	Koray Tiryakioğlu
		Akın Nalça	Uğur Cafer Tokel

Burak Aydoğan	Süha Esen	Hulusi Neci	Pınar Tosun
Can Aysan	Ebru Evrenol	Melda Nemutlu	Senem Tunay
Murad Babadağ	Aslı Evrensel	Hasan Demir Obuz	Cengiz Tunç
Hümanur Bağlı	Guita Farivarsadri	Mehtap Obuz	Özlen Tunçer
Mediha B. Bailey	Hakan Gencol	Mustafa Olgun	Sevilay Turlington
Murat Bakış	Zeynep Genç	Burcu Derer Omay	Tunga Tuzlacı
Ali Bakova	Hande Gerez	Eşref Akın Oral	Elif E. Türkkkan
Reyhan Balta	S. Sibel H. Gerçel	Burak Oral	Kürşat Uçkun
Nurcan Başaran	Mahsube Gezer	Yasemin Oran	Zafer Uluçay
Z. Utku Başkır	Nevide Gökaydın	Ayşe E. C. Orlandi	Tuğba Gül Türker
Nazlı Batırbaygil	Hakan Göksoy	Işıl Oygür	Bediz Ünal Alturan
Nigan Bayazıt	Günay M. Göksu	İ. Eryetiş Öğerli	Emine Ünal Erden
Altuğ Bayrak	Yankı Göktepe	Pınar Öncel	Barış Üner
Oğuz Bayrakçı	Onur Güçel	Arzlan Özbiçer	Eden Ünlüata
Can Bekişıoğlu	Özge Gülsaran	Tuna Özçuhadar	Osman Ünver
Süleyman Belen	Ceren Gün	Atınç Özdemir	Ahmet B. Veyisoğlu
Aybike Belirdi	Melih Gün	Mustafa Özdemir	Ayşegül Vural
Tolga Berktaş	Emre Günal	Arif Özden	Özlem Yalım
Ali Emre Berkman	Ece Günay	Tanju Özelgin	Can Yalman
Müge Birgen	Güngör Güner	Namık Özer	Anıl Yanık
Armağan Birgil	Serkan Güneş	Damla Özer Ülvan	Mehmet Yavaş
Bensu Bitlis	Hakan Gürsu	Koray Özgen	Murat Yavuz
Zeynep Borataçına	Gamze Türkoğlu	Meltem Özkahraman	Barış Yazıcı
Özge Bozyel	Kerem Güvenç	Gürçağ Özler	Sema Yeşilova
Naz Börekçi	Bahadır Güzel	Filiz Özsuca	Meriç Yıldırım
Bora Bükülmez	Ebru Güzelderen	Aydın Öztoprak	Erdem Yılmaz
Erdem Büyükcın	Cemal V. Güzen	Esen Öztürk	Erdal Yılmaz
Çağla Çabaoğlu	Gülay Hasdoğan	Nursema Ö. Öztürk	Funda G. Yılmaz
Ebru Cansızıoğlu	Mustafa Hasdoğan	Hülya Ç. Pabuççuoğlu	Hatice B. Yorulmaz
Türkmen C. Cansu	Adil A. Haymanalı	Deniz Patlar	Sedat Yüksel
Ümit Celbiş	Ayşegül Hotiç	Bahar Ş. Pedgley	Pemi Zavaro
M. Ali Tolga Cengiz	İlker Hüner	Sıdika Rodop	Ayşegül Zor
Andaç Civelek	Orhan Irmak	Metin Sağanak	

**Source:** ETMK Booklet, 2006

## **APPENDIX B 1**

### **Research Questionnaire**

1. What is your name?
2. Which university have you graduated from?
3. How long have you been practicing your profession?
4. What is the name of your company?
5. When has your company been founded?
6. What is your work experience prior to founding your company?
7. Do you have partners? What are their names and experiences?
8. How many people work in your company? How many of them are designers?
9. Do you pay rent for your office?
10. Within which areas of design do you extend your services?
11. Are there some side disciplines of design that you work in for extra revenue?
12. What is the ratio of the areas of design that you practice, to the total volume of your business?
13. To which sectors do you extend your services?
14. Which companies have you worked with in the last three years?
15. How do you price your service?
16. What are the percentages of large medium and small projects that you have undertaken within the last year?
17. What is the growth rate of your revenue within the last three years?
18. Do you have any international or national design awards?
19. Have you taken place in any international or national design fairs events etc?
20. Are you knowledgeable about the legal protection of your work? Do you work with any patent offices?



## APPENDIX C1

### Interview Guideline (Turkish)

#### Görüşme Kılavuzu

1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?
  - a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?
  - b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi ya da olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)
2. Ailenizde girişimci var mı?
  - a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör ya da genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?
3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak?
4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?
5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?
6. Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?
7. Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?
8. Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?  
Örneğin,
  - Yeni iş almak:
  - Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme , süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek , müşteriye işi kabul ettirmek-vs.)
  - Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı vermek/ kabul ettirebilmek
  - Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/tahsilatlar)
  - Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları
  - Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi
  - Diğer
9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?
10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?
11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?
12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü?  
Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?
13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?

14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?
15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?
16. Türkiye’de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?
17. Türkiye’de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?
18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)
19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce Türkiye için bir fırsat doğuruyor mu?

## APPENDIX C2

Transcription of interview with owner of Company N, November 2007

### N Firmasının Sahibi ile Görüşme

1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi ya da olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

Mezuniyetten sonra, önce 1 seneye yakın kendi işimi yapayım dedim . Çok iyi ürettirdim ama pazarlayamadım. 1977. Bir sonraki sene Gorbon'a girdim. Orada 3 sene çalıştım Seramiği çok iyi öğrendim. Sonra bir sene kadar Ormo'da çalıştım. Şişecam'a girdim 9 sene çalıştım. Kanada'ya gittim, arkadaşım ile birlikte bir firma kurdum L'oya. 1 sene sonra döndüm. Sonra Şişecam'a danışmanlık yaptım. Sonra İTÜ'ye girdim. akademik kariyeri hep Mimar Sinan'da geliştirdim, master, doktora.

b) Hiç biri. Malzemeyi çok iyi biliyordum. Yurtdışında fuarlara gidiyordum.

2. Ailenizde girişimci var mı?

a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör ya da genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?

Aileden daha önce de görüldüğü için insanlar yatkın olabilirler. Bende onların hiç birisi yok. Şartların birlikteliği önemli benim için.

3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?

Tabii ki. Şimdiye kadar yaptığım çalışmalar bunun bir örneği. Kendim tasarlıyorum, üretiyorum ve pazarlıyorum. Yurtdışına da pazarlıyorum. Frankfurt fuarında da standım var her sene oraya katılıyorum. San Francisco Museum of Modern Art 'da satılıyor üretimlerim. Burada Habitat'ta da satılıyor.

4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?

İlk işim okurken oldu aslında. Bu şirketimde .. Şişecam. Zaten onlara danışmanlık yapıyordum, daha resmi bir danışmanları oldu.

5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?

Bir zorluk yaşamadım. Belli bir altyapınız zaten olduğu için

6. Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?

İlerleme ve büyüme kat etme. İlk aşamaları atlardım. Ürünlerimi ben tasarlayıp üretip sattığım için devamlı bir sipariş var. Satış kanallarım- belli firmalara sunuyorum. Zaten fuarlarda geliyorlar. Satışın % 70'i yurtdışı.

7. Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?

Ben ihracat da yaptığım için bu kurlarda sorun var. Dolar düşünce sizin kar marjınız da düşüyor. Net hatırlamıyorum başka bir şey.

**8. Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**

**Örneğin**

- **Yeni iş almak:** Hayır

- **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme- , süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek- , müşteriye işi kabul ettirmek- vs.)** Hayır

- **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek-** Orada problem var.Çok fazla merhaleler var. sattığınız mala ek olarak.. Proje de yapıyorum. Şöyle de olsa verdiğiniz fiyat yüksek kalıyor. Talebelerinizden de fiyat istedik, onda bir fiyat verdiler diyorlar..Fiyatı çok aşağı çeken tasarımcılar var piyasada.

- **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/taahhütler)**

İdare ediyorum. Çok süper değil ama tahsilat sorunlu. Türkiye'de herkesin yaşadığı bir şey.

- **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları**

Zaten müşteri kendisi alıyor. Ben kendim yaptığımda tescilini her zaman almadığım oluyor. Sattığım ürünlerin bir bölümü ödüllü olduğu için onun için tescil almadım. (20 30 arası tescil)

- **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi-** Yok

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Cam malzemesinde uzmanlaşma ve isim. Üretim bilgisi nedeniyle. projeler çerçevesinde mesela tekstil, grafik projeleri de yapıyoruz. İş çıkınca grup grup çalışıyoruz. Proje ortaklığı. Kaliteli işler yapıyoruz. Tekstil işini rahatlıkla alıyoruz çünkü tekstilci çok uzman. (4 kişinin biri ben, biri tekstil tasarımcı., makine mühendisi, kreatif direktör, İsveç'ten çalıştığım endüstriyel tasarımcı Sabit kadro 3 kişi. Onun dışında 7-8'e ulaşıyoruz. Böyle oldu mu hep kuvvetli bir ekip olarak insanların karşısına çıkıyoruz.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

Ortağım yok.

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Maalesef yaratıcılıktan zaman zaman feragat etmeniz gerekiyor. Daha fazla satış yapsanız da, daha küçük bir kitleye hitap ediyorsunuz, onu daha satılabilir hale getirmeniz gerekebiliyor, o zaman daha ticari yaklaşabiliyorsunuz. Amacım farklı şeylerle farklı fiyat politikası gütmek. İyi para gelebilecek işlerde çok fazla kimliğimi öne çıkarmıyorum.

**12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü?**

**Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

İyi gayet randımanlı olarak büyüyor. Çalışan kişi açısından değil. Gelen siparişler ve gelen siparişlere karşılık verebilmek. Daha farklı ve çok firmayla çalışabilmek.

Organizasyon başarısı artı doğru yerde doğru ürünü çıkarmak, üretmek, göndermek. Örneğin Habitat'ta satılıyor ürünler. Oraya verdiğim ürünler farklı. Oranın bir sergileme politikası var, fiyat politikası var vs. Oraya hitap ediyorsunuz o zaman. Onlarla konuşarak yapıyorsunuz. Sergileme tipleri bile farklı. Mesela yığıyorlar oraya.

- 13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**  
Yeni tasarım, yeni ürün, yeri üretim. Yenilikçi bir şey olması lazım yoksa piyasadakiler içinde kaybolursunuz. Trend'leri izliyorum ama onun ötesine geçmeniz gerekiyor.
- 14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**  
Özel reklam değil, broşürler var. Tanıtım için en önemli şey fuar. Dergilere çıkıyorum, onlar arıyorlar. Doğal geliyor.  
TV reklamına inanıyorum, en etkilisi o. Çok fazla basılı reklamın etkin olduğun zannetmiyorum. Özgün bir iki ürünümün reklamını isterdim TV'de.  
Projelerle ilgilenmemeye bile başlıyorum. debeleniyorsunuz.. ama diğerinde kendi işiniz Adan Z'ye-
- 15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**  
Web sitem var. Moma'ya baktığınızda sizin tasarımı yaptığınızı görüyorsunuz mesela tasarımla ilgili portallerde yer alıyor olabilirsiniz. Herkes internet'e bakıyor. Çok önemli. Arama motorları konusunda bir şeyler yapmıştım. tekrar bir gözden geçirmem gerekiyor, ayrı bir para yatırılıyor.  
İnternette sipariş gelir. on-line satış sitesi yapacağım, üzerindeyim. Web siteme giren bana mail atıyor mal almak istiyor .Frankfurt fuarlarının kendi web sitesi var: Productpilot.com. Buraya girdiğinizde görüyorsunuz. Yeni katalogumu yükleyeceğim şimdi. Ambiente dünyanın en büyük fuarı.
- 16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**  
Tasarımı tam sektör olmuş diyemeyiz. Çok fazla sayıda bölüm açıldı üniversitelerde. Ama kaliteli eğitim vermek gerekli. Mezun olanların hemen ofis açmaları, sanayiye teklifte bulunmaları olumsuzluklar da getiriyor. Bir firma aradı, yeni mezun bir grupla çalışıyoruz, bir şişe tasarlattık ama cc'sini hesaplayamıyorlar dendi. Büyük bir dezavantaj çünkü tasarımcılara olan güveni sarsıyor. kesinlikle bunu tasvip etmiyorum. İyi konseptler ortaya çıkabilir ama üretim ve teknoloji bilgilerinin çok iyi olması gerekiyor. Donanımlı bir şekilde temasa geçmezlerse tüm camia açısından sakıncalı.  
daha yetkin tasarımcılara ihtiyaç duyuyor üretici bu sefer.  
Tabii çok başarılı tasarım ofisleri de var. Ama sanayiyle iyi iletişim kurmaları gerekiyor. Çok fazla deneyim kazanmadan girişmemeliler. Ama tabii bir şekilde yer almaları gerekiyor. Çok iyi eğitilmeleri ve kendilerini iyi geliştirmeleri gerekiyor.
- 17. Türkiye'de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**  
Özgün bir tasarım olmayan bir ürünün yurtdışında şansı yok. Satılabilmesi için farklı yerlere ulaşabilmesi için özgün olması gerekiyor ürünün. Bunun için de sanayicinin iyi tasarımcılara ulaşması gerekiyor. Sanayici de tasarımcıya yatırım yapmalı.  
Gerçekten patlama olacağını zannediyorum. Devletten çok şey beklememek lazım. Bu iş bireysel olarak gelişecek. Yurtdışında böyle yapılıyor. Kendileri üretip satmak gibi bir yol geliştiriyor. Öncelikle bu tür boşlukları doldurmak gerek.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Katma değer karşılığı da olmalı bunun yanı sıra ucuzluk da olmalı. Marka olarak katma değer tabii ki olmalı. Çin'de açılan tasarım okulları binlerle ifade ediliyor.

Halkın kültürünü artırmak gerekiyor bu konuda ve ulaşabilmeleri gerekiyor.

Ben gidip gördüğümde, adamların bana söylediği tek bir şey vardı İskandinav'da. : Kendi tasarımcılarımızla çalışıyoruz diyorlar. Fin tasarımı, İskandinav tasarımı. Bizde böyle bir şey yok. Tasarımcının başka bir görevi de kaliteli, çevreye duyarlı, ucuz bir ürün geliştirmek. Çin'den iki dolara bir şey getiriyorlar, burada dikiyorlar. Siz ihracat yapmış oluyorsunuz ama aslında oradan geliyor.

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Bence bir kere Türkiye, üretim açısından, malzeme açısından, yatırım açısından güçlü olduğu alanlara yönelmeli. Bu kuvvetli yerleri geliştirmesi lazım Türkiye'nin. Ama hiç bir şekilde doğuyla baş edemediğiniz alanlar da var, ki uzak durulmalı o zaman. Tek başına tasarımcı yapamaz bu işi.

## APPENDIX C3

### Transcription of interview with owner of Company F, November 2007

#### F Firmasının Ortağı ile Görüşme

**1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?**

a) **Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?**

b) **Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi yada olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)**

İş hayatına önce uzun süre çeşitli işlerde çalışarak başladım. Daha sonra ağabeyimin şirketine ortak olarak girdim. Mezun olur olmaz kendi işimi kurmadım.

**2. Ailenizde girişimci var mı?**

a) **Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör ya da genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?**

Evet. Aileden çevresel bir faktör olarak geldiğini düşünüyorum. Okulda nasıl yönlentiliyorlarsa öyle çıkıyor öğrenciler. Anadolu Üniversitesi Bölüm birincisinin not ortalaması 3. 17, ODTÜ'nünkü 3.97. Ne kadar zorlanmış o çocuk. Okullardaki eğitim ve yönlendirilmeler şekillendirebiliyor kariyeri. Kişilik özelliklerin de tabii etkisi vardır.

Onlar da zorlanarak öğrenecekler ticareti. Şunu tavsiye ediyorum öğrenciler: Acele etmeyin. Seni ya dolandırırılar yada önemsemezler önceleri. Önce bir yerde işe gireceksin, kalıp nedir, vs. Network ve know-how edineceksin ki sonra bir yer açasın. Ben oldum diyemiyorsam... daha deneyimliyim sadece. Benden de deneyimli var tabii, Ümit Altun gibi. Eğitim sisteminde bir arıza var. Önce bir yerlerde çalışmalı öğrenciler. Bu cezveyi ben tasarladım demek yetmiyor. Bu kettle'i bu aleti, bu cezveyi demen lazım. O zaman tek atımlık olmadığını görüyorlar. Tecrübeye ve output'a sahip olmalı. Ya da ortak da buldum. Network var mı, tanıyor musun sektörden insanları. Bütün kreatif sektörlerde böyle. Firmalarda birilerini tanıyor olmaları gerekiyor.

**3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?**

Evet.

**4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?**

Promosyon sektöründeki bir firmadan plastik bir ürün olarak aldım.

Daha önceden tasarlamış olduğum ve üretilen bazı tasarımlarımın referansı ile ticari bağlantı kuruldu.

**5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**

İşverenlerin, neye ihtiyacı olduğunu bilmeyen, bunu bilse de anlatamayan ve sizin anlamanızı bekleyen kişiler olduğunu kavramak. (İstisnalar kaideyi bozmaz...)

Mekanikerin, kalıpcının, grafikerin, işverenin lisedeki yeğenin, endüstri ürünleri tasarımı yüksek lisanını kent mobilyaları ile ilgili yapmış mimarın vs. vs. herkesin 'tasarımcı' olması ve endüstri ürünleri tasarımcılığı yaptıklarını iddia etmeleri ve bu yaşanan kötü deneyimlerin işveren nezdinde tüm meslektaşlarımıza mal edilmesi...

**6. Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**

2 ile 3 arasındayız. 3. fazın başındayız. En başı çok zor. Reputasyon lazım. Mezun olduğunuz zaman çırılçıplaksınız. Önce iç çamaşırı giyeceksiniz, bulmanız lazım. Sonra t- shirt gelecek. Çorap gelecek, ayakkabı gelecek. Bunları edinmeniz lazım. Sonra süsleneneceksiniz, takılar gelecek, saat gelecek, bilezik gelecek, aksesuarlar.. Ondan sonra böyle tam bir duruş olacak ki adam gelip senin üzerinden design PR yapmak isteyecek. Ürünü sadece ucuza almak isteyen vatandaşa, halkımıza bu günkü düzende ancak böyle anlatıyor bu toplum. Ben de içindeyim, basında, akademisyenler de içinde.. Design PR'a bir yatkınlık olunca bu sefer o hizmeti veren birileri de basından gelen, haber yazdırttırabilen, haberi check eden birileri çıkıyor. Bununla uğraşmak da bir sorun. Buna da koşturuyorum çünkü bunu afford edebilecek bütçem yok. Çünkü müşterilerim bu bütçeye sahip olmakla birlikte bunun PR'ını yapmak istemiyor, niye seni şişireyim diyor.

**7. Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahseder misiniz?**

"Sektörün premature olmasından dolayı KOBİlerin eğitime zorluğu, müşteri bulamama ve bulduğun müşteriye de ucuza iş yapma zorunluluğu. Freelance çalışan vergi vermeyen öğrenci senin rakibin oluyor, daha ucuza çalışıyor. Grafikerle çalışan müşteri de var. Bilmiyorlar, yeni yeni deneyimlemeye başlıyorlar.

**8. Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**

**Örneğin**

- **Yeni iş almak.** Evet
- **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme** (genel sorun- kimse okulda verilen tarifnameyi almıyor müşterisinden, büyük sorun bu), **süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek, müşteriye işi kabul ettirmek vs.)**
- **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek** (Veriyoruz ama..)/ **kabul ettirebilmek** (bu sorun)
- **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/tahsilatlar)**
- **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları** (benim sorunum değil. Ben öneriyorum, çizimleri hazırlıyorum tescil için, tescil almıyorlar, üç sene sonra kopyalanıyorlar, mahkemelik olma noktasına geliyorlar)
- **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi** (sorun yok)

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Mesleki etik. Etik duruş. Tasarım tarifnamesi aşamasından ürünün piyasaya çıkmasına kadar son aşamaya kadar tam hizmet. Uzun vadeli ilişkiler kurmak istiyoruz. Bazen kalıplanamaz işler çıkıyor üzerinde çalışılmış. Kimle çalıştınız diyoruz, grafiker çıkıyor.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

Tasarım disiplini açısından bir iş bölümü var, yoksa yaratıcılık, işletmecilik gibi bir ayırım yok henüz.



- 11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**  
Bir tek Orhan İrmak sadece tasarım yapıyor. Ortağı işletmeci. Biz de buna döndürmek istiyoruz. % 75 tasarımın lehine olduğunda ortağımın tasarım yönetimi ile uğraşması gerekecek. Şimdi ikimiz de işletme sorunlarıyla eşit ilgileniyoruz.
- 12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü? Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**  
2002 geçiş noktasıdır. Öncesi mimarlık. Bugünden itibaren endüstriyel tasarım ciddi ciro olarak giriyor. İvmeli bir büyüme var. Deneyimin knowhow'ın, repütasyonun arttıkça büyüme var.  
  
% 60 büyümüştür.
- 13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**  
Tanıtımla ilgili planlarımız var sanayiciye yönelik. Potansiyel yeni sanayici. Daha gerilla faaliyeti gibi. Design Week, Marketingist fuarına katılmakla olmuyor.
- 14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**  
İnternet, basın, katalog, fuar ve sergi katılımları.  
Tanıtımın kime yapılacağı ile ilgili çok değişik parametreleri olduğunu deneyimliyorum.
- 15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**  
"Var" olmanızı sağlar.  
PR, mevcut ve yeni müşteri ilişkileri geliştirilmesi, bilgi paylaşımı, iletişim bilgileri paylaşımı, vs
- 16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**  
Endüstriyel tasarım sektörünün durumunu olumlu değerlendiriyorum. 1996 mezunuyum. O zamandan beri olan sürecin içindeyim, gözlemliyorum. Örnek vermem gerekirse o zaman herhangi bir yayın organının içinde insan kaynakları ekinde tasarımcı ilanı bulmak çok şanstı. Şu anda mezunlar neredeyse mezun oldukları yaz işe girebiliyorlar. On senede 15 senede inanılmaz bir istihdam potansiyeli yaratılmış olduğunu görüyoruz. İş ilanları örneği aslında arz talep konusunda bir cevap içeriyor. Ama yine de benim görüşüm tatmin edici değil çünkü bir tarafta tasarımcılar var, bir tarafta da iş talep eden üretim yapan sanayiciler var ve sorun şu ki çok geç başladılar, kendi sektörlerindeki baskı ile başladılar ve halen tasarımcılarla tasarım talep edenler arasındaki diyalogları öğrenme aşamasındayız. Çalışma koşulları, çalışma yöntemleri ve birbirini tanıma. Herkes birbirine tu kaka diyor, sanayici tasarımcıya siz bilmiyorsunuz bu işi, şu yöntemleri bilmiyorsunuz diyor. Herkes birbirine çamur atma içinde ama bir yandan da deneyimliyorlar çalışma yöntemlerini. İyi kötü fark ediliyor. Daha evvel konuştuğumuz tasarım yönetimiyle ilgili eksikliklerden dolayı aslında, nasıl çalışacaklarını bilememekten dolayı aslında bunları bilerek, deneyimleyerek, şanslarını deneyerek ulaşmaya çalışıyorlar. Şu anda geldiğimiz nokta biraz böyle bir şey.

Daha iyi olacak ama geç kalmış olduğumuzu düşünüyorum. Dünyanın üretimi başka bir yere kaymışken, keşke şu anda geldiğimiz aşamaya 6-7 sene evvel gelmiş olsaydık. Lojistik olarak çok stratejik bir coğrafyada bulunmamızın avantajını daha verimli kullanabilirdik ülke olarak. Ama millet Uzak Doğu'da yaptırıyor artık. Üretim neredeyse, tasarım da oraya kayıyor. İnanmıyorum ki bahsedilen, bazı arkadaşların endişe duyduğu yabancı şirketler ofis açacaklar Türkiye'de...inanmıyorum böyle olacağını. Çünkü üretim neredeyse, şubesini orada açıyor. Üçüncü şubesini Shanghai'da açıyor, 6. şubesini Hong Kong'da açıyor. Müşterilerinin yarısının orada fason üretim yapan fabrikaları var. Orada tasarımcıya ihtiyaç var. Burada yok. Burada üretim yapılmadığı için küresel anlamda, dünyaya tasarım hayatı anlamında entegre olmaktan bahsediyorum. Yoksa, dışarıya iş yapan tasarımcı arkadaşlarımız var. Keşke daha evvel bu hızlandığımız noktaya gelseydik. Tasarım Konseyi ile hareket etmeler, o enerji...6-7 sene evvel bu noktada olmuş olsaydı... total bir bilinçten bahsediyorum. Hükümetlerin de bilincinden, sanayideki bilinçsizlikten bahsediyorum.

Basının pohpohlamasından abartmasından bahsettik, bütün dünyada geçerli bir şey. Çok da eleştiremiyorum. Mevcut düzen bunu gerektiriyor. Bu böyle olacak bir şey ama 'rock star designer'deniyor. Ama böyle diye çok satacak, para kazandıracak şartı yok. Bir sene sonra ürünü kataloglarından çektiklerini, satmadıklarını, kazanamadıklarını fark ediyorsunuz. Dolayısıyla temel noktaya geri dönüp, ürünü niçin tasarladığımız, kimin için tasarladığımız, bu sürecin yönetiminin olması özellikle bizim gibi ülkelerde, az kurşunumuz var ve doğru yere ateş edilmesi gerekiyor ve parayı doğru harcamamız gerekiyor. Neye ihtiyacımız olduğunu, hangi segmente pazarlamamız gerektiğini bilmek gerekiyor. İlle de rock star tasarımcıya pazarlamamız gerekmez. Eğer amaç doğru ürüne doğru fiyatta doğru hedeflenen pazara doğru bir hacimde satarak para kazanmak.

**17. Türkiye'de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Ful koşturmaya devam edeceğiz. Marka işini yerleştirdiler kafaya. Sektörler çok küçük aslında. Herkes birbirini tanıyor. Birisi bir yerde tasarım yatırımı yapınca hemen rekabet oluyor. Basının da gazıyla design PR meselesi oluştu. Bunu da Gaia & Gino, Vitra, Nurus, Beko Arçelik tasarım stratejisi güttükleri için ileride Kobilerde bizimle çalışacak, ama bilmiyorlar ve öğrenmiyorlar...

İki sene evvelki karamsarlığım azalmış durumda. Bu aralar nötrüm. Sebebi de, daha ülkesel olarak İstanbul yoğunluklu pozitif algılanma eğilimimizin giderek artması. İlk in Milano sergisi, Design Week, vs. bir şekilde, bizim kültürel birikimimizden gelen farklılıklarımızı ekleyebiliyor olmamız. Biz çok farkında değildik, onlar biliyorlardı. Derdimiz bunları açmak. Biz neyiz, farkımız ne? Barbarlar Sergisi.. Ne barbarlığı burada bambaşka incelikler var, kültürümüzde. Onlarla tezat, kara mizah yapmak.. Bu bir medium. Ben Ortadoğu'da değilim, ben tam ortadayım İstanbul'da. Ortadoğu dedikleri yer benim için Yakın doğu. Doğu muhafazakarsa muhafazakarım ama çok da liberalim İstanbul'da. Doğu duygusalsa, duygusalım ama çok da pozitif bilimlere yatkınım.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Tasarım zaten yeterince demokratikleşmiş bir şey. Şu anda çok elitist gibi gösteriliyor. 500 euroya kalem de alabilirsiniz, 2 YTL'ye de aynı miktarda yazı yazacak bir kalem alabilirsiniz. Onu da bir tasarımcı tasarlamıştır. Mevcut düzende kim neyi size gösteriyor, almanızı istiyor size. Marangozum 150

YTL'lik telefon kullanacağına 1.5 milyarlık telefon kullanıyor. Piramidin en alt tabakasında insanlar için de bir şeyler tasarlanabilir.

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Yok öyle bir şey inanmıyorum. Türkiye zaten sadece başka ülkelerde üretim yapıyor. Biz Türkiye olarak nerede olmalıyız? Her zamanki gibi iki arada bir dereyiz. Biz düşünen olmak istiyoruz, bir taraftan biz üretmek istiyoruz diyenler fabrikalarını satıyorlar. Bunlar dev sanayiler ve dev firmalar. Sadece düşünen adam mı olacağız? Onun da bir dengesi olması gerekir? İstanbul'un nüfusu bütün İsveç ve Norveç'in nüfusu kadar. Sorunun içeriğinden baktığım zaman ben o düşünen, karar verenlerden biri olarak kalem olsun cezve olsun burada tasarlanıp Uzak Doğu'da üretmesini deneyimlemiş biriyim. Tam tersi durumlar da oldu: İstanbul Kalem. Her şey burada. Onun üretimi var, Arzu'nun fabrikası yok, atölyesi yok.

Sanayici öngöremediği için riskten kaçınıyor, büyük yatırıma girmiyor artık. İstikrarsız olmamızın da getirisi bu.

## APPENDIX C4

### Transcription of interview with owner of Company C, November 2007

#### C Firmasının Sahibi ile Görüşme

#### 1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

##### a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

##### b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi ya da olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

Mezun olmadan evvel, 3. sınıfta Eczacıbaşı'nda çalışmaya başladım. Orada banyo armatürü aksesuarı, mutfak armatürü aksesuarı tasarımları yaptım. Yurtdışına Ikea'ya iş yapma fırsatımız oldu. Bir çok projeyi ben yönettim. 4.5 sene çalıştım Eczacıbaşı'nda. Sonra T-Design'daydım. 1.5 sene çalıştım. Teknoloji Holding'e bağlı bir kuruluş. Sonra 14-15 ay DDF'te çalıştım. 2005 Ekim'den 2006 Kasım'a kadar Tasarım Müdürü olarak. Arhan Kayar ile bütün tasarım projelerini koordine ediyordum.

Sonra Murat Armağan ile evlendim. Zaten hazır yapılanma var diye onun ofisine geldim. Japonlarla yaptığım anlaşma ile bir tasarım danışmanlığı ve tasarım işim var. Plus One Co Ltd. Ev ofis ürünleri. Onların Tokyo Shanghai ve New York ofislerindeki tasarım ilişkilerini ben koordine ediyorum. Sık sık seyahat ediyorum. Beni Dexigner'daki database'ten bulmuşlar, 50 tasarımcı arasından seçmişler.

##### b) Bunların hiç biri olmadı. Bunlar bir iş kurmak için yeterli değil. Ben çok proje yönettim. İş hayatında tasarım koordinatörlüğü yapmış olmak lazım. tüm geliştirme süreçlerini, tasarım aşamasını, kalıp aşamasını..sevimsiz olsa da yapmasanız da koordine etmeniz lazım. Sizin sorumluluğunuz çok büyük. Bu süreci iyi yönetmeniz gerek.

#### 2. Ailenizde girişimci var mı?

##### a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör yada genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?

Var. Babamın inşaat şirketi var.

Şartların bir araya gelmesi. Bazı şeyler genetik de. aslında hepsi. Biraz da hazırlıklı olmakla alakalı. Bu da bir macera. Ürün odaklı olmakla birlikte çok farklı alanlara yöneliyorsunuz.

#### 3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?

Evet. Bu mesleği seçmekle çok çılgın bir girişimci olduğumu düşünüyorum. Uzun yıllar ailemin mimar olmama yönelik yaptığı altyapıyı tasarıma döndürerek... Üniversiteye girerken bilinçliydim. Ciddi bir girişimdi. Türkiye'de kendini kanıtlamamış, hala belli disiplinlerle karıştırılan, şu gün bile çok net oturmeyen, üreticiye ne kattığımızı hala anlatmakta zorlandığımız bir meslek. Dolayısıyla bir avukat gibi, bir doktor gibi altyapımızın hazır olduğu bir meslek değil. Altyapıyı bizim oluşturmamız gerekiyor. Sorumluluğumuz çok büyük. Bir müşteriye giderken direkt proje sunamıyoruz. Önce o projenin ona katacağı

değeri, bir tasarımcıyla çalışmanın firmaya, firmanın kültürüne, firmanın kurumsalına , ürünlerine, müşterisiyle olan iletişimine yaptığı katkılardan başlıyoruz. Mini bir tasarım eğitimiyle başlıyoruz. Bizim için yorucu. Hizmet satışına giriyor aslında biraz.

Girişimciler var bir de bilinçsiz girişimciler var. Girişimin de zamanı vardır. Doğru işe doğru zamanda girmek lazım, altyapınızı hazırlamanız lazım. Okuldan mezun olur olmaz ofislerini kuruyorlar ama bu girişimcilik değil, bilinçsizlik. Çünkü tasarım beslenmekle ilgili bir şey. Dolayısıyla bir çok kişinin tecrübesizce iş açıp kapattığı durumları biliyorum.

Kişilik yapısı ve ruh olarak..Ben kendimi profesyonel bir girişimci olarak addediyorum, genç olmama rağmen. Çünkü sonuçta yabancı bir firmaya danışmanlık veriyorum. Çok ciddi çevrem ve altyapım oluştu. Üretimden anlıyorum, ne üretilebilir ne üretilemez biliyorum. Çok okuyorum, çok inceliyorum. Dünyada kim ne yapmış izliyorum. Meslektaşlarımız ne yapmış..

**4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?**

Plus One Co. Ltd. Onlar bana biraz katalizör gibi oldular şirketi kurmamda.

**5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**

Ben çok erken atıldım iş hayatına esasında. Genel olarak en büyük sorun iletişim. İnsanların yaklaşımları ve bölümler arası iletişim problemleri. Özellikle büyük şirketlerde bunları çok iyi hissedersiniz. Pazarlama bölümü, tasarım bölümü, üretim bölümü sürekli birbiriyle rekabet halindedir. Aynı kaleye gol atmak gibi..Bir süre sonra kişisel iletişim problemlerinin işleri nasıl etkilediğini görüyorsunuz. Bunlar benim rahatsız olduğum konular.

Bunu her yerde yaşıyoruz. Kaleci gol atmaya çalışıyorsa o takımında bir sorun vardır demektir. Teknik Direktöründe de sorun vardır.

İnsan Kaynağı en büyük sorun oldu işimi kurduğumda da. Plus One benden bir şey istedi. Ülke Müdürlüğü gibi bir pozisyon da söz konusu. Yöneticilik tarafımı da geliştirdim. Çok eğitim aldım, kendimi geliştirdim.

“Bu olmaz” diyenleri sindirmek filan... Plus One adına bir kişi armaya başladım Türkiye ofisi için. Bu da sorundu. İnsanlarda genel bir disiplinsizlik görüyorum ben. İşe geliş gidişler kılık kıyafetler filan. Sektörün profesyonellerinden öğrencisine bu bir genel sorunsu o sektör sektörleşememiş demektir.

**6. Şirketlerin genelde, ‘1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme’ gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**

Tabii finansal bir stabilite kazanıyorsunuz. Aylık ciddi bir fee kazanıyorum bunun dışında projeler de yapıyorum. Sürekli bir artış büyüme var. Yatırım aşamasındayım denebilir. Amerikalı bir şirketle görüşüyoruz şu anda. Benim şirketimi çok parlak buluyorlar. Risk management anlamında yatırım yapmak istiyorlar. Bu finansal bir yatırım da olabilir. Bir takım riskleri paylaşacağız.

Yapılanma diyebiliriz. Kurulduk, müşterimiz var. 1 ile 2 . aşamadayız denebilir.

**7. Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?**

Genel bir sıkıntı yaşanıyor. Müşteriye çok fazla dönüş olabiliyor. Neye göre fiyat veriliyor diye soruyorlar. Hep şu örneği veriyorum. Makine arızalıymış, tamirci çağırmışlar. Tamirci bir çekiçle vuruyor 1000 dolar talep ediyor.

Neye 1000 dolar isteniyor diye soruyor, ayrıntılı fatura istiyor müşteri. Tamirci de 1 dolar çekiçle vurmak, 999 dolar nereye vuracağını bilmek diyor.

Bunu şunun için anlatıyorum. Bir sürü tasarım ofisi var diyorum. Bu iş için ne kadar bütçe ayırdınız diye soruyor çalışıyorum.

Devlet teşviki az . ETMK'ya çok işler düşüyor bu alanda. Giderlerimiz çok fazla, vergiler çok yüksek. Buranın ciddi giderleri var. 30 bin YTL gibi bir para girmiyorsa bu ofis dönmez mesela.

**8. Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**

**Örneğin**

- **Yeni iş almak:** Hayır. Zaten biz aramıyoruz, müşteri bize geliyor.
- **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme-** Hayır , **süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek-** Hayır; **müşteriye işi kabul ettirmek vs.-** Hayır. **Tek alternatif gidiyoruz genellikle. Biz konsept değil, direkt proje sunumuna gidiyoruz.**
- **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek / kabul ettirebilmek-** Burada biraz zorlanabiliyor. Prototipe bütçe ayırmamış müşteriler çıkıyor.
- **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/tahsilatlar)** Mali danışmanımız var. Hiç işe karışmıyoruz.
- **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları Büro Patent** (tasarım tescili, marka tescili), **Destek Patent**'le (patent ise) **çalışıyoruz. Her birimin iyi olduğu konular var**
- **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi-** Ofis asistanımız var

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Genç dinamik, tecrübeli bir yapı..Tek kişi gibi görünüyor ama yönettiğim ve takip ettiğim için. Buradaki tasarım ekibini ihtiyacıma göre kullanıyorum. Proje yönetimi. Çok önemli. ürün geliştirme sürecini çok iyi yönetmek gerekiyor. İyi iletişimci olmak gerek. Reklam sektöründeki tecrübem.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

Ortağım yok.

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Dünyanın en iyi tasarımcısı olun işinizi yönetemiyorsanız batarsınız. Ancak arkanızda bunları da toparlayacak biri olursa..Çok örnek var böyle.

Tüm yayınları takip ediyoruz. Fuarlara gidiyoruz. Yöneticilik olarak eğitim alıyoruz burada da. Toplantı yönetimi, yöneticilik, iletişim ile ilgili.

**12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü?**

**Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

Sürdürülebilir bir disiplin içerisinde kararlı bir yapı var. Çalıştığımız her müşteri bizimle tekrar çalışmak istiyor. Memnunum büyümeden.

**13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**

Daha kaliteli hizmet verebilmek için belirlediğimiz tasarım süreçlerine bazı eklemeler yapıyoruz. Proje değerlendirme, ürün değerlendirme formları gibi bazı matrisler hazırladık, kendimiz dolduruyoruz. Geçmiş tecrübelerimize ve duyularımıza göre söyleyebiliriz. Oturmuş bir yapı olması gerektiğine inanıyoruz. Rengi, materyali uygun mu, ergonomik mi? gibi.. Hizmet kalitemizi iyileştiren bir çalışma. Yeni proje alımında siz kendinizi müşteriye anlatırken de kullandığınız araçlar bunlar.

Önce ben iş yapış sürecimi anlatıyorum.Sonra da buna ne katkılar ve değerlerle müşteriye nasıl sonuçlar verdiğimizizi anlatıyorum. Üretime kadar

takip ediyoruz işi, bu onun için çok büyük bir hizmet. Mühendislik firmalarından da destek alıyoruz.

**14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**

Özel tanıtım yapmıyorum. Web sitem var. Referanslar oluyor. Yayınlardan geliyor. KOBİ dergisinde 4 sayfam var bu ay. İngiltere'de The Designer Magazine ve İkon'da yazılar çıktı bizimle ilgili.

**15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**

Dexigner'dan geldi mesela. Bir kere insanlar arama yaptığında karşısına çıkmanız lazım. Karşısına çıktığınızda kabaca da olsa kendinizi tanıtmanız lazım internette. Artık kimse oturup telefonla faksla sormuyor. Bir ürün aradığında da bir tasarımcı aradığında da. Sadece web sitenizle değil, haberlerinizle, yaptığınızla, katılımlarınızla, fuarlarınızla, röportajlarınızla.. Biraz doğal geliyor ama nerelerde ve nasıl durduğuma önem veriyorum.

**16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Sektör demek çok isterdim ama diyemiyorum henüz. Sektör olmaya çalışıyoruz. Tasarımcılar olarak sağlam adımlar attığımızı düşünüyorum. Tasarımcılar sonuçta akıllı insanlar. Çevrelerinden haberdar insanlar, bir şekilde sorgulayan ve buna yönelik adımlar atan insanlar.

Özellikle de son tasarım fuarında gördüğüm, bir takım insanlar biraya gelebildiler ve ciddi işler çıkardılar. Dolayısıyla, üreticileri, sanayiciyi, basını bir çok şeyi bir araya getirerekten de ne yapıyoruz? Olmazsa olmaz halkaları bir araya getirmeye çalışıyoruz. Bunun için en büyük adım ne yazık ki bizlere düşüyor. Çünkü sanayici fark etmiyor, onlara fark ettirmeye çalışıyoruz. Tasarımın onlara kattığı değeri anlatmaya çalışıyoruz. Her tasarımcı bir anlamda bir eğitmen gibi. Sıfırdan başlamıyoruz. Önce sıfıra çıkıp tasarımı anlatmamız gerekiyor. Mesleğimizi anlatmaya çalışıyoruz, onlar kattığımız değeri. Bunlar tamamlandığında ve biz artık mesleğimizi anlatmak zorunda kalmadığımızda sektör olabiliriz.

Türk sanayini, Türk sektörünü çok güçlü buluyorum ama farkında bulmuyorum. Ellerindeki altyapının, makine parkının. Biz elindeki değerleri düşük değerlerde kullanıyoruz. Fizibilite yapmayı filan sevmiyoruz, sıkılıyorz böyle şeylerden. İnsan kaynaklarını çok iyi kullanmıyoruz. O bakımdan sanayicinin, - bu küçük sanayici de olabilir, büyük sanayici de olabilir-KOBİ'lerin bu anlamda desteğe ve yardım ihtiyaçları var. Çünkü çok güzel bir iş yapıyorlar para kazanıyorlar sonra, ya gidiyorlar o parayı bir arabaya ya da inşaata yatırıyorlar, yada hiç kullanmayacakları bir makine alıyorlar. Onların güçlü oldukları sektörde daha iyi olabileceklerini sağlayacak bir takım değerler var. Bunlardan biri tasarım, biri bilinç, internet kullanımı. Buna yönelik ISO'nun yaptığı çalışmalar var. Bunlarda ben de yer almıştım. Alpay Hoca aldı yürüdü zaten bu konuda..

**17. Türkiye'de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Geleceğe pozitif bakıyorum. Zaten yapı olarak böyleyim. Öyle de bakmak istiyorum. Bu mesleğe çok yatırım yaptık, eğitim aldık, kendimizi geliştirdik, fuarlara gittik, insanlara anlatıyoruz. Bitmeyen bir serüven.7 yıl önce mezun oldum. Ben hep şöyle düşünürüm. Aslında 29 yaşındayım ama mesleğimin yaşı 11. Tasarım yaşı ile insanın yaşına çok inanırım.

Aslında bir bebek. Dolayısıyla ülke olarak büyüyoruz daha. Ülke Türkiye'nin tasarım yaşı aslında çok genç..Burada atacağımız her adım, her doğru adım

katıda bulunacaktır. Her yanlış adım da zedeleyecektir. Bu jenerasyona çok iş düşünüyor

Sanayici aslında belirleyecek kaderini. İki sene sonra bile sektör olabilir eğer çok güzel adımlar atılabilirse bugünden. Herhalde bir 10 sene sonra sektör olabilir bu ivme ile giderse. O zaman biz tasarımla ilgili çok farklı cümleler edebileceğiz. İşin daha farklı boyutlarına bakacağız. Temel tasarımdan öte, bir süre sonra duygusal tasarımlar, inovasyon içerikli, yenilikçilik yaratıcılık içerikli, eco design'a, daha doğaya saygılı, green design gibi şeyleri biz şu anda hep dışarıdan öğreniyoruz. Çok pompalanıyor. Dolayısıyla tasarım da böyle bir şey. Dışarıdan geldi bize. Bizim kendi içimizde buna ihtiyacımız var diye bulmadık. Tanıştık, çok sevdi, aldık içimize ve böyle gidiyoruz işte.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Tasarım budur zaten. Doğal malzemelerle.. sadece zenginler için değil.. Öteki % 90 sergisi benim için çok önemliydi. Benim için ciddi bir yüzleşmeydi.

Ben 5, 000 euro'ya mal edilerek 10,000 euro'ya bir sandalye satılmasına karşıyım. Bir sürü sandalye var zaten. Ben bugün çok güzel bir sandalye tasarladım çok güzel şiir gibi, ama ne anlamı var?..Yani insanlığa katkısı ne? Müşterime katkısı ne? Ben yine bir dolara satılabilecek şeyler tasarlamak isterim bir gün bir imza olursam. Ne kadar çok kişinin hayatına değer katabilirseniz o kadar iyi tasarımcısınız. Celebrity olabilirsiniz, çok da güzel bir şey yapmış olabilirsiniz.. Ama ürününüz ne kadar az doğal kaynak tüketiyorsa, ne kadar geri dönüştürülebiliyorsa, ne kadar çok kişiye ulaştıysa, o kadar doğrudur.

Ben utaniyorum, 5,000 euro'ya sandalyem satılmasın. Tamam Swarovski ile çalışabilirsiniz ama o nedir bir enstalasyondur, endüstriyel tasarım değildir.

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Bizim rekabet edemeyeceğimiz şeyler var, üretim bunlardan biri. Değerli, katma değerli üretim yapmazsak. El emeği isteyen, işçilik hamallık isteyen bir üretimde rekabet edemeyiz Çin'le. Ben Çin'de bir sürü fabrika gezdim. Karınca gibi binlerce insan. Çok az makine parkı var. Bizde çok fazla makine parkı var. Türkiye elindeki makine parkının % 20'sini % 30'unu kullanan bir ülke. İnsan kaynağı yine öyle. Çin'de benzin 65 cent Türkiye'de 2.5 dolar. Sanayici yatırım yapmaktan kaçınıyor. Altımız çok kaygan.

Otomotivde durum iyi çünkü katma değerli iş. Tekstilde de iyiyiz. Made in Turkey ise tercih ediliyoruz. Türk tekstilinin değeri var. Ama plastik enjeksiyon isteyen işlerde hiçiz. Çok kritik makine malzemelerinin üretimine iznimiz yok. Dışa bağımlıyız. Elektronikte sıfırız. Halk olarak bilinçlenip bir şeyler yapmamız gerekiyor..



## APPENDIX C5

Transcription of interview with owner of Company E, November 2007

### E Firmasının Ortağı ile Görüşme

1. **İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?**
  - a) **Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?**
  - b) **Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi ya da olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)**

Hiç biri.
2. **Ailenizde girişimci var mı?**
  - a) **Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör ya da genetik bir miras mı, yoksa şartların biraraya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?**

Ailede girişimci yok. Gerçekten bilmiyorum...Benim kişisel görüşüm şu: Girişimcilik çok önemli bir asset değil, ya da çok daha cesur olunması gereken bir şey değil. Bu sizin imkan ve kabiliyetlerinizin yeterliliğiyle başka yerlerden alabileceğiniz imkan ve kabiliyetlerin yeterliliği arasında ilgili bir oranla ilgili. Şimdi siz çok imkan ve kabiliyetlere sahipseniz ve çevrenizde sizi tatmin eden bir iş yoksa o zaman siz işveren pozisyonuna geçmeniz gerek. demektir. Eğer sizin değerlerinizi başka bir şirket karşılıyorsa örneğin, Sony örneğin Arçelik. O zaman siz zaten değerleriniz karşılandığı için orada çalışırsınız. Ama siz yapı olarak... Şimdi işler eskisi kadar tanımlı değil. Yüz bin türlü tasarımcı var. Ne kadar radius ile ilgilisiniz, ne kadar dünya politikası ile ilgileniyorsunuz. Tasarım da böyle bir genişlik olduğu için ve herkesin de başka başka profilleri olduğu için o olgunluğa ulaşmadan bir insanın iş kurması da yanlış. Herkesin bir tasarım ofisi kurduğunu düşünebiliyor musunuz? Girişimciliği ben bir özellik değil, bir sonuç olarak öngörüyorum. Girişimcilik sizin iş yeterliliğinizin, ya da iş farklılığınızın etraftakinden daha farklılaşması olarak kurguluyorum.

Arada başka bir değer yaratmak önemliydi. Başka bir şey olduğunu hissettiğim anda karar verdim. Ailemden teşvik almadım... Hiç biri... Bir şeyim yok. Artı okuldaki başarının gerçek hayatla hiç bir ilgisi olmadığına inanıyorum, eminim hatta.
3. **Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?**

Bilmem... Sanırım öyle olmam lazım. Ama aslında çok girişimci olduğum da söylenemez.

Birincisi, kişisel görüşüm tasarım diğer meslek gruplarından daha fazla yaratıcılık istemez. Mesela bir bankacı da olsanız yaratıcı olmanız gerekirdi. Ya da öğretmen de olsam, kasap da olsam daha yaratıcı olmam gerekirdi.

Tasarım bir disiplin ve çok da sıkıcı bir disiplin. % 99'u paperwork, kağıt işi olan bir meslek. Sonuçta bir şekilde ortaya bir ürün çıkıyor. Bankacılıktan daha

yaratıcı gibi algılanabiliyor. Ama aslında bankacılıktada bir ürün bir servis çıkıyor ortaya. Şimdi bu açıdan bakılacak olduğunda Türkiye’de neden ben tutup da bir başka yerde çalışmıyorum da kendi ofisimi açtım? Sizin de söylediğiniz gibi, Türkiye’de böyle bir firma yok. Benim imkan ve kabiliyetlerimi değerlendirecek bir firma yok. Mecburen siz bunu kurmak zorunda kalıyorsunuz.

4. **İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?**  
Hatırlamıyorum. O zamanki yapıyla bu zamanki yapı çok farklı. 2004’den beri müşterilerin çoğaldığını biliyorum sadece.
5. **İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**  
Olayın sadece tasarım kısmıyla ilgilenmek lüksünüz olmuyor. İş te müşteri ilişkileri filan.. Bir süre sonra bakıyorsunuz ki olayın özü bu, % 99’u paperwork... Ya da tasarımın bir lüks olduğunun farkına varıyorsunuz.
6. **Şirketlerin genelde, ‘1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme’ gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**  
Sanırım 2. aşamadayız. (2004’de kuruldu)
7. **Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?**  
İlk aşamada firmalar sizin müşteri portföyünüzü görmek istiyorlar. İlk başta müşterimizi ikna etme konusunda zorlandık. İkinci aşamada müşteriye sürdürülebilir kılma gayreti var. Bütün bunların oturması konusunda.
8. **Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**  
**Örneğin**
  - **Yeni iş almak:** Yok.
  - **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme- , süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek- , müşteriye işi kabul ettirmek**  
Onlarda da zorlanmıyoruz. vs.)
  - **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek-** Yok.
  - **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/taahhütler)** Yok. Ortağım ilgileniyor. İşletme ve tasarım mühendisliği kökenli. Bütün proseste beraber çalışıyoruz. Basın ilişkileri, vs. insan kaynakları, ofisin genel yönetimine o bakıyor.
  - **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları**  
Yok. Bazı konularda alıyoruz ama çok sık almıyoruz.
  - **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi-**  
Ortağım ilgileniyor.
  - **Diğer:**  
Tasarıma para ödenmesi konusunda zorlanıyoruz. Örneğin bir ürün tasarlanacaksa o ürüne para vermek istiyorlar müşteriler, kağıda para vermek istemiyorlar. Şöyle alışmışlar: Bizden evvelkiler hep bir üretim firması olmuş. Zaten adam bir şeyler üretiyormuş. Onun bir şeyini değiştirip, ufak tefek farklarla sizin diye gösteriyor ve o ürüne tanesi bu kadar deniyor. Bitmiş ürün üzerine pazarlık yapılıyor. Ya da reklam ajanslarıyla çalışmış oldukları için, o kültüre alışmışlar. Özellikle çok büyük firmalar ..Satın alma mantığıyla iş yapılıyor. Biz ön aşamasında da para almak istiyoruz, hatta eskiz aşamasında da para almak istiyoruz.mümkün olduğunca üretime karışmak istemiyoruz, sadece danışmanlığını yaparız bunun. Biz tasarıma firmaya tasarımın ayrı bir şey olduğunu, buna da para vermek gerektiğini anlatmamız gerekiyor.

- 9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**  
Multi-disipliner firma olması. Grafik tasarımcı, mimar, mühendis, end. tasarımcısı, sanatçı herkes bir arada çalışıyor.
- 10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**  
Ortağım daha çok yönetsel işlerle ben tasarımla ilgileniyorum. Ama o da tasarım yapıyor.
- 11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**  
Bence her işadamı yaratıcı olmak zorunda. Bir şekilde bir insanla iletişim halindeyseniz, bir iletişim yaratıyorsunuz. O bankacının sizin işinizi çözebileceğini zannediyorsunuz. Empati yeteneği, çözümler oluşturma yeteneği. Bir mobilyanın siyah veya kırmızı olması gerekmez. Önemli olan müşteriyi ikna yeteneği. Çok önemli değil sonuçta müşteriye ne mal verdiğiniz. Reklamcılık da benzer bir sektör.
- Boğaç benden daha az yaratıcı input veriyor değil, en az benim kadar yaratıcı girdi sağlıyor. Ben de müşterileri ilişkileri sürdürme ve yeni müşteriler kazanma konusunda mesela.. İşinizi iyi yönetemiyorsanız istediğiniz kadar yaratıcı olun, hiç farketmez. Bana bir faydanız yoksa, müşteriye bir faydanız yoksa.. Birinin çok iyi illüstrasyon yapması. Benle ilişki kuramıyorsa, bir faydası yok ki. Ben yaratıcılığı çok ciddi olarak profesyonel bir asset olarak görüyorum. Bu yoksa çok iyi bir iş adamı olamaz mesela. Ben sanatla ilgili insanların % 99'unun yaratıcı olmadığını düşünüyorum, aksine kısıtlayıcı olduğunu düşünüyorum.
- 2004'de kurulduk. 2007'de limited şirket olduk, ortağım devreye girdi.
- 12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü? Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**  
Memnunum. Katkı yapan nedenler: Biz doğru yapılanmayı kurduk. Şirketin tasarlanması doğru oldu. Bu da işlerin gelmesine yol açtı.
- 13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**  
Her proje bizim için bir test projedir. Müşterimize bir şey tasarlarız. Sonra o süreci yeniden düşünürüz, kendimiz bir daha yeniden tasarlarız. Bir personel eksiği varsa , yada o personelin bilgi eksiği varsa, onları tamamlayıp iyileştirme yapıp yeni bir müşteriye o şekilde hizmet veririz. Değerlendiriyoruz, her proje test ediliyor. Herkes her projeye bakıyor.
- 14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**  
Web sitemiz var o kadar. İşin referans olması çok etkili. Bir müşterinin başka müşteriyi getirmesi.
- 15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**  
Önemli. En azından bir şekilde kulakta yer almanız gerekiyor. Ama çok fazla yazmaktansa size ulaşma bilgisinin daha önemli olduğunu düşünüyorum. Böyle bir işin gelmeyeceğini düşünüyorum. Bir önden bakmak açısından faydası var. Arama motorlarında hemen çıkıyor muyuz? Google 'da yazınca ilk biz çıkıyoruz. (Bunu sağlama için bir şey yapmadık. ) Dexitner'da varız. Bizim için web sitesi- danışmanlıkla ilgili değil, ürünlerle ilgili geliyor.

**16. Türkiye’de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Türk endüstriyel tasarımı bugün bundan on yıl öncesine kadar çok daha ileride. Ama bu ister istemez oluşmuş bir şey. Türk tasarımcıları çok çalıştı da oldu. Ya da sanayiciler bilinçlendi değil. Bu dünyada ki gelişmelerin ışığında sanayicinin gereksinim duyması ve medyanın da pompalaması da oldu. Star designer’arı rock and roll yıldızları gibi gösterdi. Gençlik de “ Aa ne kadar güzel ben böyle bir şey olabilirim dedi.” Dolayısıyla burada profesyonel ve bilinçli bir gelişmeden ziyade biraz magazinelle bir gelişme söz konusu. Ama en azından tasarım ve tasarımın alt başlıkları konuşulabiliyor.

Üniversitelerin biraz daha farkındalığı arttı. Bundan 60 yıl öncesinin Bauhaus ekolünün konuşulmasının ötesinde dünyada daha başka gelişmeler olduğunu gördüler. Bu açıdan olumlu gelişmeler var. Ama sanayici tam olarak tasarım problemini anlamış mıdır dersenez bence anlamamıştır. ‘90’larda problem kaliteydi, üretimdi, markadan önce. ISO belgeleri alarak aşıldı . Şimdi marka tescilli almaya indirildi. En güzel ismi ben buldum.. Marka.. Umarım 2010’lardan sonra bu işin daha farklı olduğu anlaşılır.

**17. Türkiye’de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Kişisel olarak hiç bir şekilde sanayiye eğitmek, KOBİ’lerle heyecanlı projeler yapmak.. açıkçası bunları doğru bulmuyorum. Şundan dolayı bulmuyorum: Bir kere siz diyorsunuz ki bir başka firmaya “Benim harika bir fikrim var, size deli gibi kazandıracağım..” Adam bakıyor siz ne yapmışsınız ki daha önce der ki “ Madem böyle harika bir fikrin var niye kendin yapmıyorsun ki?” Ben şuna inanıyorum: Tasarımın balonlarını söndürüp gerçekler üzerine oturması gerekiyor. Bugün hangi Türk tasarımcının harika fikri var da Türk sanayicisi onu yapmıyor.

Harika fikirler oluştuktan sonra, bu örnekler arttıkça sanayici de size inanmaya başlayacak. Siz bunları kanıt olarak yaptıkça, gösterdikçe ve ‘bilmem ne dergisinde çıktım, şu ödülleri aldım’la değil de ‘ siz ticari olarak kaç para kazandınız’ . Siz kendiniz kazanmadıkça bana kazandırmanız mümkün değil. Bu gerçekleri anlayacak tasarımcı ve ondan sonra bu noktaya gelecek. Sanayici de şunu çıkar bunu ekleye, benim resmim de zaten iyi de, bizim oğlan güzel yazı yazıyorla olmuyor anlayınca.. Fabrika yönetmekle marka yönetmenin ayrı şeyler olduğunu ve bunun da kendisine bir hakaret olmadığını- kimse ona geri zekalı yapamaz, estetik .. fikrinin ne kadar maddi gerçeklerle örtüştüğünü anlayacak. Karşısındaki insana profesyonel olarak güvenip kendini bir doktora teslim eder gibi bırakmasıyla olacak.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Bir şey ne kadar ucuzsa o kadar iyidir. Bu birincisi. İkincisi bir şeyin maliyeti x dağıtımı x karı vs bir de bu bir tasarım ürünüdür diye bir de x 20 olmasının bir anlamı yoktur. Basit bir örnek, tuvaletime tuvalet fırçası alacağım mesela. Tuvalet fırçasınının 20 YTL olmasıyla 80 YTL olması arasında hiç bir fark yok. Beğendiğim bir şey varsa alabilirim. Sadece maliyet galesiyle almak başka, sadece tasarım ürünü diye almak da ayrı. İyiyse Ross Lovegrove’unkini alırım. Bir kere alıyorum bunu ve her gün göreceğim. Beğendiğimi alıyorum. Tasarım zaten lüks demektir. Bugün sandalye tasarlıyorsunuz bir tane daha, ayakta kalan biri mi var? Ya da çay içemeyen birini mi gördünüz? Hangi insanlığa yardım ediyor. Kocaman bir yalan. Green design gibi. Çok üreterek kazanıyor o insan da. O onun kişisel tercihidir, yapılanmasıdır. Ikea bu türlü yapılanmış diğeri bür türlü. İkisi de 100 bin dolar kazanacak. Biri bir kişiye satıyor, diğeri

100 bin kişiye satıyor. Beni ilgilendirmiyor. Beni ilgilendiren, tasarımcı olarak, müşteri olarak hangi ürün güzel, hangi ürün iyi..Önemli olan şey şu yaşıyoruz, öleceğiz. Yaşadığınız anların kalitesini artırmak. Tecrübenin kalitesini artırmak. O tecrübenin kalitesi de bir şekilde tasarım gibi ürünlerin servislerle artar.

Tasarım gerçekten lüks bir şey. Düşünsenize biz bir şey daha yapıyoruz. Ne gerek var ki?

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Üretimin bizden daha ucuz bir yere kayması tamamen doğal bir süreç. Belki daha sonra da Afrika'da olacak. Bu tamamen bir ticaret.

Türkiye şunları düşünmeli:Daha önce bende hangi üretim alanları vardı ve bunlar nereye kaydı. Bunlar benden kayarken ben bunlardan ne know-how kazandım? Bu know-how'ları nasıl bir markalaşmaya veya fikir üretmeye dönüştürdüm? Bu açıdan bakarken ben durumu kötü görüyorum.

Bu üretim alanları bizden kaydı, biz kaydırmadık bilinçli olarak.

Batı bunun içinde katma değerleri sağlayan şeyi kendi içinde tuttu. Kendisine gerçekten para kazandıran şeyleri elinde tutup diğerlerine kaydırıldı.

Paşabahçe. Baktığınızda dünyanın en önemli cam tasarımcılarının bizde olmadığını görüyoruz.

İki. Tekstil konusunda Avrupa'nın belki birinci yada ikincisi . Ama bir tane dünya çapında tekstil markası yok.

Bugün Amerika'da 5 yıldızlı otel olmanın 5 şartından biri Türk bornozu kullanmak. Ama bir marka var mı Türkiye'den bütün dünyada bornoz üreten.

## APPENDIX C6

### Transcription of interview with owner of Company I, November 2007

#### I Firmasının Ortağı ile Görüşme

1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi yada olaylar oldu mu?

(Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

Bunların hepsi vardı. Trio kurulduğunda toplamda dört sene deneyimim vardı. Bir sene tam zamanlı tasarımcının yanında çalıştım. Okul boyunca da akşamları ve hafta sonu dışarıda da çalıştım zaten.

1996'da Trio diye bir grup olarak çalışmaya başladık. Sonra bir ofis tuttuk, şirketleştik. daha sonra ciddi fatura kesebilir boyuta gelince burayı tuttuk.

Ortakların hepsi de girişimci esasında. Çevremize bakınca biz bu işi yapabiliriz hissi çok güçlüydü. Sınıfımızın en iyi öğrencileriydik. Diğer arkadaşların girişimci ruhu ön plandaydı. Elimizde portfolio da vardı.

Bir de ilk jenerasyonduk. Bizde böyle bir özgüven de vardı. Kolay oldu bir yandan da.

2. Ailenizde girişimci var mı?

a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör yada genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?

Babam doğuştan girişimci bir adam ama beni hiç bir zaman teşvik etmedi. Sabahlara kadar çalışıyorsunuz, paranızı alabiliyorsunuz, alamıyorsunuz, maaşlı olarak gir bir yer dedi.

a) Çevresel bir faktör olarak görüyorum. Öyle bir çevreden görmüşse öyle olur. Biz zorunluyduk biraz da.

3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?

Kendimi girişimci olarak görmedim ilk kurulduğumuzda. Diğer kişiler ağız laf yapan kişilerdi. Onlar gittikten sonra kendimi geliştirdim. Yani girişimci olunabiliyor sonradan.

**Ticari olarak işletmeyi yürütebilme, yönetebilme becerisi olarak mı anlıyoruz girişimciliği?**

Evet yani yeni iş bulabilme, işletmeyi pazarlayabilme becerisi.

Bir de yeni atılımlar, projeler geliştirme. Eskiden ben değildim brief alabilen, yeni iş alabilen. Tasarımcının da gerekirse biraz çenesi düşük olması gerekiyor. Jüriler de bizi geliştirdi. Jüri deneyimimiz olmasa çok daha fazla zorlanırdık.

4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?

Daha mezun bile olmadan ortaklaşa bir portfolio yapmıştık. Bir mobilya fuarında standlar dolaşık kart bıraktık. Bir firma bölücü bir panel sisteminin animasyonuna ihtiyaç var diyerek bize iş verdi. Daha o zaman üç boyutlu programlar filan yeni çıkmıştı. Biz de işi yaptık. Çok da babacan bir insandı,

avans bile vermişlerdi. Bir anlamda kötü bir deneyimdi. Bundan sonra herkes de öyle olacak zannettik, öyle olmadı tabii.

5. **İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**  
Müşterileri ikna ediyor olmak. İşi alırken, işi aldıktan sonra da. Her safhasında. Genç olduğumuz için güven kazanmak. Ben tipim itibariyle daha da genç gösteriyorum.
6. **Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**  
İnşallah ilerleme ve büyüme kat etmeye geçeceğiz. Stabilizasyon bizim için daha önemli. İkinci fazdayız sanırım.
7. **Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahseder misiniz?**  
Kuruluş ve yapılanma fazında, iş almak için müşteriyi ikna etme. Elimizdeki portfolyodan başka bir enstrüman yoktu. Tanınırlığımız, bilinirliğimiz yoktu. Genç görünüyorduk. Fiyat vermekte zorlanıyorduk. Sonuçta her türlü şeyin acemiliğini çekiyorduk. Yeterince kurumsal görünmüyorduk. Bizi hiç görmeseler, sadece portfolyoyu görseler belki daha çabuk güveneceklerdi.
8. **Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**

#### **Örneğin**

- **Yeni iş almak:** Hayır
- **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme- Hayır, süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek- Evet. Karşımızdakiler çok deneyimli değiller çünkü , müşteriye işi kabul ettirmek- Kısmen vs.)**
- **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek-** Fiyatı veriyoruz ama kabul ettirebilmek sorun oluyor. İşi almadan önce de fiyatlarla ilgili bilgilendirme yaptıktan sonra karar veriyorlar zaten.Baştan kabul ediyorsa sorun olmuyor fiyatlar. Kabul etmiyorsa zaten işi alamamışız demektir.  
½ gr. plastiğin gramajını düşürmek için haftalarca çalışıyordu bir arkadaşımız..
- **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/tahsilatlar)**  
Finans yönetimini biz bilmiyoruz aslında . Akış o kadar büyük değil tabii. Her şeyi daha yazılı hale getiriyoruz. Bir yandan kaçıyor iş.. Sonuçta tasarımcıyız burada..Oturup maaşlı çalışan bir muhasebe elemanı yok tabii. Yöneticilik, patronluk müşteri temsilciliği yapmamız gerekiyor burada.  
**Okulda bu tür iş yönetimi dersleri olmalı mı sizce?**  
Tabii. Esasında ODTÜ'de var bazı dersler ama biz o kadar can kulağıyla dinlemedik tabii. Büyük şirketlerde çalışan ağabeylerimiz ablalarımızdan öğreniyoruz.  
Tahsilatlarda sorunlar var mı?  
Sözleşmeye ödeme tarihi koyuyoruz. Ama bazen oluyor tabii. Muhasebeciler birbirleriyle konuşup alıyor.  
Artık neredeyse avukat diliyle sözleşme yazabilecek hale getirdiler bizi. Çok dilimiz yandı tabii.
- **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları**  
Müşterimiz ürün tasarımında tescil yapmıyor- taklit edilmek iyidir diyorlar. Mesela bir de krampon üreten müşterimi var çok iyi, büyük. Onu da taklit etmiyorlar. Fuar standı gibi şeylerde, ödemesi

tamamlanmadan çizimleri müşteriye teslim etmiyoruz. Bazen taahhütname imzalıyor müşteriye veya noterden tasdik ettiriyoruz.

- **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi**- Evet. Ağırlıklı olarak insan yönetiminde sorun var Yönetici olmak ve insanları yönetmek de ayrı bir şey.
- **Diğer**- Zaman baskısı. Düşük kaliteli ve hızlı cevap verebilecek firmalara gitmek zorunda kalıyorlar müşteriler. Biz gittikçe proje üretim sürelerimizi uzatıyoruz.

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Tasarım hizmetin derinliği demek daha doğru olabilir. Müşteriyi bilgilendirmek konusunda çok hassas davranıyoruz. Tam bir bilgi bombardımanına tutuyoruz. Yaptıracağı iş hakkında farkında olmadığı o kadar çok şey var ki. İş safhasında da her şeyin nedenleriyle bilgilendirme yapıyoruz. Çoğu zaman bir toplantı yaptıktan sonra biz bir brief yazalım diyorlar. A'dan Z'ye aynı tasarımcıyla muhahap oluyorlar. Kulaktan kulağa olmuyor, kayıplar azalıyor.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

Ortağım finansman, işletme ve üretimle ilgileniyor. Ben müşteriyle doğrudan temastayım.

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Öyle bir işbirliğine soktuk ki yada sokmamız gerektiğini gördük ki, herhangi bir firmadaki bir yöneticinin bile tasarım eğitimi alması gerektiğini gördük.

Bizim üç boyutlu düşünme yeteneğimiz ve daha pratik kararlar alabilmemiz yeteneğimizle bu yöneticilikteki problemleri aşma durumumuz daha çabuk oldu. Biz doğru şeyler yaptığımızı düşünüyoruz. Müşteri ilişkileri açısından da.. Deneyebilme şansımız çoktu. Deney yapmaya başladık. Müşterilerin tepkilerini ölçerek buna göre davranmaya başladık. Neredeyse telefonda bir Garanti Bankası elemanı veya bir Turkcell yetkilisi gibi. İstatistiklere önem verdik. En azından ben kişisel olarak dikkat ettim. Bizde de telefonla görüşmenin bir şablonu oldu. Müşteri fuar standı istiyorsa farklı, ürün tasarımı istiyorsa farklı, dekorasyon istiyorsa farklı.

Biz hala kendimize iş adamı diyemiyoruz tabii. Yaratıcı kimliğimiz çok daha önde. Ticari olarak bize para kazandırmayacak işi alabiliyoruz, yada çok büyük bir iş ama hoşlanmadığımız bir yönü var, daha duygusal yaklaşım bunu da almayabiliyoruz. Bunu da bilinçli bir şekilde yaptığımızı söylüyoruz tabii. Tasarımcı tamamen ticari iş adamı mantığında biri değildir. Bu hissi de veriyoruz müşteriye.

**12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü?**

**Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

Çok ağır ağır, ağır kanlı büyüyoruz. Bu Mayıs'ta 10. yılımızı kutlayacağız. Çok emin adımlarla gittik. Sermayemiz olmadığı için kazandığımızla... Şirketimizin 6 ay iş yapmadığı süreler oldu. 2000 krizinde ciddi düşüşler var. 2001 'den sonraya baktığımızda o ortaklığın dağıldığı zaman tabii.

**13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**

Her zaman elimizde haddinden fazla proje olabiliyor. Yeni proje almak istemiyoruz esasında. Bazen elimiz dolu olduğu için proje kaçırabiliyoruz. Şu anda 6 ay doluyuz diyoruz.



### **Pekiye proje gelince eleman almak?**

Biz artık maaşlı eleman bile aramıyoruz. Dönemsel olarak aldığımız eleman da işimize yaramıyor.

Karlılığı artırmak için şu anda maliyetleri düşürmeye çalışıyoruz.

Karsız alanları bırakamıyoruz çünkü bu müşteri memnuniyeti zağlayan işler oluyor bunlar. Her şeyi tek firmayla çözebilmeleri..

Eskiden her işi almaya çalışırdık . Şimdi iş seçiyoruz ve kapasitemize göre alıyoruz. Kendi sağlığımızı da gözetiyoruz. Bazen bakıyoruz proje kalitemizde bir ilerleme yok. İlerleme olmaması aslında gerileme olması anlamına geliyor. Daha kaliteli projeler üretebilmek için proje sürelerini uzatıyoruz.

### **14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**

İnternet sitemiz var onun dışında Marketingist fuarlarına katılıyor. Bir de ETMK sergilerine katılmaya çalışıyoruz. Reklam ajanslarına çok taşeronluk yaptığımız için orada da bir bilinirliğimiz var. Genelde müşteri referans. Zaten en tercih ettiğimiz.. En azından kendimizi tanıtmak zorunda olmuyoruz.

### **15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**

Biz çok yararlanıyoruz. Bütün işler oradan geliyor. Her dalda değil tabii.

Aslında arayanların çoğu boş. Bazıları internet sitesine giriyor, tamam bu adam bu işi yapıyor diye hemen arıyor yada mail atıyor. BP tüpgaz isteyen bile oldu, BP'ye bir animasyon işi yaptığımız için.Geri kalan % 50 de iş tabii. Ama fiyat talepleri çok düşük oluyor.

İnternet'e inanıyoruz çünkü o zıplama yaptığımız sene Toyota bizi internette buldu mesela.

### **16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Tasarımın şu ana kadar sektör olamadığını düşünüyorum. Çünkü bir iş kolunun sektör olması için öncelikle talebin olması gerekir ki insanlar o iş koluyla ilgili işletmeler açsınlar. En basit iş kollarına bakıldığında bile belli bir yerde sanayi sitelerinde toplaşırlar. Ajanslar bile Levent'te toplaşmışlar. Ama tasarımcılar denildiğinde aynı semtte iki tasarım şirketi bile yok. Tasarım firması oluşumlar var elbette ama endüstriyel tasarım hizmeti veren şirketler İstanbul'da toplanmış.

Zaten yurtiçinde talep yok. Yurtdışından talep beklentilerimiz çok daha düşük.

Tasarımın hala bir iş olarak görülmemesi var. Bu hizmetin para vererek alınması gerektiğini , dışarıdan böyle bir hizmeti almak gerektiğinin hala farkında olunmadığını düşünüyorum. 10 sene önce de hocalarımız bu durumun böyle olduğunu söylerlerdi. Ben hala aynı şekilde olduğunu düşünüyorum.

10 sene önceki mezun sayısına oranla bugünkü mezun sayısı daha fazla olabilir, kesin bir rakam bilmiyorum ama, bu durumu çok değiştirmiş olduklarını düşünmüyorum. Ama tabii geleceğe umutla bakıyoruz. Çok da kötümser bir tablo çizmiş olmayayım. Ama tasarımcıların daha kurumsallaşmaları gerektiğini düşünüyorum. Hala isimleriyle anılmaları bir anlamda doğru gibi gözükse de, daha kurumsal görümlü organizasyonların artması gerektiğini düşünüyorum ki bu bir tasarım talebi , yapacak firmaların, şirketlerin şirketlerle çalışma gereğinden dolayı böyle düşünüyorum. Bazı şirketlerin önyargıları olabiliyor, küçük bir büroyla çalışmak istemeyebiliyorlar. Kurumsal tasarım ofislerinin az olduğunu düşünüyorum. Dışarıdan tasarım ekipleriyle bir tasarım amacı güden firmalarla çalışma deneyimlerinin artması gerektiğini düşünüyorum. Yaşadıktan sonra bu taleplerinde artış olduğunu görüyoruz ama hiç yaşamayan insanların

çok önyargılı davrandıklarını görüyorum. Onlara okullar öğrenci projeleriyle bir deneyim yaşatmaya çalışıyorlar ama açıkçası bu deneyimlerin çoğunun da olumlu olduğunu düşünmüyorum. Yeni mezunların tecrübesiz olduğu.. negatif etkilerinin olacağını düşünüyorum. Bu kötümser bir tablo ama gerçekten daha eğitim safhasındaki bir öğrencinin firmaya verebileceği çok fazla şey olmayabiliyor. Öğrenciye bir şey katsa da firmaya katmıyor. Piyasa deneyimini biraz daha farklı uygulamalarını gerektiğini düşünüyorum. Mezun olanların bir kısmı da bu işi yapmıyor. Mezun olanlar bu sektörün potansiyel tanıtıcıları esasında.

Onun haricinde, devlet hala gerçek bir sektör olarak algılamadığı için bize herhangi bir desteği yok. Proje satıyor olmak avantajlı gibi görünmesine rağmen vergileri çok yüksek. Türkiye’de tasarımcı olmak için bu işi gerçekten seviyor olmak lazım. Avantajı olan bir sektör olmadığı için de daha halen iş kolu tanımında.

Devletten de destek lazım ki bazı kuruluşlarımızın, üniversitelerin bu sektörü tanıtmak için uğraş verdiğini biliyoruz. Bu belli bir seviyeye kadar olabiliyor. Dışarıda insanlar mal üretmeyip sadece fikir üretme potansiyeline geldikleri halde, onlara yakın olduğumuzu düşündüğümüz bir coğrafyada biz hala bunu yapamıyoruz. Fikre en az önemi veren bir ülkede yaşıyoruz. Tasarımcı sanki çok mantıksız bir işmiş gibi sadece bunu sevenler yapıyor. Hatta, zengin kızların açılan özel okullarda bir hobiymiş gibi değerlendirmelerini görüyoruz. Ne yazık ki dergiler ve medya hep show tasarımları lanse ettikleri için insanlar da bunu hep böyle zannediyorlar. Gerçekten çözüm üretilen pazarlama ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler, mekanlar, ambalajlar ve diğer ürünler tasarlayacak, danışmanlığını yapacak firmalar olduğunu bile neredeyse bilmiyorlar. Bize gelen taleplerde bu taleplerin bazen ne kadar saçma olduğunu belirtmemiz gerekiyor. Düzeltme ve vazgeçirme.. Dolayısıyla müşteriden alıştığı, bildiği veya tasarımcı gibi görünen firmalarla çalışıyorlar.

Her anlamda zorluklarla dolu bir iş koluyuz.

#### **17. Türkiye’de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Önümüzdeki 5-6 senede çok büyük bir farklılık olacağını zannetmiyorum. 2010’da devlet desteğinin aktive olma ihtimalinden söz ediliyor. Ama bunun performansa dönüşmesinin uzun seneleri bulacağını düşünüyorum. Dolayısıyla bizden sonraki nesiller bir nebze daha rahat edebilirler diye düşünüyorum ama biz daha bir şeyler olmaya çalışırken olmuş olanlar nereye varır, tahmin edemiyorum. Önümüzdeki senelerde iyi olup olmayacağı meçhul. Ama sonuçta bu işi yapıyoruz dolayısıyla bir umut beslediğimiz anlamına geliyor.

Bu işi yapabiliyor olmak için biraz idealist olmak gerekiyor. Tasarımcı gönlü iyi işler yapmak ister, tabii geçinmeye de gönlünüz olmalı. Tasarımcı iseniz belli başlı kaygılarınız motivasyonlarınız da vardır. Ticaretle uğraşan, mal alıp satan diğer firmalar gibi değilsinizdir. İnsandan insana nasıl karakter değişirse, tasarım şirketinin de diğer şirketlerden farklı olması gerekir. Ve oluyor da zaten. Firmaların bu bilince ulaşması lazımdır. Tasarım hizmeti satın alıyor olmak diğer hizmetleri satın almaktan çok farklıdır. Firmalar bunun ayırdına varamadıkları için açıkçası çok zorlanıyorlar proje hizmeti satın alırken. Birazda bu potansiyelleri artırmak lazım. Yanlış yerden satın alıyorlar. Projeyi üreten firmalar güven beslemeleri, bunun için de o firmaları tanımaları, o firmaları seçmeleri gerektiğini anlamalıdır. En büyük yanlışını satın almada yaptıklarını zannediyorum. Dolayısıyla firmalar bu bilinci verdiğimiz zaman bir nebze daha rahatlayacağımızı düşünüyorum tasarım firmaları ve tasarımcılar açısından.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Bu aslında tamamen bir strateji ve hayat görüşü. Ben şahsen .. asıl tasarımcının işi herkese ürünler tasarlaması. Tasarımın amacı bir problem çözmek. Ama elit tasarımların çoğu bir problem çözmiyor. Tasarım çok demokratik bir şey olması gerek . Ama 5 yıldızlı otelin de olması gerekiyor, 7 yıldızlı da , 2 yıldızlı da. Medya tabii daha show objelerine yer verdiği için bu ön plana çıkıyor. Bir fuara gidiyorsunuz, Design Week gibi, orada hep show objeleri oluyor. Kupon ürünler yapıyorlar, belki de hiç satılmayacak. Bu bir strateji esasında. Biz onu yapmak ibtemiyoruz. Biz daha kurumsal , ayağı yere basan bir Ümit Altun'u düşünün mesela. Design Week'te yoktur Marketingist'e katılmaz, sergilere girmez. Ama Türkiye'de gayet düzgün tasarım yapar. Gazetelerde ismi çıkmaz ama sanayici tanır onu. Zaten onun tanınması gerek, onun karısının tanınması gerekmiyor.. İsmi bildiğiniz tasarımcıların hep tanınmış bir objesi var üretilmiş. Derin, İnci Mutlu, Defne Koz..

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Çin'de de artık tasarım üretilmeye başlandı.. Şu anda Türkiye'de ismi cismi bilinen 4-5 bin tane tasarımcı var. Çin'de her sene okullardan 4-5 bin tane tasarımcı mezun oluyor. Bu çok korkutucu bir şey esasında. Benim 10 sene önceki bilgilerimi bile.. uluslararası ciddi yarışmaların yayınlandığı dergilerde görüyorum. İsrail'de çok ileri sunum teknikleriyle öğrenciler projeler sunuyor. Türkiye aslında hala çok başında hala. Üretim yurtdışına çıktıkça, Türk tasarımcının uluslararası firmalar hizmet vermesi konusu.. avrupalı freelance tasarımcıya iş var. Bizim için daha çok yeni. Biz bir çok alanda çok sıkışıyoruz. Bir program satın almak bile bizim için bir mesele. Bir eğitime para vermemiz gerektiğinde çok yüksek paralar ödemek zorunda kalıyoruz.

Devlet KOBİ'e verdiği desteği bize vermiyor mesela. Verecekmiş.. 2010'a kadar İması planlanıyor. O zaman ben biraz daha yol aldığımızı düşüneneğim.Çünkü her sektöre destek veriliyor ama tasarımcılar tasarımcı unvanıyla devlet memuru olamıyor mesela. Uluslararası düzeyde celebrity isimler dışındaki tasarımcıların yurtdışına tasarım hizmeti verebileceklerini sanmıyorum ben. Belki sadece ucuza iş yaparlar diye talep olabilir. Orhan İrmak mesela Rusya'ya iş yapıyor bildiğim kadarla.

## APPENDIX C7

Transcription of interview with owner of Company D, November 2007

### D Firmasının Ortağı ile Görüşme

1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi ya da olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

Onlar mutlaka oldu ama iş kurmaya etkisi olmadı. Profesyonel çalışmaya devam edebildik. Ama bizim yapmaya çalıştığımız şey.. biz böyle büyümek değil, bizim derdimiz sadece tasarlamak. Biraz gereksiz ve idealist kısmında.. O bağlardan kurtulmak için birazcık kendi işimizi yapmaya çalıştık. Hatta 2000-2005 arasında bir kaç tane KOBİ'yle bir şeyler yaptık ama o bizim yaşamımızı döndürmüyordu. O arada da proje çalışmaları, çizimler filan başka şeyler yaptık. Bedelini bu şekilde ödedik.

Daha bağımsız olmak..Şirketlerden ayrılıyorlar filan, bunun kökeninde ego var. Ben bu tasarımı yaptım, beni alsınlar. Benim yaptığım müziği dinlesinler. Tüm sanatların kökeninde olan şey.

Bunun altındaki ben çok güçlü. Yoksa her şey aynı olurdu. İETT bilet satıcı.. hepsi aynı olabilir.

Kurum içinde bu daha kısıtlı olabilir. Bütçe içinde tasarlamak vs. O hantal yapı dışında çok esnek bir yapı. Sürekli aynı konuda çalışmıyorsunuz. Sektörel kısıtlaması yok.

Yapacak bir şey yok. Bir şekilde yapılması gerekiyor. Türkiye'deki vergi sistemini hiç bir bilmiyorduk. Deprem oldu o gün. Biz kılımızı kıpırdatmadık, depremden daha yıkıcı oldu bu, muhasebeciye anlattırduğumuzda. Her şey kaçakmış bu dünyada. Hangi işyeri dayanır ki % 30 % 40 daha az kazanmaya. Bu yüzden aynı suçlu pozisyonuna giriyor. Devlet şantajcı pozisyonuna giriyor. Devlet şirket kurarken bir şey sormuyor bile. Vergi miladı olacaktı, geri adım atıldı.

2. Ailenizde girişimci var mı?

a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör yada genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?

Hayır.

3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?

Evet başarılı olduğumu söyleyemem ama girişimci olduğum doğru.

4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?

Bir sürü var dağınık dağınık. Bahçe mobilyaları üreten bir firmaya bahçe mobilyaları tasarladık. Elimizde iş yoktu aslında gösterecek. Müşteri tanıştıktan geldi. Başka yerlerde çalışmışlığımız vardı aslında. O dönemde

yaptığımız işler vardı. Onların makine parkını öğrendik, onlar için ne yapabiliriz ona baktık. Bakalım ne yapabiliriz dedik, bir şeyler çıktıktan sonra işe dönüştü iş. Sonra ihraç da edildi .

**5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**

Her şey zor. Neyin kolay olduğunu bilmiyorum. Kolay gelen şey tasarlamak kısmı..Tasarımların hayata geçmesi. Üretim için finansmanı bulmak da zor, fiyatlandırma da zor, müşteriye bunu ürettirmek de zor, istediğimiz gibi ürettirmek de zor, prototipi yaptırmak da zor, her şey zor. Tahsilat da zor.. Sadece bizim aklımıza bir şey geldi deyip bunu çizmek değil iş. Fuarlara gitmek vs. Ama şikayet edecek bir şey yok.

**6. Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**

Birinci ve ikinci faz arasında olduğumuzu düşünüyorum.

**7. Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahseder misiniz?**

Bir şekilde işe ilk başladığınızda referanslarınızın olmaması. Tecrübe istiyorlar, ama çalışmadan tecrübe nasıl ediniriz meselesi. Dengesiz kazanç dalgalanmaları oluyor mesela. Belli dönemlerde katılınması gereken fuarlar, sergilenmesi gereken işler, yapılması gereken prototipler. Onların maliyetleri oluyor. Yeni sektörlerle ilgili bir şeyler yapmaya çalışırken. Stabilite başlamadan evvel hepsi oluyor tabii..Durulmamış bir sert dalgalanma var.

**8. Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**

**Örneğin**

- **Yeni iş almak:** Eh, kısmen. Daha rahat.
- **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme- , süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek- , müşteriye işi kabul ettirmek-** Sorun yok. Müşteriyi seçtikten sonra doğru kişiye yürüyor işler. vs.)
- **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek-** Burada sıkıntı oluyor mutlaka. Türkiye şartları
- **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/tahsilatlar)** Destek alıyoruz onlarla ilgili. Primitif anlamda. Tahsilatlarda biz devreye giriyoruz.
- **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları** Onları bilen müşterilerle çalışmayı tercih ediyoruz. Daha evvel denedik. Belli müşterileri eğitim filan diye . Tek yönlü olacak bir şey değil, vazgeçtik. Talebe doğru cevap vermeyi tercih ettik.
- **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi-** Adam olmadığı için sorun yok. Üç kişiyiz, hepsi tasarımcı.

- Diğer-

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Tasarım ve ürün geliştirme.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

Hepimiz her şeyi yapıyoruz. Beraber tasarım yapılıyor, beraber iş yönetiliyor, beraber bilgi paylaşılıyor.. İş anlamında verimsiz ama tasarım anlamında değil. Yürütebilmek için de çevremizden kişilerle iş yürütmeye çalışıyoruz. Basınla ilişkiler de destek alıyoruz. Trampa gibi.. Onları yeni yeni oldurmaya çalışıyoruz. Bunlara ihtiyaç var ama hepsine yetişemeyiz.

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Böyle bir formasyonumuz yok. O yönde alınmış bir eğitim yok. El yordamıyla öğrenmeye çalışıyoruz. Belli bir akışı sağlamanız gerekiyor. Paylaşılacak bir şey oluşturmak gerekiyor öncelikle.

**12. Şirketinizin kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü? Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

Büyümedi. Neden de bizim büyüme isteğimizin olmaması. İş seçiyoruz, yaptığımız işin bizim inandığımız şekilde sürmesini istiyoruz. Ticari bir yaklaşım değil. Ticari bir şey önceliğimiz değil. Yaşamak için para kazanmak gerekiyor tabii. Biz istediğimiz sevdiğimiz işleri yapalım, hakkı kadar kazanalım bunu istiyoruz. 100 kişiden 500 tasarımı çıkıyor olabilir, bizim ofisi büyütüp o ebada da getirebiliriz belki bir gün. Ama onu istemiyoruz. Bu iki üç kişiden bir senede ne kadar iş çıkarabiliriz buna bakıyoruz. Sevdiğimiz iş..

**13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**

Var aslında. Bir şekilde bunu yapmak gerekiyor, tanıtım yapılması gerekiyor. Bunları üretilip satabilecek potansiyel kişileri tespit edip onlara ulaşmak gerekiyor. Kendi üretilip satmak gibi bir şeyimiz yok şu ana kadar. Daha çok tasarımı satmak derindeyiz. Birileri için bir şeyler üretilip. Mobilya ağırlıklı gidiyor ama exclusive değil.

**14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**

O konuyu bir kaç yıl evvel değerlendirdiğimizde şuna karar verdik. Basına "aman bizi yazın" demek de mümkündü, bunu tercih etmedik. Onun yerine bizim ürünlerimizi yapıp yurtdışında fuarlarda sergileme yoluna gittik. Özellikle yurt dışında yaptık. (2005'den yurtdışında beri toplam 15 kadar farklı event oldu) Ondan evvel burada üreticilere aklımızca yol göstermeye çalışıyorduk. Baktık istemeyene bir şey yaptırmak veya bak senin buna ihtiyacın var demek doğru değil. Onun ucunu bırakıp kendimiz ne yapıyoruz buna konsantre olduk. O talepler nasılsa ihtiyacı olan kişilerden gelecektir.

O yüzden o fuarlara katıldık, ürünleri sergiledik.

Şimdi şimdi yurtdışı fuarlardan ancak geri dönüşler olmaya başladık. İlk sene, ikinci sene..., üç olduğu zaman insanlar gelmeye başlıyorlar. Yurtdışından talep geldi. Mevcut ürünleri isteyenler, yeni ürünler tasarlatmak isteyenler var.

Sonuçta bir üretici firma bir tasarım ofisine veya tasarımcıya bir ürün tasarla benim için dediği zaman çok büyük bir yatırım yapmış oluyor. Adamın ismine yatırım yapmış oluyor bu yüzden banko olan, sürprizi az olan risksiz olan, ismi büyük olan insanlarla çalışmak istiyorlar. Böyle olunca üreticilerin çoğu ürkek. Avrupa'da çok tasarımcıyla tanıştık herkes aynı durumda. Niye iyi ürünlerimize üreticiler bakmadan geçiyorlar diyorlar. Bu adam bu ürünü çaldı mı? Tasarımın özgünlüğü ne durumda? Bu adamlar ispat olsunlar biz üç sene sonra çalışalım diyorlar. Onlar açısından da çok yatırım var. Pazarlama yapacak, partiler verecek, ürünleri tanıtacak.. Esas yatıracağı para kalıptı şuydu, ama ciddi PR yapıyorlar. Millet zannediyor ki İtalyan tasarımcıyı alınca kendiliğinden oluyor bunlar. Hayır, olmuyor çok çalışıyorlar adamlar tanıtım için.

Dolayısıyla yatırım yapacağı tasarımcıya güvenmesi gerekiyor üreticinin.

**15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**

İnternette sadece bizim hakkımızda fikir edinirler. Ağırlıklı fuarlar ve basın önemli. İlk Milano'ya katıldığımızın ertesinde bir Amerikan dergisinde haber

çıktı, inanılmaz bir mail yağmuru başladı, kit istiyorlar. Köln'deki fuarda pek öyle olmamıştı. 80 kadar kit dağıtmıştık. Sonra Milano'ya bir gittik, aslında hiç bir şey görmemişiz. Amerika'daki web sayfalarına girersen, hızlı geri dönüşler oradan geliyor. Daha çok bu ürünleri nereden bulabiliriz diye geliyor. Üreticiler fuarlarda notlarını alıyorlar. Adamları var fuarlarda gezen, öncü, şunlar bunlar var diyorlar.

**16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Tasarımcı firmaların tasarım yönetimine ihtiyacı var ama üretici firmaların da buna ihtiyacı var.Çok büyük firmalar tasarım ihtiyaçları için reklam ajansına yönlendiyorsa ki öyle- o zaman onu tasarım.. Tasarıma ne için ihtiyacı olduğunu, hizmeti kimden alacağına dair bilgisi yok. Ve bu şaşırtıcı düzeyde büyük firmalarda var.Üst düzey personeline bile bu bilinç eksikliği var. O yüzden bu sefer pazar- elinde para ve bir ihtiyaçla duran bekleyen insanlar da bir pazar.O adam ihtiyacını çözecek kişi olarak karşısında doğru adamları bilmiyorsa, gidiyorsa başka yerde arıyorsa veya nerede arayacağını bilmiyorsa.. iki ucu da farklı yerlere giden bir şey gibi..Biz tasarımcı olarak tünellerimizi her yere doğrultalım filan çözmüyor. Onların da bizi araması lazım.

**Medya konusu...**

Biraz reklamın başına gelenle aynı gibi geliyor bana.Önce satışa önem verdi şirketler, sonra pazarlamaya, sonra reklama. Sonra da herkes reklam yapıyor deyip ürün geliştirmeye önem veriyorlar gibi..En önde yapılması gereken şeyi en sona bıraktılar.

Ünlü ajanslar, ünlü reklamcılar vardı. Şimdi tasarımcılar. Toplu bir kayma var sanki. Biraz da her şeyin kısa dönem starlaştırılması sonucu tasarımcılara bir anlam yüklenmesi söz konusu. O görünen şey tasarımın kendisine olmalı. Tasarımın isminin yayıldığı kadar, Türkiye'de tasarıma ilgi yok. Küresel ısınma da öyle. 20 senedir konuşuyoruz bunları. Açık Radyo'da dinliyorsunuz, orada burada okuyorsunuz.Sonra birdenbire manav da konuşur oldu, ama içi boşaltılmış olarak. ne yapıyorsunuz bu konuda? Tasarım için de aynısı geçerli. Bu adamlar ilgilenmiyorsa, ilgilenmek zorunda değil. Tasarımın ne olduğuyla da son kullanıcının ilgilenmesi gerekmiyor.O kadar magazinelle bir biçimde bilinmesi gereken bir şey değil.

**17. Türkiye'de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Son kullanıcının üreticiden bir şeyleri talep etmesi gerekiyor. Daha iyi çözülmüş ürünler.. Bu gelince artık üreticinin, dağıtıcının, pazarlamacının bu ürünü bulmak ve yaratmak zorunda. Çünkü rekabet bunu gerektiriyor.

Talep öyle bir şey ki dünyada manipüle edilen bir hale gelmiş .Kimin ne amaçla nasıl manipüle edeceği..

Yarın hakkında ümitli olmak istiyorum. Biz de kazanan tarafa geçmeyi becerbilsek, yani katma değeri kazanma yetisini kazanırsak..tekstil bunca sene bunu beceremedi. Markalaşıp % 3'le 5'le satmak..Hala markalaşamamış olması pazar içinde..

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Ucuzluk olayının uzun vadeli olacağını düşünmüyoruz. Şu anda bir Çin faktörü var. Yavaş yavaş onlar da gelişıyorlar, markalaşacaklar. Onlar zenginleşince tüketimleri de artacak. Bir buçuk milyar insanın tüketim kalıpları değiştiğinde dünya iyice çıkmaza girecek.

Tasarımın demokratikleşmesi.. tasarıma nasıl baktığınıza bağlı..

Tasarımı bir araç olarak görüyoruz. İnsanlara fikirler sunabileceğimiz, farklı yaşam düşünceleri ve biçimleriyle ilgili ipuçları sunabileceğimiz bir araç olarak görüyoruz.

Tasarım denince akla yenilik geliyor. Bizim yenilikten anladığımız da budur. İnsanlara bir şeyleri anlatmak. Bir bakıma tüketim araçları kullanarak insanlara daha az tüketmeye yönelik şeyler yapmaya çalışıyoruz.

Çevre faktörlerini gözeten ürünler tasarlamaya çalışmak.. sosyal konuları gözetmek.. herkes için de aynı şey geçerli değil aslında. Şu anda bir çok tasarımcı böyle düşünüyor büyük ihtimalle. Hiç alakası olmasa da çok farklı yönlerden de teşvik ediyorlar. Mesele insanların düşünce kalıplarını değiştirmek. Tasarımcının yapmaya çalıştığı şey bu. Bunu yaparken insanlar yeni fikirler üretiyor, bunu yaparken de prototipler yapıyor..

Tasarım ürünü hiç bir zaman ucuz olmaz. IKEA'nın ürünleri tasarım ürünü değildir. Çünkü IKEA ürünlerinde yeni fikir yoktur. Set edilmiş ürünlerin alıp güzel kombinasyonlar yapıp ucuza üretilmesinin teşvik edildiği bir yer. Habitat, Casa için de geçerli bu. Zaten afford edemezler gerçek tasarım ürününe yatırım yapmayı. Bu yavaş bir proses. ONların çok daha hızlı olması gerekir.

İlk etapta biz bu fikirleri ortaya çıkarıyoruz. Önce elit taabakanının gözünün önünde oluyor. O fikir alta doğru yaygınlaşmaya başlıyor. Dolayısıyla sizin ortaya koyduğunuz fikir alt tabakalara yayılmaya başlarsa amacına ulaşılmış oluyor.

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Türkiye'nin zaten bu aşamada başka şansı yok. AB'ye girmeye çalışıyoruz. Bir çok yasayı kabul etmemiz gerekecek, sosyal haklar konusunda. Türk insanı Avrupalı gibi yaşamaya başlayacak ve bu gerçekleştiği zaman tamamen .. Türkiye'nin yapması gereken her konuda markalaşmak.

Bir yandan da büyük nüfusun istihdama ihtiyacı olması..

Çok hassas ve ince bir çizgi. Türkiye'nin dengeli bir şekilde götürmesi gerekiyor. Eğitim apayrı bir konu . Türkiye'nin şu anda nispeten ucuz olan işçiliğini kullanıp markalar üretilip bunları ihraç etmesi bana mantıklı geliyor.

Üretmeyi bırakmayacaksak. Türk markası için bilinirliğimizin olması gerekiyor. Daha fazla insanı sürdürülebilir bir şekilde nüfusun artması olmayacak. Herkesin bir şeyler yapmayı biliyor olması gerekiyor. ABD'de yılbaşından evvel Çin oyuncak göndermese ülke birbirine girer.

Türkiye gibi ülkelere acaip bir ilgi var. Büyük bir ihtimalle bir fikir tikanıklığı yaşıyorlar herhalde. Batıda şöyle bir dönem geçti. en doğru hayat biçimi bizimkidir. Şimdi farklı bir dönem başladı. Trendlere bakarsanız, herkes yoga yapıyor, doğal ilaçlar kullanıyorlar. Doğuya doğru bir yönelim var. O da bir arayışa sebep oluyor.



## APPENDIX C8

### Transcription of interview with owner of Company J, November 2007

#### J Firmasının Sahibi ile Görüşme

#### 1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi yada olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

En önemli faktör endüstriyel tasarım mesleğinin Türkiye'de henüz kurumsallaşmamış olması. Bizim mesleğimiz için bir dezavantajdır. Bizim meslek usta- çırak ilişkisi olarak gelişmesi gerekir. Belli ekoller olur, siz de o ekolden bir şey alıp gerekirse ileride kendi şirketinizi oluşturma şansınız olur. Türkiye'de böyle bir altyapı yoktu. Bunu bizim kurmamız gerekiyordu. Endüstriyel tasarımın kurumsallaşmasına dönük çalışmalar yapmaya çalıştım. Farklı sektörlerde karşılaştığım dinamikleri, disiplinleri kendi sektörüme uyarlayıp fırsat alanları yaratmaya çalıştım. teknoloji Holding'de de bir süre çalışıp.

b) Genelde oldu. Çevremdeki insanları beni destekledi, hala da destekliyorlar.

#### 2. Ailenizde girişimci var mı?

Var. Ama Doktor gibi kurumsal meslek gruplarından olanlar da var. Babam iyi bir girişimcidir, tıp fakültesini bitirmiş olmakla beraber. Bir işletme kurdu daha sonra. İmdi o temposu yok ama ilginç bir serüven yaşamış.

a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör yada genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?

Genetik olup olmadığını bilmiyorum. Kişilik özellikleriyle çok ilişkili. Karakteri, risk alma özelliği gibi. Ben daha çok kişiye bağlıyorum. Şartlar da önemli tabii. Onu bir şekilde bir yerlere itebiliyor.

#### 3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?

Evet. Hissediyorum. Riski almayı seviyorum. Farklı iş kollarını öğrenmeyi, tecrübe kazanmayı seviyorum. Bir yerde çalışmayı sevmiyorum. Kuralları kendim koymak istiyorum. İşin kendisini, yapısını kendim belirlemek istiyorum.

#### 4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?

T-Design'da ki ilk işimiz Intertech için bir bahis terminali çalışması yapmıştık. .

#### 5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?

Sektörün olgunlaşmamış olması. Ölçülebilirlik sorunu, proje performanslarının tam olarak tanımlanamaması sorunu var. Biz endüstriyel tasarımı bir özne olarak ele alabiliriz ama onun daha üstünde bir başlık var: Ürün geliştirme. O başlığın altında bir aşamayız biz, endüstriyel tasarım olarak. Bu işin içinde bir mühendisliği var, üretimi var, üretim planlaması var, stratejisi var. Bütün bu

disiplinlerin bir arada iyi bir mekanizmayla çalışması gerekir ki sonuçta başarılı bir ürün olsun. Yeni çıkmış bir fikrin yeniliğini kaybetmeden doğru zamanda ortaya çıkarılıp piyasaya sürülebilmesi. Bu mekanizmalar tam sağlıklı çalışmadığı zaman, sizin tarafınız sağlıklı çalışsa bile ürün aşamasında sorun yaşıyorsunuz, onu bypass etmek zorunda kalıyorsunuz. Dolayısıyla verimlilik konusunda sıkıntılar yaşıyorsunuz. Ama her disiplin kendini aşıyor zaman içinde. Müşteriye tasarımcının biçimini, ürün yaklaşımını, üretilebilirliğiyle sorgulamıyor.

**6. Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**

İlk aşamada tabii ki- her ne kadar müşteri portföyünü buraya taşımışsak da. Yapılanma süreci. Önümüzdeki iki yılı böyle değerlendiriyoruz. Kurum kültürünün yapılanması da zaman istiyor.

**7. Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?**

En büyük sıkıntı tasarım ekibinin oluşması ve ekip arasında iletişimin biçimlenmesi. Bir şirketteki en büyük problemin iletişimsizlik olduğunu düşünüyorum. Bunun oluşması zaman alıyor. Frekansın, kişiler arasındaki akışın. ki bu da iş akışını etkiliyor.

**8. Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**

**Örneğin**

- Yeni iş almak: Hayır.

- Müşteri ilişkileri yönetimi (iyi brief alabilme- , süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek- , müşteriye işi kabul ettirmek- vs.) Yok. Özellikle son dönemde müşteriler daha donanımlı çıkıyor karşımıza. İletişim modelimizle aşmış durumdayız.

- Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek- Evet

- Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/ tahsilatlar)

Zorlanıyorum.

- Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları

Yok.

- Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi- Yok.

- Diğer- Sonuçta bir projede herkesin mutlu olabilmesi için, ofisin para alması, mühendisin ikna olması, ürünün ortaya çıkması. Bütün dert iyi iletişimle ortak bir platformda bunu sağlamak. Aynı süreçleri her müşteriyle yaşayamıyoruz. ”

**Zaman yönetiminde** de zaman zaman sorun çıkabiliyor.

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Deneyimli bir ekip. Kurumsal şirketlerin altyapısından gelmiş olması. Bizim şirketimizin yönetim yapısı kurumsala yakındır. Müşteri portföyü. Sadece büyük firmalar değil. Gerçekten iş yönetmeyi bilen. Kurumsal yönetimi, Ar-Ge'yi bilen, şirketler. Zaten bizim portföyümüzde olması onları seçtiğimiz anlamına gelir. Karşılıklı olarak müşteriyle sohbetlerimizde bazı sorularımız var, onlarla tespitler yapıp ona göre karar veriyoruz kimle çalışacağımızı. temel kural müşteridir hizmet şirketlerinde. Müşterinin güçlü olması belirleyicidir.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

Ortağım yok.

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Ben yaratıcılığın sadece ürün geliştirme, biçim geliştirmeden ibaret olmadığını düşünüyorum. Bu beni heyecanlandıran bir konu. Muhasebeci de yaratıcı

olabilir, olmalıdır. 1 yüzden iş adamı olmak, tasarımcı olmak çok farklı Şeyler değil. Yurtdişındaki adamlar var saygı duyduğum: Eislinger. Sanat gibi görünen bir alanın bir iş disiplini olduğunu ispat etmişlerdir. Mkemmел bir Şeyin yaratmanın da sonu yok.

**12. Şirketinizin kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü? Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

Memnunum, birinci yılımızda olduğumuza rağmen. T-Design'da merkezi muhasebe olduğu için ölçülebilirlik sorunu vardı. Ama daha ilk yılda olduğumuz için izleyebileceğim ölçümler olmadı henüz.Yeni yeni çıkmaya başlar. İkinci yılı merak ediyorum. Büyümeyi ölçmemiz gerekiyorsa, müşteri portföyünde üç katı büyüme var: Birincisi kendimizi müşteriye çok iyi anlatıyoruz. Makul bütçelerle çalışıyoruz. Ve müşteriyi seçiyoruz. Günün sonunda tasarımın olası sonuçlarını onlara gösteriyoruz.

**13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**

Biz tasarım ofisi olarak emek yoğun bir Őirketiz. Oraya çıkan biçimlerin tasarımların ucu bucağı yok. Önceden biçimlendirmek önemli fırsat noktalarını. Projenin genişlemesini engelliyoruz.Odaklanma nemli. O projeden başka proje çıkması bizim vizyon değerlendirmemize giriyor. Nerelere gidebileceğini müşteriye sunuyoruz. Gerekirse onlarla yeni anlaşmalar yapıyoruz. Bunu yapmadığınız zaman sadece müşterinin ihtiyaını veren pozisyonda oluyorsunuz- ki bu günümüz pazarlamasında eksik bir Şey. Yenilik ve vizyon değeri açısından. ama proje odaklı ne noktalara gidebilirim vermeniz gerekiyor.

**14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**

Potansiyel olduğunu düşündüğümüz firmalarla ortak toplantılar yapıyoruz. Onları davet ediyor yada onlara gidip Şirket toplantıları yapıyoruz. Pazarlamadan sorumlu biri var bünyemizde, pazarlama stratejilerini oluşturuyor. Sektörel fuarlara başladık. Web sayfası çok önemli tabii. İnternet ortamı, birebir görsel prezantasyonlar çok önemli. Bu standart herkesten alınacak bir hizmet olmadığı için kendinizi bizzat anlatmanız gerekiyor- ki o zaman anlaşılıyor zaten birlikte çalışılıp alışılmayacağı

**15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık Şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne Şekilde yararlanmakta?**

İnternette olmak herkes için bir kural, Şirketler her ihtiyaçları için internete bakıyorlar. tost ihtiyacı varsa tosta, bilgi ihtiyacı varsa bilgi.. Yoğun bir Şekilde benim web sitemden ben araniyorum. Zaman zaman bazı firmalarla görüşmeler yapıyoruz.

İnternet sitesi üzerinden ciddi müşterilerimiz oldu. İnternet sitesi üzerinden tanıştığımız iki firmayla çok iyi ilişkilerimiz var. Hatta bir ürün grubuyla da işbirliğimiz var. Bir sektör grubunda ortaklık anlaşması yaptık ABD'de teknoloji bazlı bir yatırımcı Şirketle görüşüyoruz- ödeme sistemleri konusunda. Bizi tasarımcı ortağı olarak lanse ediyorlar. Ben endüstriyel tasarım hizmeti vermekle sınırlandırmak istemiyorum çünkü burada bir ürün geliştirme veya yaratma kapasitesi var. Bizim vaktimizin % 30'u bu tip projelere ayrılıyor. Gerekirse patenti, tasarım tescili alınıyor bu tür fikirlerin. Onlar iş planına dönüştürülüyor ve yatırımcılarla görüşülüyor. Bizim finans sektöründe saptadığımız bir ürün boşluğu var, onun için bir ürün grubu oluşturduk. Şu anda

mühendislik dataları yapılıyor. Üretim dosyaları tamamlanıyor. Bu konuda finans sektörünün başındaki firmalarla geliştiriyoruz, bir de Japonya'dan kredi almak üzereyiz bu iş için.

**16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Türkiye'de endüstriyel tasarımın geldiği noktaya baktığımızda geçmişe oranla yol kat etti. Bu başarıyı kurumlara yüklemek gerekiyor. Gerek ETMK, gerek üniversiteler ve üniversitelerin firmalarla ortak yaptığı veya yurtdışındaki kurumlarla yaptığı ortak projeler çok etkiledi. Bir çok fuarda bir çok etkinlikte tasarım sözcüğünü duymak çok mümkün. Bu yüzden ben bu işin çok büyük bir yol kat ettiğini, hatta artık bir sektör niteliği taşıdığını düşünüyorum. Meslek adamları da artık şirketlerini kurumsallaştırıyorlar.

Bir çok sanayi şirketinin Ar-Ge departmanlarının yanında Endüstriyel Tasarım sözcüğünü de görüyoruz. Bizim mezun olduğumuz zaman gazete ilanlarına baktığınız zaman kimse endüstriyel tasarımcı aramazdı. Şimdi insan kaynakları sayfalarında rastlıyorsunuz tasarımcı arayan şirketlerin ilanlarına. İvmenin artarak büyümesini görüyorum. Bu beni mutlu ediyor, kendi fırsat alanlarım açısından beni motive ediyor. Bizim endüstriyel tasarım alanımız çok yeni. Başka ülkelerde 70—80 yıldır sektörleşmiş bir disiplin bu. Birbirimize dertlerimizi anlatıp sızlanmaktansa, ne yapabileceğimizi, , daha nasıl hızlı olabileceğimizi, uluslararası fırsatları nasıl değerlendirebileceğimizi düşünüp motive olmak daha verimli olacaktır diye düşünüyorum.

**17. Türkiye'de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Söylediğim gibi eğer kurumlar artarsa Türkiye'deki meslek kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları güç kazanırsa, stüdyolar artarsa ve biraz da Avrupa'ya açılırsa, endüstriyel tasarım bence çok güçlenecek ve Avrupa'nın da önüne geçecek diye düşünüyorum. Çünkü gerçekten gerek kültürel anlamda çok fazla altyapımız ve malzememiz var. Bunu oraya taşımak bizim için çok önemli bir fırsat olur. Avrupa'da ekonomiklikten bahsedilemez ürün tasarımı için. İstanbul'dan Design Week'ten bahsedilir oldu yurtdışında. Ben çok umutla bakıyorum Türkiye önemli markaları, tasarım markaları ortaya çıkarabilecek Türkiye.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Bazı projeler var mesela Afrika'da kirli suyu bir pipet içindeki filtreyle temizleyerek içiriyor. Bu çok doğru bir proje beni heyecanlandırıyor. Böyle konular çok önemli. Bir Google Earth'den Afrika'daki kamplara baktığınızda tasarımın ne kadar önemli olduğunu görüyorsunuz. Bunun bir analizini yapmaya çalışıyoruz. Köy basılıyor ve o halk başka bir yere göçmek durumunda kalıyor. Orada enerji ihtiyacını karşılamak bunlar aslında çok karşılanabilir şeyler. Sektörde bu nasıl karşılanır bunun cevabını bilemeyeceğim ama bu da bir ihtiyaçtır. Biz ihtiyaç üretme noktasındayız aslında. Tasarımcılar yeni ihtiyaçlar yaratıyorlar. Şu anda tasarımın çok demokratik olduğunu söyleyemeyeceğim. Tasarım ürünleri premium fiyatta satılıyor. içinde bir katma değeri var. Tasarım ürünlerinin evlere girdiğini görüyoruz bir de, buradan başlanabilir.

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Üretimi Doğu'ya kaptırmanın doğal olduğunu düşünüyorum. Bunun başında tekstil geliyor. Tekstil üretimi aslında bir üçüncü dünya işidir. Ve çok beklentisi olmayan insanların çalışıp yaptığı bir işti. tekstil üretiminin bizden kaçacağı çok doğaldı. Zamanında markalaşmış olsaydı üretimin oraya kaçması bizi çok

İlgilendirmezdi. Ama bu üreticilerin değil ulusal bir strateji olmalıydı. Mavi Jeans bunu becerdi mesela. Üretimi doğu'da markasını Batı'da satıyor. İspanya tekstil konusunda fakir bir halktı ama şimdi Zara var mesela. Sizin satın alma gücünüz geliştikçe işin daha sofistike kısmına geçersiniz. Avrupa'nın kirli üretimini doğuya kaydırmış olması. Tüplerin üretimi bir CRP monitörünün üretiminde kimyasallar ortaya çıkıyor. İçinde sağlıkla ilgili problemler olan üretimi kaydırdı. Almanya da kimya devi, kimyasal açıdan kirli olan işleri doğuya kaydırdı. Bu noktada biz üretimimizi oraya kaydırıyoruz kısmına karşıyım. Halkımızı zehirlemeden.. Çin çelik ihracatını durdurdu. Artık ürün satmaya kararlı. Şimdi bundan geriye döndü. Kendi performansını kaydetti. Buradaki adımları izlemek çok önemli. Türkiye önemli bir üretim merkezi olabilir ama beyin anlamında, yaratıcı olarak üretici olursa iyi. Tekstildeki üretimi kaçıralım hatta biz de orada ürettirelim doğuda. Ama biz marka olalım, koleksiyonlar üretelim, milyon dolarlık defileleri biz yapalım Paris'te. Çünkü dünya artık bir köy. Her yerde her şeyi yaptırabilirsiniz. Lojistik de çok gelişti... Yeter ki işin akıllı kısmını, temiz kısmını rafine kısmını biz yapalım. Almanya'da sadece lisans gelirleri 6 milyar dolarmış. Adam fikir geliştiriyor, o fikri patentliyor ve dünyaya pazarlıyor. İşin akıllı zeki kısmını bizim yapıyor olmamız lazım. Avrupa yavaşlama döneminde, dinlenme döneminde. Eski bir Uzakdoğulu general kaybedenler dinlenenlerdir demiş. Avrupa şu anda rahavet halinde. Başardı, standartlara ulaştı, halkı refaha ulaştı, bireyselleşti, toplumsallıktan uzaklaştı. Makine parkları almakla olmaz bu iş.

## APPENDIX C9

### Transcription of interview with owner of Company B, November 2007

#### B Firmasının Ortağı ile Görüşme

#### 1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi yada olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

Mezuniyetten sonra 1 yıl B Group diye fuar tasarımı üzerine iş yapan bir firmada çalıştım. Full-time işten ayrıldım Bilkent'te master'a başladım (İç mimarlık ve çevre tasarımı) 2 yıl. Üniversitede asistanlık yaptım. Dışarıya da projeler yapmaya devam ettim. İstanbul'a taşınıp şirketimi kurdum. 2004'te ve İTÜ'de doktora başladım. Üç yıldır da ortağım ve ağabeyim ile aktif olarak hizmet veriyoruz.

#### 2. Ailenizde girişimci var mı?

Var. çekirdek aile değil ama teyzem kendi şirketi var kimya sektöründe. Kendisi gerçekten girişimci. Onun dışında ağabeyim ve bizim hep planımızdı. Kendimizi hazır hissedince buna karar verdik.

a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör ya da genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?

Farklı senaryolar olabilir. Bizim durumumuzda aileden gelen diyemem. Ekip içinde de keyifli ve verimli çalışmaya inanıyorum. Ama şartlar böyle gelişmedi. Biraz çevresel, biraz şartlar denebilir. Bu işin doğası da böyle. Bu iş yurtdışında da böyle. Bir endüstri ürünleri tasarımcısının serbest olarak hizmet vermesi daha doğru. Tasarımcıların biraz daha bu şekilde yapılanması gerekir diye düşünüyorum. Bilinçli bir tercihti. Arçelik'teki gibi çalışabileceğimiz yer çok az burada. İşin doğası böyle de kişilerin doğası böyle mi? Tasarımcılar böyle yetiştirilmiyor. Ağabeyim işletme okudu, birbirmize destek verdik..

#### 3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?

Addediyorum. Biraz dik başlılık da vardır, cesaret de vardır. Biraz da başarılı olmak için hırslı olmak, tuttuğunu koparmak gerektiğini düşünüyorum. Bunlar bende var. Eğitim boyunca mesela, bölümde notlarım iyiydi ama 1 ay içinde kendimi Avustralya'ya gittim orada da başarılı oldum. Ardından bir yerlerde çalıştım ama beni tatmin etmedi. Hep daha fazlasını yapabilirim inancı vardı içimde. Keyifle ilerliyoruz.

#### 4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?

İlk işimiz.. İki tane iş paralel gitmişti. Biri bir tanıdığım vasıtasıyla diğeri de teyzemin bir işi. Akos Kozmetik- ambalaj ve logo değişimi, diğeri de Yörsan. ambalaj ve katalog çalışması. Eğer daha da profesyonelce denirse- Evyap'ı saymak lazım. Evyap'ın da ambalaj tasarımı işleri. Gökhan Bey kendisi kimya

sektöründe yöneticilik yaptı Evyap'ta ilişkileri vardı. Bir başlangıç yapılır, deneme yapılır, sonra devam edilir, beğenilirse. Şu anda Evyap'ın tüm ambalajlarını yapıyoruz.

**5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**

İşin işletme konusunda hiç bir fikrim yoktu. Fatura nasıl kesilir, irsaliye nedir vs. Ağabeyim bu işlerle ilgileniyor o yüzden aslında bu konuda sıkıntım yok. Yani birine bir fatura kesilince ne kadarı KDV'dir, ne kadarı gelir vergisine gider, hiç bir fikrim yoktu. Böyle bir işin gerçek bütçesini çıkarmak başlarda bir eksiklikti benim için. Ama şirketimiz için değil. Diğer bir konu şu ki, fiyatlandırma neye göre yapılır.. Saat bazlı filan ama bu erişilebilir bir bilgi değil ama zamanla oturuyor. ETMK'ninki... RD'ninki daha anlaşılır bir liste.

Ne tür bir teknik destek vermeye devam edeceksiniz... Öncesinde yaptığınız araştırma bütçeye dahil mi edilecek, bunları detaylandırmak önemli.

**6. Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**

Biz 2'den 3'e geçmeye çalışıyoruz. Artık belli bir finansal stabiliteye ulaştık. Bu denge üzerine daha uzun vadeli planlar yapmaya başladık. Biz 1 3 ve 5 yıllık planlar yapmıştık zaten. Şimdi 5. plana bakıyoruz. Ve bunları biz büyüme olarak değerlendiriyoruz.

**7. Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?**

İlk olarak ne yapmalıyız?'ı düşündük. Hangi alana odaklanacağımızı. İlk senenin sonunda biz biliyorduk ne yapacağımızı. Yaratıcı ambalaj tasarımı üzerine çalışan bir tasarım firmasıyız. Başka alanlardan da işler oluyor ama odak bu. Aslında tabelacısından reklam ajansına kadar bu işle uğraşanlar var, garip bir tasarım curcunası. Burada bir yol çizmek ve yön çizmek. Bazı alanlar, bazı ilişkiler şans eseri kuruldu ama biz gördük ki aslında Türkiye'de ambalaj tasarımı hizmeti tam hakkıyla verilmiyor Türkiye'de. Veya ambalaj üç boyutlu yaklaşılmamış. Hedef belirleme kısmı zorluydu ama bu süreci doğru atlattık. Bir de Türkiye'de çalışma sistemine adapte olmak zorluydu benim için. Firmaların ödeme alışkanlıkları, fiyat belirleme kabul ettirme kısmı, tahsilat gibi... Bütün bunlar deneme yanılma, ağabeyimin tecrübesi gibi...

Tasarımcıların bu işe yaklaşımları naiv oluyor. Yaratıcı işler, güzel şeylerle uğraşmak ama ticaret pek öyle bir şey değil. Bizim için de bunları oturtmak ilk dönemin sıkıntılarıydı. İkinci dönemde bunları aştık. Bugün biz artık yavaş yavaş kabul ettirmeye başladık biz bu alandayız diye. Ve artık müşteriler kendileri gelmeye başladılar.

Bu noktada bizim için önemli olan müşterilerin artmasıyla ekibin büyümesi ve bunun rastlantısal değil, kontrollü olması gereği. Bizim için önemli nokta bu. Hizmet kalitemizi düşürmek istemiyoruz. Ama şunu hiç bir zaman için yapmayacağız: Yeni müşteri geldi ekibe iki kişi daha katalım, gitti atalım. Yeni gelen kişiler aileye katılmış gibi oluyorlar. Dolayısıyla, büyümeyi kontrollü yapmaya çalışıyoruz.

**8. Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**

**Örneğin**

- **Yeni iş almak:** Hayır

- **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme, süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek, müşteriye işi kabul ettirmek vs.)**

Yaşamıyoruz. Bizim müşterilerimizde marka yönetimi çok ciddiye alınıyor, ne istediklerini biliyorlar. Burada bir sıkıntı olmamasının bir nedeni de bizim müşteri temsilcisi kullanmamamız.

- **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/**

**kabul ettirebilmek-** Bazı müşteriler için var. Ambalajda birim şişeye bir fiyat ödüyorsunuz. Bu ambalajı satın almak için verdiğiniz fiyat. Ambalajı da birim fiyat olarak değerlendirse kendilerine ne getiriyor ne götürüyor daha net olarak anlayabilecekler. Bunu izah etmeye çalışıyoruz. Tasarımın onlara ne kazandırıyor bunu eğitsel bir şekilde izah etmek gerekiyor. Tasarım nasıl kazandırıyor..

- **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/ tahsilatlar)**

Ortağım ve muhasebeci ilgileniyor. Şirketin yarı tasarımcıysa yarısı da işletmeci. Sorun yok burada.

- **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları**

Türkiye'de daha yeni yeni gelişen bir alan. Müşterilerimizi de uyarıyoruz. Tescil konusunda onlara önerilerde bulunuyoruz. İyi ki artık marka konusunda zorunlu uygulamalar var ama kimileri de bu konudan bihaber.

- **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi-**

İnsan yönetiminin de meziyet değil de öğrenilen bir şey olduğunu düşünüyorum. Öyle doğulmadığından eminim. Ekip genişledikçe işleri planlayıp, herkesin güçlü olduğu alanları görüp ona göre işleri dağıtmak. İnsan yönetimi de öğrendiğimiz bir şey. Ağabeyimle kafa yoruyoruz buna. Bir yandan da görünen bir çizginin olduğunu hissettirmek. Ben de tasarımcıyım onlar da.. O da zor konulardan biri bizim için.

- **Diğer-**

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Tasarımcı ve işletmecinin ortaklığıyla kurulmuş olması. İkinci güçlü yanımız kendimize belli, bakir bir alan seçmemiz ve buna odaklanmamız. Üçüncüsü de bu işi mecburen değil, isteyerek ve severek yapıyor olmamız.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

İki ortağım tasarımdan ve işletmeden sorumlu olan. Eşit ortaklık.

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Konuştuklarımızı özetliyor. Bir iftar yemeğine ağabeyimle birlikte katılmamız gerekiyor. Ticari bir ilişki çerçevesi. Bir şirketin genel müdürüyle daha farklı bir konu konuşuluyorsa, .. Tabii tasarımcı kimliğim daha mutlu ediyor beni.

**12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü?**

**Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

İstediğimiz talep görür bir şirket olmak. Elimizde hep iş oldu. Pazarlama yapmadık. Bizim çizdiğimiz bir yöntem değildi. O noktaya ulaşmak bizim için önemliydi. Bugün Rusya, Azerbaycan ve İran'dan müşterilerimiz var. Önce çevre ülkeler sonra Batı Avrupa gibi planlarımız var. Şu anda memnunuz ama daha da büyümemiz gerek. Her alanda hedef bir önceki seneyi ikiye katlamak. Şu an ivmelendi diyebilirim. Son bir iki senedir..

**13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**

Var. artık çok daha fazla şuna bakıyoruz: Hangi projenin bütçesi ne kadar ve ekipten kaç kişinin mesaisini buna ayırmalı. Artık bunu gözetiyoruz. Çok enderdir haydi arkadaşlar beyin jimnastiği yapalım. Rutine bağlanmış işlerde verimlilik çok önemlidir. Her hafta başında kemine ne ile ilgileneceği bellidir aksi takdirde önünüzü göremezsiniz.



**14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**

Hizmet şeklimizden dolayı daha nitelikli bir tanıtım yapıyoruz. Bu nedir? Orhan İrmak olarak benim biraz ön planda olmam.Yarışmalarda jüri üyesi olarak yer almam, panellerde konuşmalarda konuşmacı olarak yer almam, ödüller gibi tamamen niteliğe odaklı bir tanıtım yapıyoruz. Benim doktoram da aslında buna hizmet ediyor. Başından beri bunu planladık.

Bizim için daha nitelikli tanıtım önemliydi. Klasik mecralar, internette banner'lar değil. Bu işin doğası gereği, akademik literatürde de var. İşin % 50'si devam eden müşteriler veya bir önceki müşterinizin tavsiyesiyle gelmiş müşteriler. Ağırlık hep varolan müşteridedir. Bizim bu stratejimiz de biraz ona dayalı.

**15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**

Şirketin internetteki mevcudiyeti.. buna dayanmıyor. İlk kez tanıştığımız bir müşteri girip bakıyor ama kartvizit gibi. Galiba müşteriler kadar yeni iş başvurusu yapacak kişiler girecek gibi geliyor.

**16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün ben gelişmekte olduğuna inanıyorum. Akademik anlamda, eğitim anlamında da belli bir birikim var. Şu an bunun, KOBİ'ler veya diğer sektörler bu işin anlatılması, kabul ettirilmesi ve bir yandan da devletin bazı teşvikler için bu konuyla ilgili olması meselesi var. Şu an bu aşamadayız. Ve bu ikisi olduğunda yani tasarımcılar ve hizmet verilecek müşterilerle sağlıklı bir şekilde bir araya geldiklerinde ve bunun da bazı desteklerle, teşviklerle güçlendirildiğinde gerçekten gelişmiş bir seviyeye ulaşacak Türkiye'de endüstriyel tasarım belli bir seviyeye gelecek. Ama şu anda gelişmekte bu sektör.

**17. Türkiye'de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Türkiye'de endüstriyel tasarımın gelişmek için gerçekten güçlü bir potansiyeli var çünkü sanayimiz geliyor. Dolayısıyla orijinal tasarıma ihtiyaç artacak. Aynı şekilde rekabet geliyor sanayi ile beraber. Firmalar istese de istemese de tasarıma ihtiyaç duyacaklar. Orijinal tasarıma ulaşmak için arayış içine girecekler. Buna inanıyorum. Zaten potansiyelimiz re burada. Bu yüzden ben endüstriyel tasarımın hızlı bir şekilde gelişeceğine inanıyorum.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Tasarım gerçekten herkes için. Çalışanına yatırım yapıyorsa bir şirket tasarıma da yapması bu kadar doğal bence. Tasarım o anlamda pek o kadar premium ve ulaşılmaz bir kavram değil. Ama şu andaki algılanışı da pek öyle değil. Çok böyle lüks markalar tasarım yapıyor gibi algılanıyor. Daha çok sessiz kalmış, o kadar çok tasarım yapılıyor ki. Bir kalıpçıya yaptırıyorsa şişesini, aslında bir kalıpçı tasarım yapıyor demektir. Bu kadar yaygın bir konu sanayi için. Sadece ne olacaktır , biraz daha duyarlılık artacak.

Tasarım ne katar ? Bu sadece satış bazında değil. Tüketicinin bir markaya duyduğu güven veya o üründen aldığı mutluluk, bu tür kavramlar daha çok tasarıma dahil edilecek ve bu yüzden herkes için tasarım boyutuna ulaşacak. Bir anda değil, yavaş yavaş olacak ama bu elbette. Gökten inmeyecek. Biraz toplumun da buna dahil olması lazım. Tasarımla ilişkili , dahil olan sürece herkesin de bundan haberdar olması lazım.. Çevre duyarlılığı veya sosyal

duyarlılık yükseldikçe bu duyarlılık yükselecek. Eğer hiç bir yerde çevre duyarlılığı yoksa, sizin çok çevreci tasarımlar yapıyorum demeniz o toplum içinde bir lüks olarak kalır. Onun gerçekten sosyalleşmesi için o toplumda, tasarım için önemli olan konuların o toplum için de önemli olması lazım.

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Evet çünkü emek yoğun bir sanayimiz olduğumuz için , tasarım marka ve bunlardan para kazanma konularına eğilemeyeceğiz biz. Tasarımın, markanın öne çıkması demek sizin onu artık nerede ürettiğinizin çok önemli olmayacak demek. Hatta mümkünse daha ucuz bir yerde ürettirin d esiz burada bir ekiple tasarım, marka yönetimi gibi konulara kafa yorun çünkü esas para getiren kısım orası. Ben bu yüzden bir fırsat olarak görüyorum.. Ama eğer biz bunun yerine bir şey koymayacaksak, yani tekstilcilerimiz yüzlerce insan istihdam ederken üretim bir anda Çin'e kayıyorsa ve biz bunun yerine bir şey koyamıyorsak. Ama eğer onu biz daha nitelikli bir nitelikli bir markalaşma, tasarım yönetimiyle doldurabilirsek o boşluğu bu bir fırsattır. Hamallığı bir yere bırakıp biz daha çok yönetimle doldurmamız o boşluğu.

## APPENDIX C10

Transcription of interview with owner of Company A, November 2007

### A Firmasının Ortağı ile Görüşme

1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi yada olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

2001'den itibaren reklam ajanslarına iş yapıyoruz. 5-6 yıl oldu, orayla devam edildi. 2002 sonunda üç arkadaş kurduk Cox Design'ı. Başında Oya Akman vardı ama ayrıldık sonra. İşler beğenildi, farklı fikirlerin artısını görmeye başladılar. Malzeme bilgisi de önemliydi. Stajlar oldu. Freelance projeler..

2. Ailenizde girişimci var mı?

Babam- inşaat firması var.

a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör yada genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?

Kişinin hamurunda olması gereken bir özellik. Şans artı doğru zamanlama da önemli faktörler. Azimli olmak çalışkan olmak önemli.

3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?

Evet ruh olarak girişimci olduğuma inanıyorum. Pişmanlık duymadım. her konuda girişimciyim.

4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?

İlk işimizi reklam ajansı vasıtasıyla Carrefour'dan aldık. Brief'i Carrefour'dan aldık. Coca Cola, Gillette, Brown gibi firmalara da ajans kanalıyla işler yaptık. Marketingist'de bir sunum yaptık. Beş yılda bu kadar iş yaptığımızı şaşkırdılar. Bir bu kadar iş de hayata geçirilemedi. Bunun sebebi arada bir ajans var. Category killer denen bir ajans. Çizgi altı ve üstü çalışıyorlar. Daha sonra doğrudan tekstil firmalarıyla çalışmaya başladık. Çanak ve aksesuar tasarlayan bir firma diye başladık. İlk tasarım danışmanlığını yaptığımız firma Loteks-Boyner'e de çanta aksesuar üretiyorlar. Biz onlara bir trend sunumu hazırladık. Daha sonra yapmanız gerekenler bunlar dedik. Daha sonra da bir koleksiyon oluşturduk onlar için . Bu tüm görsel , kurumsal kimliklerini oluşturduk. Ve sahada nasıl olmaları gerektiğini içeren görseller de sunduk.

5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?

Müşterilerle ilgili demotive edici hususlar olabiliyor. Hak ettiğinizi alamamanız, maddi manevi.. Yaptığınız çalışmanın beğenilmemesini bir zorluk olarak düşünmüyorum, aksine bu sizin daha çok çalışmanızı daha iyi olmanızı sağlar. En büyük zorluk anlaşılmamak..Demotive edici.

6. **Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**  
Biz şimdi ilerleme ve büyüme kat etme fazındayız. Baz müşteriniz olunca finansal stabilite de edinmiş oluyorsunuz. 2 ile 3 arası bir yer diyelim.
7. **Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahseder misiniz?**  
Genç tasarımcıyorsanız, finansal gücünüz de yoksa, büyük projelere adım atmanız zor oluyor. Hem size bakış açısından hem de finansal güçten .. Devlet desteği olmalı. Genç girişimciler desteklenseydi çok daha hızlı çalışılırdı. Sürekli çalışan bir beyin var, sürekli üreten..
8. **Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**  
**Örneğin**  
- **Yeni iş almak:** Hayır  
- **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme evet, süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek, müşteriye işi kabul ettirmek evet vs.)**  
- **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek-** evet  
- **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/tahsilatlar)**  
En zoru bu evet.  
- **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları**  
En kolayı bu.Çok fazla örnek var, müşteri de biz de hassasız bu konuda.  
- **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi-** Hayır  
- **Diğer-** Hayır
9. **Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**  
Tasarım. Farklı düşünce geliştirme. Brief'i kolay anlayıp kolay ve hızlı çözüm geliştirmek. Butik ajansa yönelme var, hızlılık bir etkin. TV reklamlarına çok para verilmiyor artık. Çizgi altı ajanslara çok iş veriliyor artık.
10. **Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**  
Projeye göre değişiyor. Herkes tasarım yapıyor. Üç farklı fikir çıkıyor genellikle. Birimiz daha pratik olurken, diğeri lansmanla, diğeri de müşteri ilişkileriyle uğraşabiliyor. Biz marka kimliği marka kişiliğini de firmalarla çalışıyoruz.
11. **Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**  
Çok zorlanıyorum. Müşteri ilişkileri, finans, tedarikçilerle ilişkiler.. hepsiyle zorlanıyor deneyim kazanıyoruz. Aslında en büyük şansımız arada ajansların olması.Onlar bu işlerle uğraşıyorlar. Üretim de yapmıyorsunuz.Sadece tasarım ve kontrol..Ama tedarikçiyle de müşteriyle de ajans ilgileniyor. Aslında bu sistemi biz hep kullanmak istiyoruz. Biz sadece tasarıma yönelmiş oluyoruz. Ajans bizim üzerimizden para kazanıyor ama bedeli bizim uğraşmadığımız işlerle ilgilenmeleri. Mesela Rafineri Boyner'e bir iş yaptı bizimle..
12. **Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü? Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**  
İki yılda finans olarak büyümeye başladık. İlk üç yılda tanıtım ve marka bilinirliği oluşturmaya başladık. Son iki yılda büyük firmalarla çalışmaya başladık. Çok büyük de ilerleme kat etmedik. Bunun olacağını da beklemiyorduk zaten.
13. **Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**  
İki yıllık bir planlama yapmaya çalışıyoruz. Bunun için de bizim sürekli koleksiyonlar geliştirmemiz lazım. Avantajımız tasarım, stratejimiz de tasarımla alakalı tabii.

- 14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**  
Internet üzerinden.. Katıldığımız fuarlar, oluşturduğumuz koleksiyonların tanıtımları, işbirliği yapacağımız ajanslara tanıtımlar, onlarla ilişkiler.Koleksiyonları onlara sunmak. Yeni ajans, yeni müşteri arayışına giriyoruz. Ya oluşan markasını revize etmeye çalışan yada yeni kimlik isteyen markalar..Geliyorlar çünkü fikirler farklı. Çoğu bir şekilde başarılı oldu.
- 15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**  
Internette müşteri geliyor. Sizi görüyorlar, yaptığınız işleri beğeniyorlar ve sizinle tanışmak istiyorlar. Ama artık o kadar çok var ki, artık ayrışmanız gerekiyor internette de..Bu yüzden de ya bir referansla geliyor. Aslında işimizi nereden alıyoruz dersenez, referansla alıyoruz, yaptığımız işle.
- 16. Türkiye’de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**  
Endüstriyel tasarım tahminimizden çok daha iyi yönde ilerlemekte. Bu tabii sevindirici. Büyük bir pastada ufak bir dilim sahibiyiz. Hem ilerlemeyi hızlandırıyor . Bunun yanında tasarım gücüne sahip kişileri görmüş oluyorlar. Motivasyonu sağlamış oluyor. Şu anda ve gelecekte iyi yönde ilerleyecek bu iş. Bu piyasada çalıştığı iyi iş çıkardığı sürece herkese iş var.  
Dengeyi siz kendiniz kuruyorsunuz. Zaten sizinle devam ettirmek istiyor firma siz iyi iş çıkarırsanız.
- 17. Türkiye’de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**  
Özellikle genç girişimcilerin devletin katıda bulunması gerekiyor. Hem bizleri hem de yeni girecekleri teşvik edecektir bu. Bu işin PR’ının iyi yapılması doğru yapılması da önemli.
- 18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal innovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**  
Biraz aşınayım bu kavramlara, çünkü birebir yaşıyoruz. Çin faktörünün gelmesi ve bizim farklılaştırmaya yönelmemiz. Tasarımı farklı hale getirecek bu . Sadece tasarımcılar değil , farklı sektörler farkına varacak bunu. Avantaj ve dezavantajları var.  
Çin faktörü gibi..Bunun taklit yönü var tabii. IKEA’da tasarımlar özgün ama sonuçta bir tasarım bilinci var. **Tasarım ayak altı kalmıyor aslında üste çıkıyor.** Herkesin evine bir tasarım ürünü girmiş oluyor.Endüstriyel tasarım kavramı artık orta ve alt tabakada da konuşulmaya başlandı.
- 19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**  
Kesinlikle. Biz de zaten ürün alımı, hammadde alımına kadar uluslararasılaşmaya çalışıyoruz. Şu anda alacağımız keçeleri bile Almanya’dan getirtmeye çalışıyoruz.  
**Keçeler? Afyon’da yok mu?**  
Ama o tarz endüstriyel keçe yok. Tabii ki bizim kültürümüze has bizim keçe bu ama endüstriyel olanını tercih ediyoruz.

## APPENDIX C11

Transcription of interview with owner of Company L, November 2007

### L Firmasının Sahibi ile Görüşme

1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi ya da olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

Benim bir avantajım vardı, yaşamımdaki kararlarla ilgili- aslında girişimcilikle ilgili şöyle bir görüşüm var-memur ailesinden insanlarda o ataklık yoktur-

Benim ailemle ilgili herkes girişimciydi. Babam yönlendirici olması kendisinin de mühendis olmasıyla- birazcık o da bana işledi. Uzun süre çalışırsan kısırlaşabilirsin dedi. Bazı olaylar da benim bu kararı vermeme neden oldu. Kısa bir yurtdışından sonra dönünce hemen Vestel'e girdim, altı sene çalıştım. Vestel'de kayyum olaylarını yaşadım. Olmasaydı daha uzun da çalışabilirdim. Tam o sırada Raks'tan teklif geldi. Ancak Raks'ta her şeyimiz düzensiz gitti- 92- 93 yılları.. Hoşnut olmadığım şeyler vardı şirkette. Yan sanayiden beni Vestel'den tanıyanlar bana iş vermeye başladılar, dışarıdan çalıştım. Ortağım da elektronik mühendisiydi, biz projeleri hep birlikte aldık. İçinde Ar-Ge'si bulunmayan, KOBİ olan yan sanayinin bizi tetiklemesiyle oluştu. Bir ofis kurmaya karar verdik. Babamın ofisi vardı, sadece makineleri aldık. Yalnız altı ay sonra kriz oldu. Bir şekilde idare ettik. O dönemde hiç boş oturmadık. Herkese gidip kendimizi tanıttık. İki bayanın azmiydi belki. O bir senenin sonunda bütün meyveleri topladık.

95'ten itibaren ivmelendi iş. 2006'da ortağımla ayrıldık. Nesne Elektronik ve Nesne Endüstriyel Mekanik Tasarım olarak ayrıldık. Şimdi daha ağırlıklı olarak tasarım firması olduk. Design Ege benim üç sene önce Abigem'ler var (Gebze, İzmir ve Antep'te) geçen seneye kadar bunlar tamamıyla bir AB projesi TOBB ile birlikte ortaklaşa organize edilmiş – Kobi'lerin standartlarını yükseltme, eğitme işi. Hep aldıkları destekler insan Kaynakları, finansman, ihracat işleri üzerine. Niye bir endüstriyel tasarım eğitimi olmasın dedim. Bir fon yakaladılar sonra döndüler bir ihale açacağız dediler. İhale olarak açıldı, kazandık. İçinde hem mühendislik hem de Ar-Ge olan çok şirket yok zaten. Daha sonra -bu projenin birazcık da isim annesiyim- böyle bir isim altında yürütüyoruz. Aslında bir şirket değil, bir proje bu. Gelir edindiğim bir şey değil. Kendimi geliştiriyorum bununla. Aslında Design Ege'de yapmak istediğimiz şey tasarımcı ile KOBİ arasında bir tasarımcı arayüzü oluşturursun istedim. Ben daha çok rehberlik yapmak istedim- tasarım yönetimi gibi. Daha çok outsource ediyoruz. Content'i oluştururken düşüncemiz rehberlik yapmak. Onları ziyaret etme, tasarım ve ArGe olarak değerlendirmesini yapmak ve sonucunda onlara bu konuda yol göstermek.. Çok büyük bir database oluşturduk. Diyelim ki sıfırdan bir sandalye yapmak istiyorlar. Tasarımcı bulmak onu yönlendirmek,

arkasından üretim aşamasını.. bundan da bir pay alabilmek tabii. Ama böyle olmadı. Bir sene deliler gibi ziyaret yaptık, eğitim yaptık. Eğitimlerden de bir şey kazanmadık. Çok uğraştık. Yine de kapımızı çalan KOBİ çok olmadı. Olmadı. Yeniden başka arkadaşlarıma projeyi devrettim, bazı işlerin başında durdum. Ama verimli olmadı, hayal kırıklığı yaşadık.

Mesleğini bilinçli seçmiş biriyim. İkinci tercihimdi, ODTÜ Mimarlık'tan sonra. Meslek seçimim bilinçliydi artı, proje derslerinde iyi bir öğrenciydim.

**2. Ailenizde girişimci var mı?**

**a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör yada genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?**

Evet, neredeyse tüm aile. Bunun önemli olduğunu düşünüyorum girişimciliğe geçişte.

**3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?**

Çok değil. Kendimi girişimci olarak çok adlandıramıyorum. Çünkü çok profesyonel çalışan biri olara addetmiyorum kendimi. Hem yaratıcı hem de birşeyi mükemmel yapmaya çalışıyorsunuz. Bunu yaparken de hem maddi olarak hem süreç olarak çok kaybınız oluyor. 13 sene olmuş serbest çalışalı beri. Geriye dönüp de para kazandınız mı deseniz hayır hiç kazanmadım.

Bir yanıla girişimcilik var yeni bir iş modeli geliştirildiği için. Son senelerde projelerde seçici olmaya başladı. Design Ege benim KOBİ'lere iş yaptığım bir proje. Nesne ise sofistike işlere imza attı. Biz ağırlıklı olarak savunma sektörüne çalışıyoruz. Mesela ben tamamıyla kendi girişimim olarak tarım ürünlerine girdim.

**4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?**

Raks'ta çalışırken Star Elektronik bana iş verdi.

**5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**

Finansman sıkıntıları. Bence zaten bu işte insanları korkutup kaçırın şey bu bence. Bu ekonomik dalgalanmalar, üretici firmaların yatırım yapmamaları, sürekliliği sağlayamama..

**6. Şirketlerin genelde, 'Kuruluş- yapılanma/ gelişim ve finansal stabilite kazanma/ ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**

İlerleme ve Büyüme fazındayız.

**7. Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahseder misiniz?**

Ağırlıklı mali sıkıntılar denebilir.

**8. Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**

**Örneğin**

- Yeni iş almak
- Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme, süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek, müşteriye işi kabul ettirmek vs.)
- Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek
- Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/tahsilatlar)
- Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları
- Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi
- Diğer

Hepsi. Zorlandığım şeylerden biri iyi brief alamamak. Müşteri ne istediğini bilmeyince proje gerektiğinden fazla uzun sürüyor. Bu da hem tasarımcıya hem üretici firmaya zarar olarak geri dönüyor.

Yeni iş almak, KOBİ iyi bir müşteri profili değil. Türkiye ekonomisine çok endeksli bir şey. Yatırım yaptıkları dönem iyi, size de yansıyor. Aksi kötü oluyor. 2006'da çok iş vardı ama 2007 çok sönük geçti. Ben bunun çok endeksli olduğunu düşünüyorum.

Sonra finansman sorunu var. Danışmanla çalışıyoruz. Normal finansçı da bir kaç sene sonra görüyor. Maliyet muhasebesi..Oturtamadığımız şeyler var. Ekip iyi, küçültmeye çalışıyoruz.

Yatırım yapma zorunluluğu- makine ve yazılıma. Bir de elinizdeki iyi ekibi tutabilme zorluğu. Büyük şirketler hemen alıyorlar.

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Segmente olmuşluk var bizde- savunma sanayine iş yapıyor olmamız. Eski olmamızın bir etkisi de var.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

Artık ortağım yok.

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Çok zor. Yaratıcılık hayatımın bir parçası ama iş adamlığı çok arka planda ilerliyor. Çok becerdiğimi düşünmüyorum. Tabii zamanla tecrübeyle, mutlaka birlikte olduğunuz ekiple iyi bir işbirliği içinde olmak, onları eğitmek.. Kapsamlı projelerde- makine parkı olan kapsamlı projelerimiz var- ekiple hep interaktif çalıştım. Hiyerarşik düzen olmadı ofiste hiç. Ben buna inandım. Normal şirkete ters işler belki ama buna inanıyorum. Ekip olarak fikir jimnastiği yapıyoruz, araştırma yapıyoruz, o fikri test ediyoruz.

Bizim ortaklığımızda eski ortağımın iş adamlığı daha etkindi. Şimdi bu görev bana düştü. Finansman problemlerimizin en büyüğünden biri – ekip çok kalabalıktı, gelirler bu kadar büyük ekibin altından kalkamıyordu. Çok yöntem denedik. Maddi problem ensemizi bırakmıyordu. Kendi konumdaki ekiple devam ediyorum çalışmaya. Öbür türlü 4-6 proje bir anda yapmamız lazım ki yürüyebilsin iş. Yurtdışında da gördüm, bu sektörde kaldırmıyor çok adam çalışmasını. Yaratıcı kişi ofiste sabahlayan kişi oluyor genellikle..iş adamı da gidiyor 18 olunca.

**12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü?**

**Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

2003-2006 arası ciro ikiye katladı ama 2007 yavaşladı büyüme. Genelde memnun değildim ama ciddi mali sorunları aşmak için adımlar attık.

**13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**

Yeni iş almak için biraz önce bahsettiğim kendimizi ufak çapta tanıtma işi var. Karlılığı artırmak adına, geçmişe baktığımda üst üste yaptığım proje çok az. Oysa, en kazançlı şey bu. Benzer projeleri art arda yapmak. Bir de bir projenin re-design olması karlılığı düşürüyor. Halbuki yeniden ele almanız gerekiyor. Karlılığı artırmada birincisi, strateji olarak düşündüğümde- bir projeyi olabildiğince küçük bir ekiple yapmaya çalışıyorum, brief'i çok iyi oturtmaya çalışıyorum, Ara aşamaları paylaşıyorum. Zamanla karlılığını yitirmesin diye



proje. Çizelge yapıyoruz. O projenin o ay içinde genel giderlerimizden aldığı paya bakıyoruz ve bunu kontrol altında tutmaya çalışıyorum.

**14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**

Çok önemli ama örneğin PR'a firma olarak harcayacağım ödenek yok. Şu anda DesignEge'nin sitesi filan bitti, broşürleri, mail shotları.. Broşürleri database'teki firmalara yollanacak. Aynlarını Nesne için de yapacağız.

Bizzat kendim hazırlıyorum, hem yaparı tanımadım, hem de bütçem yok pek.

**15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**

Daha sunun sonuçlarını almadım ama ben bunun şart olduğunu düşünüyorum. Portallerde yer almak gerek. CadCam'deyiz. ETMK'da zaten varız. Her sene ODTÜ'den bir proje yaptırıyorum her sene. Olabildiğince link atılmasına çalışıyorum. Dexigner önemli, henüz yokuz orada.

İş bağlantısı çıkıyor portallerden. Sanayici firmalar arayış içine giriyorlar ve buluyorlar sizi.

**16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Tasarım son yıllarda çok pompalandı. Aslında herkese bir şekilde ekmek var, o kadar da olumsuz görünmüyor....

Sektörün sektör haline dönüşmüş olduğunu düşünüyorum- bir meslek kolundan sektöre dönüştüğünü .. Yapılacak çok şey var, bunlar bir süreç. Daha iyi bir noktaya varacağını düşünüyorum. Avrupa'ya bakınca bacalı endüstrinin neredeyse bittiğini görüyoruz. Bunun Türkiye'ye kaydığını görüyoruz. Doğal olarak, üretim buraya kaydıkça tasarımcı da üretimin bir parçası olacak. O yüzden herkese düşecek iş olanağının olacağını düşünüyorum gelecekte.

**17. Türkiye'de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Henüz şu anda firmalara da baktığınızda – aslında bir dolu tasarımcı var-firmalar ve freelance'çiler var evlerinden çalışan. Göründüğünün üç dört katı kadar sayıda tasarım ofisi var evinden çalışan. Vergisiz usulsüz bir şekilde götürüyor. Ummadığınız firmalar bile okulun dördüncü sınıfındaki öğrencilere iş veriyorlar. İleride büyük ihtimalle tasarım ofisleri akredite olacak, olmak zorunda olacak. Nasıl ki, mimarlıkta bir işi yaparken imzasıyla- .. daha etkin bir rol oynayacaklarını düşünüyorum. Herkese ekmek var aslında bu piyasada.

Büyük firmalar ancak kendi ekiplerinin yetişmediği zamanlar dışarıya iş veriyorlar, ya da bir görüş alabilmek için. Türkiye'deki Kobi'ler % 90. Onlar da kendi içlerinde büyümeye çalışıyorlar. Halbuki ortada Anadolu Kaplanları var. Fırsatlar var değerlendirilmemiş. Onlar da korkarak bakıyorlar tasarımcılara. Bu konudaki teşvikler artacaktır. ETMK bu konuda önemli işler yapıyorlar.

Eskiden Türk tasarımcısına güven azdı, biraz da bilinmiyordu. Aslında pompalanmada yanlış yanlar da var. Tasarım deyince insanların aklına çatal bıçak tasarımı geliyor olabilir. Bilindikçe daha da artacaktır tasarımın önemi.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Buradaki tasarımın aldığı toplumsal sorumluluğu soruyorsunuz. Papaneg'in kitabında vardır: Design For the Real World.Hiç bir şeyin abartılı olmasına çok

karşıyım. Hem harcanan malzeme, enerji hem de kararları verirken yalınlık önemli olmalı. Olması gereken neyse o olmalı. Evet estetik açıdan hoş olabilir ama gereksiz harcamaya çok karşıyım.

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Buna kesinlikle inanıyorum. Diyorlar ki, yabancılar tasarlıyor biz üretiyoruz. Bu her zaman da böyle olmuyor. Geçmişteki bir projeyi anlatayım. İstanbul'da bir otomotiv firmasıyla bir proje yapmıştık. Pek KOBİ değil. Bunlar BMW'ye VW'le filan yedek parça üretiyorlardı. Bir çok parçayı biz tasarladık. Aydınlatmanın kontrollarıydı ama bu bir başlangıçtı. Bunu yaptırttılar, arasından biri seçildi sonra mekanik tasarımını yaptık, baba bir projeydi. Pet şişe tasarımı burada pek yapılmıyor çünkü Avrupa'da üretici tasarımı bedava veriyorlar.

## APPENDIX C12

Transcription of interview with owner of Company H, November 2007

### H Firmasının Sahibi ile Görüşme

1. **İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?**
  - a) **Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?**
  - b) **Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi yada olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)**

Okulu bitirmeden evvel çalışıyordum, babamın ofisinde filan. Sonra başka yerlerde de çalıştım. Sonra eşim full-bright bursu aldı ABD'ye gittik. Beş sene orada kaldım. Vizeden dolayı çalışma iznim vardı Amerika'da. İki tasarım firmasında çalıştım, Cincinatti'de Firehouse Design Team. Bütün yaptığım maketlerin ağaçtan olduğunu görüp şaşırdılar, ODTÜ'de kullanılabilir tek malzeme buydu.

Sonra Ankara'da Aselsan'da bir kaç ay çalıştım. Sonra Nurus'ta çalıştım. Tasarım Ar-Ge Grup Müdürü olarak. 2000-2004 arası. Körelmemek için gideyim dedim ve sonra kendi şirketimi kurdum.

b) Nurus'ta ödüller aldık tabii. Cesaretlendiren.. herkes destek oluyordu ama yol ayrımına gelmiştim. Beni tanıyanlar maaşlı çalışamazsın diyorlardı. Ben 7.30'da fabrikaya gider 22.00'de çıkardım. Eşim hafta sonları fabrikaya gelirdi. Bu kadarını kendim için yapsam dedim.. Şimdi daha huzurlu çalışıyorum.
2. **Ailenizde girişimci var mı?**

Babam bir ara serbest çalışıyordu. Ailede girişimciler var. Ailede gelenek var. Babam aslında daha sağlamcıydı.

a) **Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör ya da genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?**

Belki yetiştirilmeyle ilgili. Genetik olduğunu zannetmiyorum. Ticaretle uğraşan insanların iki çocuğu da farklı olabiliyor. Kişilik özellikleri de etken.
3. **Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?**

Evet.
4. **İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?**

Ersa ofis mobilyaları. Onlardan başvuru aldım.Sektörden benim çalıştığım .. mobilya sektörü bayağı geniş bir sektör. Bu sektörde Nurus'tayken de enjektörcü olsun.. o kadar çok kişi tanıyoruz ki onlar da yayabiliyorlar etrafa.
5. **İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**

Tabii ki tasarım yaparken bir de iş aramak zor. Başladığınız zaman bir çevrem vardı, Nurus'tan dolayı. İlk başta öyle oldu. Dört sene kadar Nurus'ta çalıştım. Şeyi fark ediyorsunuz, ben biraz daha burada çalışsam memur gibi olacağım. Dinamikler istatikler filan hepsi değişiyor. Bence bir tasarımcının fabrikada

çalışması bir kaç yılı geçmemeli. Ondan sonra da bir kenara çekilmeli, ondan sonra geleceklere yol açmak için.

6. **Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**  
3. aşamada. 2 ile 3 arasında da diyebiliriz. Bizim mimari işlerden farklı olarak avantajımız varolan müşterilerden yeni işler alabilmemiz.
7. **Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?**  
Müşterilerle ilgili şöyle bir sıkıntı oluyor. Ben son derece detaycı biriyim. Eskiden kılı kırk yaradım, çocuk olduktan sonra tedavi olmuş oldum.. İlk başta müşteri almak zor oluyor. Müşteri geliyor, sonra biraz daha rahat davranıyorsunuz, nasılsa iş bulurum diye. Sonra kötü bir özel dönemim oldu, sıkıntılı bir dönem o çok sekte vurdu. Momentumu kaybetmiştim
8. **Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**  
**Örneğin**
  - **Yeni iş almak:** Elimde sürekli iş var. Destek aldığım kişiler de var. Planlama sıkıntısı var. Büyümeyle ilgili. İş reddetmesem yetiştiremeyebilirim- ki istediğim gibi adam bulamıyorum. İş ret edersen büyüyemem gibi.
  - **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme- , süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek- , müşteriye işi kabul ettirmek- vs.)** Burada sorun var. müşteri tarafında bazı bölümlerdeki insanlar 'Bu olmaz' diyebiliyorlar. Halbuki ben neyin yapıp neyin yapılamayacağını biliyorum. Şimdi daha diplomatik olmayı, çok zorlamamayı öğrendim. İş kişiselleşmeye başlıyor. Nurus'ta da benzeri olaylar oldu. Müşteri ilişkileri yönetimini yeni yeni öğrenmeye başladım.
  - **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek-**  
Onu yapmak en zoru. Adama havada bir tablo çiziyorsunuz. İlk başta brief hazırlıyorum ben. Hizmet sattığınız anda oturuyor para alıyor hiç bir masrafı da yok diye düşünülüyor. İlk başta detaylı bir belge hazırlıyorum. Şirketin amacı ne, ben bu projede ne yapmayı hedefliyorum, yapılacak işin amacı ne, nasıl yapılacak, ne kadar sürede yapılacak.. gibi. Bazı şeyler de şirketin yönü çok özel olabiliyor. Üretici firma içerisindeki yeri, elemanlar, konsepti, üretim satış fiyatı, kapasitesi, öngörülen ömrü, hedeflenen üretime geçiş tarihi, montaj ve paketleme tarihi filan, yapısı ve program var. Şöyle bir zaman programı veriyorum onlara.
  - **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/ tahsilatlar)**  
Hizmet sattığım için.. primitif gidiyor. Muhasebeyle ilgili bir eğitimim var.
  - **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları e**
  - **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi-** Sorun olabiliyor. Onlar dayanıksız ben talepkarım diyemem. ABD'ye bakmalı bir de. Belli bir disiplinde müşteriye dokümanı sağlarsam onlar da sıfır hata yaparlar.
  - **Diğer-** İşin vasfının değiştirilmesi, malzeme vs. gibi konularda benim dinlenmemem, özellikle aile şirketlerinde. Neticede çıkan ürünler farklı oluyor.
9. **Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**  
Çok detaylı çalışmak, detaycı olmak, müşteriye istediğinden fazlasını vermek.
10. **Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**  
Ortağım yok.
11. **Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Mecburi istikamet olarak hem onu hem de bunu yapmalısınız. İş adamı olarak verdiğiniz sözleri tutmalısınız. Zaman zaman iş adamı olunuyor. Tasarımcı kimliği her zaman işadamı kimliğini solluyor. Fazladan da bir şeyler veriyorsunuz müşteriye. Tüccar olsanız yapmazsınız bunu.

- 12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü? Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**  
2004 Şubat'ta kurulduk. 2005'te bırakmak zorunda kaldım, bitiktim. İlk yıl yaptığım cironun belki yarısını yaptım. Sonra hep ikiye katlanarak büyüdü. Memnunum esasında. Bir tek ben nasıl büyüyeceğim onu bilemiyorum. İş birliği yaptığım birisi de İstanbul'a taşındı. Hem dostluğumuz hem de iş birliğimiz var. Güvenebileceğim birilerinin olması önemli.
- 13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**  
Ben şimdi Amerika'ya gidiyorum 4-5 ay süreyle. Orada çalıştığım firmalarla yürüttüğüm projeler var. Belki orada ofis kurmak gibi bakacağım. Duyulmak istemiyorum. Bu da ticari kaygıdan. Kimle çalıştığımı söylediğim zaman o kişiler bu firmalara teklif veriyorlar. Sonra fiyat kırmalar başlıyor.
- 14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**  
"Pek yapmıyorum. reklam filan yapacaksın, sonra iş gelecek yetiştiremeyeceksin filan.. Referanslar en önemlisi. Ben tanıtım yapmayı sevmiyorum esasında. Kendimi anlatmak bana iddialı geliyor.
- 15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**  
Web sayfası var tabii. Önemli bu. Yaptıklarınızı gösteriyor. Yenilemeye fırsatım olmadı. Bu tip şeyler için keşke biri olsa da yapsa, devam ettirse. Buna vakit ayıramıyorum. Bir tane müşteri dolaylı yoldan geldi. İnternette değil de broşür görmüşler. Gelmez herhalde web'den ama olmaması söz konusu değil diye düşünüyorum. Bir kurumsal kimlik de olması gerekir diye düşünüyorum. Aslında ofis de çok gerekli değil- home office olabilirdi.
- 16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**  
"Bence Türkiye'de tasarımın ulaştığı bir yer yok henüz. Ulaşması gereken yerde değil.Daha bayağı bir yolu var gibi görünüyor. Tam olarak değerlendiremiyorum ne kadar süreceğini. Bazı projeleri yaparken bakıyorum inanılmazlar bazen de 'kayıp bunlar ' dedirtiyor. Her şeyin daha entegre olması gerekiyor. Eğitimle serbest çalışanların daha entegre olması gerekiyor.Birliktelik olması gerekiyor. Hala bir meslek kuruluşu dört dörtlük kurulmamış. Belki endüstriyel tasarımda biz daha şanslıyız. Meslek olması gereken yerde kesinlikle değil. Ama daha Avrupai standartlarda bir yere gelip, meslek kuruluşunun kurulup, tasarımcıların daha farkında ürünler yaparak bir yere geleceğini düşünüyorum. Amerika'da siz tasarımcıya gittiğinizde müşteri hiç sorgulamıyor önerileri. Doktora giderken ki gibi.. Yaparken sorunlar yaşadığı zaman beraber yürünüyor. en büyük fark bu bence.
- 17. Türkiye'de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**  
Düzgün çalışıldığı sürece geleceğin çok parlak olacağını düşünüyorum. Düzgün çalışan tasarımcıların sayısı artarsa sektör daha da değerli olacak. Sektör katma değerli ürünlerin değerini biliyor ama onlara nasıl ulaşılacağını

bilmiyor. Tasarımcıların tam olarak ne yaptığını çok iyi bilmiyor. Endüstri tasarımı ile skin design arasındaki farkları bilmiyor. Bence çok hızlı gelişecek, belki bir patlama bile olacak. İtalyanlar buraya geliyor, Türk sanayicileri ile tasarımcılarıyla tanışıyor. Herkesin birbirine yaklaşması lazım. Sanayici tasarımcıya yaklaşması. Bir kez bunun tadını aldılar mı devamı gelir.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Endüstriyel tasarım zaten adı üzerinde, seri üretim odaklı olmak zorunda. Bursa'daki tekstil firmalarını filan hiç gördünüz mü? Almanya'dan makine almışlar. 470 tane makine, tek yaptığı şey düz patiska üretmek. Bunun metresini 1 euro'dan satmak istiyorlar. Sonra Çin çıktığında KDV'sini düşür filan diye ağlamaya başlıyorlar. Ama bunun yanında Gabriel diye bir firma var. İngiliz Gabriel firması da var. Bu da kumaş yapar ama metresini 35 pound'dan satıyorlar. Aradaki tek fark makine. Tasarımın iki yönü var biri kaliteli, katma değerli ürünler üretmek. Bizimkilerin kullandığı pamuk da aynı, onlarınki de aynı. Bebe ürünlerine bak, yabancıya ürettiğimiz çok daha kaliteli. Bu tip şeyler de vurdumduymazlık var. Elleri kolları mahkum tasarıma dönmek zorundalar. Özgün olan hiç bir ürün satamazlar dışarıda. Hem kaliteli ürünler üretmek lazım hem de mesela Facebook, Youtube gibi inovatif şeyler yaratmak lazım. Kitlelere ulaşmak ama daha önemli olan katma değerli ürün yaratabilmek. Endüstriyel tasarımın katması gereken şu: Markalaşma neyi getiriyor: 3'e ürettiğini 15'e satabilmek. Gabriel'in maliyeti taş çatlasın 1.5 euro. Ama katma değerli ürün yaptığı için pahalıya satabiliyor.

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Şimdi Çin'de de önemli sayıda tasarımcı yetişiyor. Çin bütün dünyayı silip süpürecek. Tasarım olarak İngiltere, ABD daha yaratıcı daha özgür. Kısıtlanmıyorlar, baskı altında kalmıyorlar.

## APPENDIX C13

Transcription of interview with owner of Company K, November 2007

### K Firmasının Sahibi ile Görüşme

1. **İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?**
  - a) **Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?**
  - b) **Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi yada olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)**

Ben lisans eğitimini bitirdikten sonra master yaptım. O da bitince doktora yapacaksın dediler. Halbuki, idealimde bir akademisyenlik olmadığı için istifa edip doğrudan atıldım bu işe. Herhangi bir iş aramadan. Okulda notlarım filan yüksekti ama buna da bağlamıyorum tam olarak. Babam serbest çalışıyordu, o etkilemiştir. Cahil cesareti oldu aslında.

Master yaparken hayatımın ilk büyük işlerinden biri talep edildi benden. Mimarlıkla ilgili bir iş olduğu için bir ortak arayışına girdim ve ilk eşim olan ortağı buldum.
2. **Ailenizde girişimci var mı?**
  - a) **Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör yada genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?**

Var, dayım, dedem ve babam. Babam mimar, şehirci, serbest çalışıyor. Her ikisi de, genetik de çevresel koşullar önemli.
3. **Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?**

Evet ama ben yine de bunu yeterli bulmayıp S.Ü'nün Girişim Yetiştirme Programına katıldım. Doğru düzgün birinin yönlendirilmesinden yada usta çırak ilişkisini yaşamadığımız için, kendim debelenerek bu işten bir şeyler öğrenmeye çalıştım. Öyle olsaydı hız kazanırdım muhtemelen.
4. **İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?**

İlk girişimcilik deneyimimi 1990 yılında FMC Nurol Zırhlı Araçlar Firmasının 10 bin m2'lik bir alanın dekorasyonu ile yaşadım. Bir seneyi geçkin büyük bir projeydi. Direkt bir girişimci oldum. Daha sonra 2 sene sonra babamla bir takım ortak projeler yapmaya başladık.

Aslında ilk işim bu değil. İlk önemli büyük iş Ardiş firmasının bir dış protez çalışmasıydı. İthalat yapıyorlar. Alt takma diş ve üst takma dişin birbirine uymasını kontrol eden bir aparat tasarladım. O projeyi üretip İtalya'ya ithal de etmişler. İşin nasıl geldiğini çok net hatırlamıyorum. Hayatımda ilk kez teklif verdim, hemen kabul ettiler ve bunun büyük bir kısmıyla araba bile almıştım. 1988'de.
5. **İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**

Beni en çok yıldırان emek zaman harcayıp kendi çocuğunuz gibi gördüğünüz bir projenin rafa kalkması, hayata geçmemesi. Bu hala da oluyor.

6. **Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**  
Bazı açılardan belki 3. ama bazı açılardan 1.

Aslında kuruluş ve yapılanma denemez. 1990 yılından beri çalışıyorum. 17 sene olmuş kuruluş sayılamaz.

Bu son şirket olarak 7 senelik. Eski şirketimiz olarak 10 senelik ama serbest çalışma sürecim olarak 17 senedir.

Finansal stabilite yok. Hala yok. Gelişim ne açıdan? İşlerin gelmesi piyasada isim yapmak onu sağladık aslında. Halen büyümeye çalışıyoruz işleri. Hiç bir girişimcinin tamam oldu diyebileceğini sanmıyorum tabii.

Ama benim arzum, bu kadar senenin sonunda en az 15 kişinin çalıştığı, aynı anda 3-4 proje yürütüp her bir projenin başında yürütücülerinin olduğu bir yapı. Şimdi de 3-4 proje yapıyoruz aslında aynı anda ama..

Böyle bir pozisyona gelmek isterdim ama Türkiye'de kolay olmuyor. Belki de benim de yetersizliklerimden.. Bunu yapanlar var, mesela Nesne tasarım. Tabii onlar mühendislik de yapıyorlardı. Tam aynı kulvar değil. Bunu yapanların sabit gelirin getirdiği başka alanlar da var. Ya stand tasarımı, ya rendering gibi. Ben o alanlara yönelmek istemedim.

7. **Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?**  
Her anlamda sıkıntı çekiliyor, finans, yeni müşteri...

8. **Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**  
**Örneğin**

- **Yeni iş almak:** Hayır. Hiç bir zaman müşteri bulamama problemim olmadı. Ama iş seçmek isterdim, seçemiyorum. Bazı işlerin beni üzeceğini, vaktimi alacağını bildiğim halde giriyorum. Getirisi de az oluyor. Bu ticari olmayan naiv yaklaşımdır. KOBİ'leri kaldırmak gibi bir misyon edindim. Başlarının çaresine baksınlar diyemedim.

- **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme, süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek, müşteriye işi kabul ettirmek vs.)** Hayır  
Brief'le ilgili yetersizlik var her zaman. En büyük şirket dahil ne istediğini bilmiyor, aktaramıyor.

- **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek-** Evet

- **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/ tahsilatlar)**  
Evet.

- **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları**  
Hayır.

- **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi-** Evet. Ne evet ne hayır aslında.

- **Diğer-**

9. **Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Güçlü yanı yenilikçilik arayışındaki kararlılığı- şartları zorlayarak.. Müşteri talep etmese de çok alternatif sunuyorum ve bunun içinde mutlaka en az bir iki tane çok inovatif yaklaşım oluyor. Genellikle büyük firmalar KOBİlerde de o inovatif olanı iyiymiş ama gavur yapmadığına göre bir nedeni vardır diyorlar. Aslında biraz koşullar değişti şimdilerde. İnnovasyon önem kazandı. Veriler brief'in şartlarını zorluyorum.

İkinci güçlü yan da 'Ben yaptım oldu' zihniyetinde olmuyorum genelde. Mutlaka verilen briefle rakiplerle konumunu irdeleyerek stratejik bir yaklaşım içinde sunuyorum. Aslında benden talep edilmese de ben aslında stratejik



danışmanlık hizmeti de veriyorum firmalara. Bunu KOBİ'lere de büyük şirketlere de yapmaya çalışıyorum. Hiç istenmediği halde bir sunum hazırlayıp sektörü irdelemeye çalışıyorum. O sektörde trend nerede? Hatta o sektörlerin gerisinde mi ilerisinde mi trend yakalamada , bunu anlamaya çalışıyorum. Ve ben ürün tasarımının bununla kol kola gitmesi gerektiğini düşünüyorum. Pazarlamanın, ürün tasarımcısı ve marka yöneticisiyle birlikte çok iyi bir işbirliğinde olup en doğru tasarıma sulaşma k için işbirliği yapmasına inanıyorum ama Türkiye'de çok zor. Kişilik çatışmasına bile dönüştürülebiliyor bu iş.

Firmalar rakip analizi testi yaptırıyorlar. Pazarlamadan insanlar anlamıyorlar bunu niye istiyorum diye. Bu bir ekip çalışması ve tasarımcının bu verilerle de hareket etmesi anlaşılıyor.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

Şu anda ortak yok. Eksikliğini hissediyorum. Geçmişte ortağım endüstriyel tasarımcıydı. Onunla iki aşama dedik. Aynı projede ikimiz farklı proje geliştirmek. Rekabetten besleneceğimizi düşündük ama ciddi vakit kaybı oldu. İkinci aşamada aldığımız projeleri paylaştık. Onda da bazı problemler oldu. Birimizin işine kritik getirmek gibi. Bunu da tam olarak yapmadık aslında. Şimdi eksikliğini duyduğum ortağın benden farklı meziyetleri olmasını istedim. Finansman, işin pazarlanması gibi, bir nevi menecer gibi. Benim eksiklerimi tamamlaması gerek. Benim tam yetemediğim yada bilgimi tamamlayacak konularda bir ortak yada hissedar.

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Mesela tahsilatla hiç bir şekilde uğraşmak istemiyorum. Müşteri ilişkileri zedeleniyor. Mesela bir müşteri biraz ayıp ediyorsa zamanında ödeme yapmıyorsa yada hiç ödeme yapmıyorsa, kontrata uymuyorsa, o aslında sizin yaratıcı eyleminizi, moralinizi filan ciddi bir şekilde etkileniyor. Muhasebe işleriyle hiç uğraşmak istemiyorum. Hiçbir tasarımcı istemez.

Doktor Jekyll and Mr. Hyde gibi. İşletmenin ilk zamanında az sayıda proje vardı ve vakit ayırabiliyorduk. Ama iş adedi büyüdükçe bu sefer tasarım yapmaya hiç vakit kalmıyor ve çok mutsuz ediyorduk.

**12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü? Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

Memnun değilim. Katkı yapan nedenler. Dış faktörler krizler, Türkiye'deki koşullar, sektörün durumu, fikre para vermeye gönüllü olmayan bir endüstri. .. Ama bunun yanında Çin faktörü nedeniyle fikre para vermeye hazırlanan da bir sektör de aynı zamanda . Çok büyük bir değişim var esasında. Bu sefer de işi nasıl yöneteceklerini bilmiyorlar. Şirketlerde en büyük sorun tasarım yönetimi olmaması. Müthiş bir zaman ve para kaybı var.

Şu anda bir kaç yaşadığım bir kaç projede.. ikisi de bir doğru tasarım yönetimi yapılmadığı için büyük vakit kaybı var.

İçsel faktörler doğru ortak olmaması, uzun süreli personel istihdamının sağlanamaması.. Bizim sektörde bu büyük sorundur. Biz genç insanlarla çalışıyoruz. Ya ben onları küstürüyorum ya onların hayatlarında değişiklikler oluyor zaman içinde..evlenme, askere gitme gibi hayat değişiklikleri oluyor. Sirkülasyon çok hızlı iş değiştirmede. Ama bundan da kaynaklanıyor; biz onlara yeterli paralar veremiyoruz, çünkü biz de müşteriden alamıyoruz tatminkar paralar. Böyle bir kısır döngü var bence büyüyememenin en önemli nedeni bu.

**13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**

Var. Stratejilerimden biri.. hedeflerim diyelim.. inandığım ve sağlıklı olduğunu düşündüğüm stratejik tasarım danışmanlığıyla paralel yürütmek.. Firmanın marka yönetimiyle tasarım yönetimi.. Çoğu zaman bunu da yapamıyorlar. Bunu da sunmak. Hatta marka yönetimi de KOBİ'lerde filan hiç yok. Yeni bir marka yaratıyorlar mesela ismini İtalyanmış gibi yapıyor. Bu markanın stratejisini çok iyi kurgulamak lazım, hiç olmazsa başka taklit bir şey koymayın diyorum dinlemiyorlar ve marka ölü doğuyor. Dışarıdan bir marka yönetimi danışmanlığı alın bari diyorum onu da dinlemiyorlar.

İkinci hedefim hayata geçmeyen projelerim.. çok inovatif hayata geçmeyen projelerimi üretip de pazaralmaya da sıcak bakmaya başladım. Ama hem onu hem de bunu. Üç yol var. Hizmet satmak, vakit ayırıp ürettirip ve pazarlamasını yapmak. Bir de kendimi geliştirip firmalara danışmanlık yapmak firmalara.. Nasıl olacak bilemiyorum vakit açısından

**14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**

Bir hissedar veya ortak isterdim doğrusu. Proje bazında olabilir. PR'ın getirisini hesaplama çok zor. O zaman sabit gider olacak. Ötesini göremediğim için girişemedim bu işe. Bir menecer olsa getirdiği işten bir yüzde vereyim.

Fuarlarda, panellerde konuşmak gibi nitelikli PR meselesi...Şimdi çok da davet gelmiyor. Bu da vakit alıyor tabii.

İlk in Milano'da bir yabancı basından biri bana mail atmış benim Yeni Rakı işini görmüş, istedi hemen gönderdim.Bundan sonra da newsletter'ınız vara ve gönderirseniz çok sevinirim dedi, bana birden o zaman dank etti. Ben bu kadar zaman bir newsletter düşünememişim. İki senedir bir website'im var ve ben yenileyememişim. O yüzden benim bunlarda yardım edecek bir ortağa yada bir sağ kola ihtiyacım var.

**15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**

Şu ana kadar pek yararlanmadım ama çok önemli ve ben hiç etkin kullanamıyorum. Link'ler filan çok yetersiz. Tasarım Üssü denince de ön sıralarda çıkmıyor. Sitenin up-date edilmesi lazım, yeni bilgilerin, işlerin girmesi lazım. Birini oturtmam lazım.

Ben ilginç bir şey yaptım aslında. Bir yandan internet'i yaptığım hayata geçmiş olsun olmasın tüm projeleri girdim. Stok projeler kısmı, oraya şifreyle girmek üzere- stok projelerden. Çünkü ben o projeleri de satmak istiyorum. Bir iki kişi şifre istedi. Pek de etkili olmadı. Müşteri başkası için yapılan ve hayata geçirilen bir işe sıcak bakmıyor kendisi için yapılmadığı için.

**16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

'90'lı yılların başından beri karşılaştırıldığında, 17 yıllık bir süreç içinde çok gelişti. Sektör olmaya başladı, daha önce bir sektör sınıflamasına giremiyordu.Zaten şu ana kadar bütün çabamız '90'lı yıllardan bu yana, benim hem kişisel çabam, ETMK'da yaptığım çalışmalar hem kendi şirketim olarak bunun bir sektör haline dönüşmesi için. '90'lı yıllarda neden girememişti sektör sınıfına, sanayi kaliteyle tanışmaya başlamıştı. Fikre para vermeye de çok hazır değildi.. Bunun yanı sıra yurtdışından ithal ürünlerin benzerlerini takip etmek gibi bir pazarlama yönelimi vardı.Fakat şimdi 2000'li yıllarda Çin'in de baskısıyla, 5-6 senedir hem KOBİ'lerde bir seferberlik başladı, hem de üretici

firmalarda.Bu yeterli midir? Değil. Ama yine de geçmişe oranla bir değişim, talepte bir artış başladı- ki bunun göstergesi arzda da artış oldu. Yani çok miktarda serbest çalışmaya kalkışan genç tasarımcıları görüyoruz. Bizim zamanımızda çok çok nadir, parmakla sayılabilecek kadar azken, son 5 senedir ne güzel, gençler hemen şirketleşme yoluna adım atıyorlar. Aslında bu da talebin artmasının göstergesi bence.

**17. Türkiye’de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Endüstriyel tasarım Türkiye’de gelişme gösterecek ama bunun Türk ekonomisine en faydalı biçimde nasıl olacağına kafa yoruyorum. Bazı sektörlerin çok artışı var ihracat açısından- otomotiv sektörü bunların başında ama burada bir montaj üssü olma konumumuzda burası için hizmet verecek bir ‘operatör tasarımcı’, inovatif tasarımcılara da ihtiyaç var. Onun yanı sıra Türkiye’nin ihracatta çok başarılı olduğu cam, seramik, şimdi biraz mobilya gibi sektörler de söz konusu. Ama oyuncak sektörü mesela Çin’le çok fazla rekabet edecek durumda değil.Mesela züccaciye de bile şu anki zihniyetle devam edecek olursa çok fazla rekabet şansı olmaz. Potansiyel var ama şu anda sektörel yapılanması nedeniyle çok şey yapılabilecekken yapılamaması durumu var. Tasarımcıyla ciddi işbirliğine gitmesi gereken sektörlerden biri. Ama bütün bunların ötesinde ürün satmak yüksek katma değer getiren bir konu değil, yani bilişim sektörü, telekomünikasyon, nanoteknoloji gibi konulara herkes yatırım yapıyor ve Türkiye’de o yüzden ne kadar iyi tasarım yaparsanız yapın bir yerde olduğunuz yerde kürek çekiyor durumuna da gelebilirsiniz. Bunu öngörerek aslında Türkiye’nin bu kısır döngüden çıkması için yapacağı en önemli şey bence mekatronikçilerle mi, biyo-teknoloji uzmanlarıyla mı, bütün bu disiplinlerle de işbirliği içine girerek yenilikçi tasarımın her yönden yüksek katma değerli konuma geçmek için kullanılması gerekiyor.Üniversitede de buna göre öğrenci yetiştirilmesi gerekiyor bence. Çünkü Türkiye’de ciddi oranda bir genç nüfus var, bilişim sektörüne gerek montaj olarak gerek üretim olarak yönlendirilmesi tartışılıyor, bir yandan teknoloji ve inovasyonun ne kadar önemli olduğu nhep konuşuluyor ama bunun gerçek anlamda hayata geçmesi için sacayağının üçünün bir şekilde birbiriyle iletişime geçmesi ve ekip çalışmasının başarılması lazım. Pazarlamacılar, teknolojik kişiler Ar-ge ciler ve tasarım. Bu üçünün iletişim kopukluğundan Türkiye çok şey kaybediyor. Bunu aşamazsak bence daha da geriye gidebilir.

**Peki ön şartlar var mı tasarımın gelişmesi için, Tasarım Konseyi gibi, devlet destekleri gibi..Devletin rolü ne olmalı? Çok mu abartılıyor devletin rolü? Ne olmalıdır?**

Tabii abartı da var ama ihtiyaç da var.B u kadar da bel bağlamamak lazım. Önemli olan bu kurumların içinde çalışan insanlar. O insanlar bir devlet memuru zihniyeti ile çalışacaksa hiç olmasın daha iyi. O durumu düşülmemesi için çalışılması gerekiyor. Tek başına da olmamalı. Çok üst düzey, her şeye tek başına karar verici yapısına da asla düşülmemeli. ve bunun alternatifi kişilerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda sanayicinin, tasarımcıların, teknolojiyle uğraşanların, Ar-Ge’cilerin ortak projeler yapabilecekleri küçük oluşumlar bence çok önemli.Bunlar tasarım merkezleri mi olur ama.. Önemli olan AB projelerini alabilecek, bunu hayata geçirebilecek, boyutu olan, yenilikçi tasarım için hayata geçmesini sağlayacak oluşumlar olmalı.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Tasarımın demokratikleşmesine kesinlikle sıcak bakıyorum. Aslında şunun da altının çizilmesi gerekir. Şu zihniyetin de yıkılması gerek: Tasarım maliyeti artırıcı ve illa ki altında tasarımcı imzasıyla çok üst fiyatla satılması gereken bir şey değil. İnsanların algısında tasarım elitin sahip olması gereken pahalı olacakmış gibi bir intiba var

Aslında benim için böyle bir şey değil. Mesela Yeni Rakı projesi.. herkesin kullanacağı bir şey o yüzden benim için çok kıymetli bir şey. Sınırlı adette üretilecek işler de yapıyoruz gerektiğinde, ama gerçekte gündelik hayatın içinde ihtiyaçla kullanılacak bir şey benim için daha heyecan verici.

Gerçek ihtiyacın da sorgulanması da önemli. Bunu her zaman yapamıyorsunuz. Öyle projeler geliyor ki belki suni bir ihtiyaç.

Şirketin hayatta kalması için projeyi reddederseniz başka bir tasarımcı yapar.

O başka etik bir konu ama. Ama ben suni bir ihtiyaçta bile ben bir inovasyonla gerçek bir ihtiyacı buluşturmaya çalışıyorum.

Kent mobilyaları mesela, kamuya ait mallar. Bunlar benim için çok heyecan verici ve geçmişte de yaptım çokça.

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Biz de Endonezya'da üretmeliyiz ve üretiyoruz da. Şu anda Türkiye'nin en büyük sanayisi ürünlerini Çin'de üretiyorlar. Arçelik, Vestel, Arzum.. çoğu Çin'de üretiyorlar. Hatta KOBİ'ler bile, bir çok sektör Çin'de kalıp yaptırıp, ya da Çin'de imal edip burada pazarlıyor ürünlerini.Doğru olan da bu. Çin'le fiyat rekabeti yapamıyor bizim sektörlerimizin hiç biri. Çünkü böyle bir realite var, daha ucuzu yok burada.

En üzücüsü benim müşterilerimden biri bir KOBİ, kalıp yatırımı yapmak (ki 50 bin dolar gibi bir rakam) yerine Çin'den ithalat yapmak yoluna gitti. Ben de onlara dedim ki, Çin'in varolan bir malını ithal etmek yerine, biz onlara burada kendimize özgü tasarım yapıp orada imal ettirsek ve ithal ettirsek. Ne olur. Biz kendimiz tasarlayarak mal alsak

Çin'deki koşulları ve üretim kabiliyetini bilmemiz lazım bizim de önyak olmamız lazım.

Mühendislik hizmetinde de çok ileriler. hem kalıbı yapıp hem de Ar-Ge desteği verebiliyorlar.

Üretimin uluslararasılaşması çok doğru, gerekiyor ama bir yandan da biz tasarımcılar olarak tasarım hizmetimizi de ihraç etmemiz lazım.

**Fakat biz Türkiye'de tasarım işkolundan tasarım sektörlüğüne terfi ettik mi?**

Yok daha etmedik.

**O zaman bu bizim için bir 'quantum jump' olmuyor mu?**

Kesinlikle.Çünkü şu anda tasarım hizmetini talep eden pazar Türkiye'de küçülüyor. Çünkü gidip Çin'den alıyor. Aslında bir yandan azalıyor bir yandan artıyor. Vizyonları gelişti ve Türkiye'de tasarıma para verme aşamasına geldiler. Bir yandan da KOBİ'ler ithalata kayabiliyor yada iflas edip satıyor. Büyük üreticiler de yurtdışından marka tasarımcılara iş veriyorlar. Buradan da küçülüyor.

Yani tasarımcıların mutlaka kendilerini geliştirmek açısından ve geleceği görmeleri açısından yurtdışına iş yapmaları gerekiyor. Çok önemli . Sadece Türk sanayicisi olarak bakmamak lazım. Orada da engin bir deniz var.

### **Nereleri ?**

Uzakdoğu, çünkü üretim de orada.

### **Çünkü orada bizim kadar fikir geliştiremiyorlar, değil mi?**

Çok da değil aslında. Ama şu avantajımız var: Bizi Avrupalı görüyor ve Avrupalı tadını beğenilerini biz gerçekten de biliyoruz. Doğu ile Batı arasındaki köprü meselesi gerçekten doğru ve önemli.

## APPENDIX C14

Transcription of interview with owner of Company M, November 2007

### M Firmasının Sahibi ile Görüşme

1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi ya da olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

Bir de cahil cesareti denebilir. Ben bu işi kurmaya karar verdiğimde.. bildiğim halde zamanında atılmadım. Sonra oluşan iş potansiyelini gördüm tabii. Dışarıdaki bir takım insanlarla iş yapılabileceğinin farkına vardım. Şu anda çalıştığım iş yerlerinin yarısı eski arkadaşlarımın çalıştığı yerler. Mesela Otokar'da çalıştım, şu anda Otokar'la iş yapıyorum. İş bağlantıları, networking çok önemli.tasarım güven işi. Özellikle endüstriyel ürün tasarımı yapıyorsanız .Herkes güvenemiyor insanlar. Bildikleri,yapabileceklerine inandıkları hem teknik olarak hem estetik olarak değer verdikleri, kendi firmalarını tanıyan insanlarla iş yapmak istiyorlar.Şimdi Otokar'la çalışıyorum, Teletaş'taki insanlar şimdi Tübitak'ta çalışıyorlar. Tübitak'la çalışıyorum.Internette arayıp bulup da gelmiyorlar. Bunu sağlamak için belli bir süre geçmesi gerekiyor. Bunu piyasaya çalışırken yaparsanız cebinizde daha çok para olması lazım , çünkü daha çok süre idare etmeniz gerekebilir. Ama yok bir yerde maaşlı çalışırsanız o daha güvenli bir yöntem gibi.

2. Ailenizde girişimci var mı? Yok.

a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör yada genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?

Hepsi. Yetişme tarzı bir kere. Babanız memursa size bunu öneriyorlar. Babanız tüccarsa aman oğlum sana bir yer açalım diyor. Siz de doğduğunuzdan itibaren işleniyor size , bir yol çiziliyor böylece. Ancak, benim gibi tamam artık diye kopartanlar çizginin dışına çıkıyorlar. Zaten benim ailemde de kendi işini yapan insanlar olsaydı çok daha erken başlayacaktım belki de.

3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?

Görmüyorum, hayır. Çünkü neden? Business olarak iş olarak baktığınızda öyle görünüyor ama bizler galiba beynimizle değil, kalbimizle bakıyoruz bu işe. Bu işe girerken de uzun uzadıya para hesapları yapmadık. Kalbimizin sesini dinledik ve başladık.

Tasarım yapmak istiyorlarsa ve piyasada da yeterli iş olmazsa böyle oluyor . Ama daha çok ihtiyaç olan bir yan branşa girmek zorunda kalıyor yeni mezunlar.

**Şöyle mi alıyorsunuz girişimciliği, ticaret adamlığı gibi mi?**

Belki de ben girişimciyimdir. Bu işi sevdiğim için, en iyi bu işi bildiğim için yapıyorum ben. Oturur piyasa değerlendirmesi yaparsınız şu iş karlıdır, şu değildir, bir işe karar verir ona göre girersiniz.

20 yıl maaşlı olarak çalıştım ama bunu da denemek istedim. Zamanı geldi. Ama bir iş yapayım da çok para kazanayım derdiyle girmedim.

#### **Girişimciliğin cesaret kısmına uyuyor bu durum..**

Aslında kaybedeceğimiz şeyler çok fazla yok gibi görünüyor ama, aslında kurulu bir düzeni de bırakmak çok şey aslında. Ama ben şu an Arçelik'te aldığım parayı almıyorum- yani cebime giren para anlamında.

4. **İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?**  
Eksen. Arçelik'e küçük ev aleti yapan bir firmaydı. Benim ayrıldığımı duyup eve telefon edip aman hemen bize şöyle bir şey yap dediler ve öyle başladık.
5. **İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**
6. **Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. ilerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**  
Ben daha birinci aşamadayım. Ben bu sürelerin daha uzun olduğuna inanıyorum. İş potansiyeli oluşması olsun, tanınması açısından olsun bir beş yıl geçmesi gerektiğini düşünüyorum. İlk iki yıl emekleme dönemi. Benim için de öle oldu. Ondan sonraki zaman bir beş yıl içinde gelişiyor.
7. **Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?**  
Maddi sıkıntılar. Ben özel olarak proje boşlukları yaşamadım. Ama işin getiri götürüsünü maddi kısmını doğru hesaplayamadığımdan, çalışmamızın karşılığını alamadığımızdan bir takım sıkıntılar yaşadık. Ama her zaman iş vardı elimizde. Ben Türkiye'de endüstriyel tasarım işinin olmadığını inanmıyorum. Var ama o ekmeği alabilecek nitelikte kişi sayısı çok az.
8. **Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**  
**Örneğin**
  - **Yeni iş almak:** Hayır.
  - **Müşteri ilişkileri yönetimi (İyi brief alabilme, süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek, müşteriye işi kabul ettirmek vs.)**  
Brief aşamasında sorun yaşanıyor. İş doğru anladıktan sonra müşteriye işi kabul ettirebilme sorunu hiç yaşanmıyor. İkinci kere yaptığımız bir şey olmuyor. Proje daha olgunlaşmadan sizden tasarımı istiyorlar. Sizden timing'i istiyorlar, ortada daha yeterince data yokken. Bugün yaşadık daha. Yeni constraint'ler çıkıyor. İşveren planlı değil.
  - **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/ kabul ettirebilmek-**  
Tecrübeyle orantılı. Başında böyle bir problem vardı. Yine istediğimiz noktada değil ama sektörün doğası gereği. Ben kendime göre iyi bir fiyat veriyorum ama müşteri dörtte beşte biri fiyat da alıyor. Özellikle devlet işlerinde ihale usulü malum.
  - **Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/ tahsilatlar)**  
Hayır. Tahsilatlarda sorun yok çünkü kontrat yapıyoruz genellikle. Büyük firmalarda avans alıyoruz. Kendileri geliyorsa size özellikle onlar kendileri teklif ediyorlar.
  - **Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları**  
Bu işin başından beri, kanun çıktığından itibaren bu işin içindeyim bilfiil eğittiler bizi -Ankara Patent bürosuyla çalışıyorduk Arçelik'teyken. Ama bizim gibi proje veren şirketler zaten yaptığımızı tasarımın fikir haklarını

satıyorsunuz müşteriye. Entellektüel hakları sizde oluyor. Ama fikri hakları devrediyoruz proje bedeli çerçevesinde.

Patent konusu ayrı, karıştırmayalım. Faydalı model var bir de. 20'ye varan patentim var benim. Patent ayrı bir pazarlık konusudur. Apayrı bir maddi gelir kapısı açabilir firmaya ve dolayısıyla size de. Burada belirtilmemişse oturup müzakere edilebilir.

- **Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi**- Sorun yok ufak bir firmayız. Eşim mali kısımlarımıza yardım ediyor.

- **Diğer**-

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Komple çözüm sunabilmesi. Endüstriyel ürün tasarımından kalıba kadar servis verebilmesi. Network'ümüz çok güçlü. İşin arkasındaki prototipidir. İş sağlayılardan bağlarımız var. Otomotivde Hexagon.Mesela Hexagon bir proje şirketi , tasarım kısmını bizim desteklediğimiz. Aynı şekilde Infotron. İş gelme açısından. Kendimiz de iş alıyoruz, artı bu kanallardan da geliyor iş. Bizim yerimize onlar çalışıyorlar. Artı bunların mühendislik, prototip imkanlarını da kullanıyoruz.Bir iş alırken ayrıca burada da yapabiliyoruz. Ev aletleri,aksesuar, promosyon ürünleri olsun, bu işlerin parça tasarımlarını burada yapıyoruz. Ama iş büyüdüğü zaman bir otomotiv işi olduğu zaman, bunun tasarım kısmını biz yapıyoruz, parça tasarımı, mühendislik kısmını onlar yapıyorlar. Aksi takdirde işi alamayabiliyorsunuz.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

Adi ortaklık şirketi. Ana hissedar benim.

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Çok sorun yaşamadım. Zaten disiplinli çalışan biriyim. Verdiğin sözü yerine getirmek, istenen kalitede yapmak. Zayıf olduğum yer işin maddi kısmını ikinci planda bırakmam.

Ben iş adamlığı kısmından rahatsız olmuyorum. Tasarımı hayatın ayrı bir kısmında görmüyorum. Sonuçta bunları yapmak zorunda kalıyoruz.

**12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü?**

**Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

Öngörülerimden daha iyi gidiyor. memnunum. Bizim verdiğimiz nitelikte hizmeti veren firma sayısı sanırım çok az. Alternatifimizin az olduğunu düşünüyorum. (Rakip olarak kimseyi düşünmüyorum. Ben böyle bir insan değilim. Bilmiyorum emin olun. İsimler biliyorum ama farklı çalışıyor olabilirler. Sadece styling yapan insanlar olabilir daha popüler olabilir. Siz Eislinger ile Kerim Raşit'i kıyaslayabilir misiniz? Başka kavramlar)

**13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**

Verimli olmaya çalışıyoruz. Amaç çok sayıda proje alıp ile boğulmaktan ziyade, daha seçici davranıp yüksek kalite ve fiyatta iş yapmak. Ben çok proje alıp ekiple doldurmuyorum şirketi.Küçük proje çok az alıyoruz.

Bir proje alırsınız otobüs, traktör 5 6 ay sürüyor. O proje yerine 10 proje almalsınız ama çok daha fazla kişiye ihtiyacınız olur.

**14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**

Hayır. Aslında farkındayım PR yöntemlerini kullanmalıyız ama neden? Ederi yükseltmek için. Ancak kişilik olarak müsait olmadığımından.. Şimdiye kadar hiç bir tanıtımımız olmadı. Ancak yaptığımız işlerle tanıyor insanlar bizi. Bu tip bir



bilinirliğin daha sağlam olduğuna inanıyorum ben. Bu tip bir bilinirlik sonucu gelen insanların da çok daha ne istediklerini bilen insanlar olduklarına inanıyorum.

**Ama tasarıma yeni yatırım yapacak insanlara tanıtım?**

Ben o noktaya geldiğimde problem yaşayacağıma inanıyorum. Çünkü buraya proje ve insan yığılsın istemiyorum.

**15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**

Sonuçta tanıtımdır o da. Tek tük de olsa geliyor. İki üç tane beni hiç tanımayan insandan geldi iş ama aslında network'e inanıyorum ben. Hep o network'ten gelir. Fuardan daha etkili internet. Daha az zahmetli. Bütün dünyaya ulaşabildiğiniz.

Ben Türkiye'deki fuarların işe katkısına inanmıyorum. Belki o bahsettiğiniz PR'a etkisi olacaktır bu fuarları.

**16. Türkiye'de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Tabii ki gelişme var. Geriye gitti diyemeyiz. Ama gelişmenin miktarı yeterli mi değil mi onu sorgulayabiliriz. Serbest sektörün, devlet harici kurulmuş-potansiyeli bize yansıyor. Ancak, diğer gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, ülkenin bu konuda bir politikası yok.- Tasarımını geliştirmek üzere firmaların, ve bunu desteklemek üzere. Bütün bir politikası yok. Genelde dağınık dağınık destekler var. O desteklerin de tasarıma yansımaları var. Direkt tasarıma destek yok. KOBİ'lere destek veriliyor, firmalara Ar-Ge destekleri veriliyor. Bu sayede masrafları azaldığından firmalar da KOBİ'ler de tasarıma yöneliyorlar. Bu da bize tabii yansıyor. Ama yeterli mi diyecek olursanız ben olması gerektiği kadarının olduğunu düşünmüyorum. Ben Türkiye'de endüstriyel tasarım yapan firmaların sayısının daha fazla olmasını istiyorum ve bu firmaların niteliklerinin de Avrupa'dakilerin nitelikleriyle benzeşiyor olması lazım ki, bunun için tasarım işinden para kazanıyor olmak gerekiyor. Öyle zannediyorum ki burada tasarım yapmaya çalışan firmalar, arkadaşlarımız her şeyin bilincindedeler . Yapamamalarının sebebi kaynak yetersizliği. Çünkü proje olarak adet olarak Avrupa'daki bir çok rakibi ile boy ölçüşebilir, proje sayısı ve verimlilik açısından. Bunun karşısında getirisi düşük olduğu için işini geliştirmeye harcamıyor. En büyük problem bu.

**17. Türkiye'de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Endüstriyel tasarımın geleceği ile ilgili projeksiyon çizmek gerekirse, aslında düne ve bugüne bakıp geleceğin nasıl olduğunu kestirmek mümkün olabilir. Periyot da şöyle: Ben girdiğim süreç içinde, ondan önce de öğrendiğim süreç içinde, son zamanlarda ivmesi hızlandı diyebilirim. Belki bir 20-30 yıl çok ağır. Bu dönemde de belki yaygınlaşması, oturması gibi konular gerçekleşti. Son 5-10 yılda gerçek manada gelişim sürecine girildi. Çarpılarak artan bir ivme gelişim söz konusu. Böyle baktığınız zaman aslında karamsar bakmıyorum. Karamsar bakmak istemiyorum, bakmak da istemiyorum. Çünkü bu işin Türkiye ekonomisi için ne kadar önemli olduğunun ben farkındayım. Sanayiciler de farkına varacaklardır.Farkına varanlar da vardır tabii. Zaten bu süreç içerisinde sanayiciler ve tasarımcılar ortak bir bilinç seviyesine eriştikleri zaman tasarım çok daha önem kazanacak.

Ben tasarımın insanların gözünde ulaşılamaz bir olgu olmaması görüşündeyim.Tasarım pahalı bir şey olmaması gerekir. Zaten bu noktaya

gelindiğinde bence problem çözülmüş demektir.Tasarım kolay satın alınabilir, kolay üretilebilir ve büyük kitlelerce ulaşılabilir noktaya geldiği zaman tasarımla ilgili problemleri çok fazla konuşmayabiliriz. VE bunun da çok zor olmayacağını düşünüyorum. Yakın bir gelecekte bu noktaya geleceğiz.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Gerçek hayatta tasarıma baktığınızda.. benim tasarım hayatım sürecinde yaşadığım şey de bu. Bahsettiğiniz gerçek kitleye tasarım yaptım hep. Ama daha pahalı ürünler de tasarlandı, ama bunun yüzdesi çok daha az. Ucuz maliyetli ve herkesin sahip olabileceği ürünler % 95. Tasarımcı hayatın içinde bir bakkal gibi, bir kuru temizlemeci gibi biri olmalı. Çok fazla popülerleştirilmesine karşıyım tasarım mesleğin. Mesleğin gelişmesi açısından bazı isimler öne çıkabilir ama .. Şu anda ilkokullara gidip sorduğunuzda ne olacaksınız büyüünce diye, çocukların % 30'u filan tasarımcı olacağım diyorlar.Çok enteresan..Kesin bir rakam vermeyeyim ama gereksiz derecede fazla bir beklentiyle tanınıyor meslek. Yeditepe'de ders verirken de gördüm, test ettim bunu. Ne olduğunu bilmeden giriyorlar bu mesleğe, sadece işin parlak yüzünü görerek karar veriyor gençler-Endüstriyle mekanikle ilgili bölümlerini, muhatap olduğun kişilerin kalıpçı, mühendis, ustabaşı olduğunu bilmeden bu işe soyunuyorlar. Sadece parlak yanını biliyorlar. İki çizgi atıyorsun da bilmem ne oluyor gibi..Öbür tarafını da, işin gerçeğini göstermeliler. Çok düşük paralara da çalışılıyor, bunu da bilmeliler. Tabii hep oradan geldik, ben kiramı karşılayamıyordum uzun yıllar.

Sorunun içinde cevabı da var. Tabii tasarımcı elite hitap etmemeli sadece. Ucuz bir ürün olabilir ama kullanıcıya aynı fiyattaki on tane ürün arasından o ürünü seçtirebilmeli. Zaten sanayici rekabet edebilmek için ucuz üretmek zorunda. Sosyal tasarım konusu ayrı bir boyut . Çevre halka gelir kazandıracak işler yapmak..Daha farklı kavramlar ama biz çok onun içinde değiliz. O nokta gelince de keyif verecek.

Şunu sorguluyorum çoğu zaman lazım mı ihtiyaç var mı? Sağlık sektörüne bir proje yapıyorsunuzdur bu da size bir haz verir. Bu tip duygu veren meslekler vardır: doktorluk, öğretmenlik, hakimlik gibi..

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Bir yandan sevinilecek gibi bir şey gibi görünüyor. Bir yandan çok da parlak değil.Üretim niye buraya kayıyor? İşgücü ucuz, sosyal seviyen düşük. O yüzden buraya geliyor. Buradan daha ucuz bir yer arıyorsanız Çin'e gidiyor. Maliyet odaklı bir seçim bu. Bir şeyi seçerken fiyatıyla değil onu çok sevdiğiniz için seçiyorsanız, tasarım önemlidir. ama en ucuzu önemliyse fark yok. Bu da böyle bir şey. En ucuz üretimin ve teknik bilginin bulunduğu yer burası.

Yeni Fiat Mini Cargo'yu çıkardı, tasarım İtalya'da yapılıyor. Şimdi otomotiv üretimine baktığınızda bundan on yıl evvelsini kıyasladığınızda bugün kat ve kat yukarılarda. Adet bazında baktığınızda. Ne olmuş? Firma sayıları çok artmamış. Olan firmalar kapasitelerini artırmış, , işi daha iyi öğrenmişler satmayı öğrenmişler, globalleşmişler. Dolayısıyla,karlılığı artmış. Bu açıdan bakıldığında Türk ekonomisi için iyi. Traktör firması oldu Türkiye'de . Bunlar kendileri tasarım yapıyorlar, üretim yapıyorlar, mühendislik yapıyorlar.

Sadece üretimin buraya kaydırılmasının üzerinde durmuyorum. Mühendisliği, ürün geliştirmesi de burada yapılıyorsa bu önemli. Know-how, katma değer..

Mesela cezve, çay makinesi tasarımı yapıyoruz. Onu alıyor dataları, Çin'de bir firmaya rettiriyor geliyor. Tasarımı burada yapılmış oluyor, knowhow burada kalmış oluyor. Bu iyi bir şey.

## APPENDIX C15

### Transcription of interview with owner of Company G, November 2007

#### G Firmasının Sahibi ile Görüşme

#### 1. İş hayatına nasıl atıldınız, özet olarak bahsedebilir misiniz?

##### a) Hangi faktörler sizi kendi işinizi kurmaya yöneltti?

Arçelik'ten ayrılıp ABD'ye gitmek istiyordum esasında. Düşündüm düşündüm ama biraz vakit kaybı olduğuna karar verdim. Orada, Arçelik'te yedi sene boyunca çok iyi bir deneyim kazandım. Her türlü departmanla üretimden, ürün mühendisliği, üretim süreci, pazarlama, lojistik, satış..satış kanalları değişik ülkelerde, oradaki insanların ihtiyaçları, dünya piyasasını fuarlardan takip etmek , rakiplerle dengeleri sağlama, yeni teknolojiler geliştirme derken.. çok derin bir eğitim aldık Arçelik'te. Git ABD'ye sıfırdan başla gel buraya burada da sıfırdan başla istemedim.

Başlarken bir iki tane müşterim vardı. Tasarım sonuç olarak çok yatırım isteyen bir iş değil.

##### b) Sizi iş kurma yönünde cesaretlendiren kişi ya da olaylar oldu mu? (Okulda özellikle proje derslerinde başarılı olmak/ hocalardan övgü, destek/ yarışmalarda dereceye girmek, aileden teşvik almak)

Bunların hiç biri olmadı benim için. Ama tabii kendinize güvenmeniz gerekiyor. Gerçekten bir şeye inanıyorsanız. .. bildiğiniz belli doğrular var. O doğrular doğrultusunda yürürseniz başarabilirsiniz. Kendime güvenim vardı.

#### 2. Ailenizde girişimci var mı?

##### a) Girişimcilik özelliğinin aileden gelen bir çevresel faktör ya da genetik bir miras mı, yoksa şartların bir araya gelmesiyle oluşan bir sonuç mu olduğuna inanıyorsunuz?

Var. Benim ailem Türkiye'de Koç'lar Sabancı'lar zamanında girişim yapmış ailelerden biri.

Girişimcilik zamanlamayla doğru orantılı bir şey. Doğru yerde doğru zamanda bulunmak gerekiyor. Ben uzun yıllar başka yerlerde çalıştım, o altyapıyı hazırladım. Çok rahat da çalışırdım. Tasarım hizmetini şirketleştirmek, bunu bir girişimci olarak sürdürmek çok da kolay bir şey değil. Özellikle de Türkiye'de değil. Yani yurtdışında çok daha fazla destek alıyorsunuz. Hem devletten.. hem de firmaların yaklaşımları çok daha gelişkin. Türkiye'de tasarım yapmak..durmadan bir savaş içinde hissediyorsunuz kendinizi. Şirketlere bu vizyonu açabilmek için uğraşıyorsunuz. Yarattığınız şeylerdeki vizyonu görebilmeleri, hissedebilmeleri.. Buna uğraşıyorsunuz. Şirketleri alıp ellerinden tutup bir noktaya getirmeye çalışmak..

Bence girişimcilik aile ve çevrenin etkisiyle gelişen bir şey. Tasarım sonuçta.. siz kendinizden bir şeyler veriyorsunuz. Siz kendinizi doldurmadığınız sürece bir süre sonra bitiyor. Oysa kapalı bir ortamda...

Gerçi Arçelik o kadar kapalı bir ortam değil. Biz tasarım bölümü olarak mümkün olduğunca şartlarımızı genişletmeye, kısıtlamaları biraz daha

yıkmaya çalışıyorduk. Bize her türlü teknolojik imkan veriliyordu. İnanılmaz bir finansal destek vardı. Dünyadaki en son teknolojileri, en son bilgisayar software, hardware bunları kullanma imkanımız vardı. Hızlı prototipleme makineleri..Dünyanın en büyük tasarım firmalarıyla çalışma, onların vizyonundan, değişik yöntemlerinden faydalanma imkanı..gibi bir sürü artı pozitif yanları vardı tabii. ama bir Beyoğlu'ndaki hayatı pek fazla yaşayamıyordunuz tabii. Ama bu da işin bir parçası.

**3. Kendinizi girişimci olarak addediyor musunuz? Teknik olarak, kişilik yapısı ve ruh olarak ?**

Tabii bu yaptığımız işlere bağlı biraz. Girişimi diyebilmem için istediğim tarz ürünleri yapabiliyor olmam lazım. Tabii bu da bir firmayla çalışmayı gerektiriyor. Mümkün olduğunca girişimcilik yapmaya çalışıyoruz. Bu sene ilk defa bir ürünü sadece tasarlamak değil, konsept yaratmaktan üretimine kadar tam bir hizmet verdik. Bu bizim için de yeni bir çalışma tarzıydı. Çok da kolay değil. Ürünün üretimiyle uğraşmak, malzeme seçimi, kalite kontrol, lojistik.. Çok da kolay değil. O mesela farklı bir deneyim oldu bizim için. Çok daha fazla sorumluluk alıyorsunuz ama bu kadar da emin olabiliyorsunuz sonuçtan. Burada tüm süreci kendi elinizin altına alıp, sıfırdan son noktaya geliyorsunuz.

**4. İlk işinizi hangi firmadan, nasıl aldınız? Kısaca anlatır mısınız?**

Türmak'la çalıştık. Piknik seti. 2001'di. Fuarlar neticesinde biraraya geldik. Arçelik'teyken de dışarıdan bazı şeyler yapıyordum. Sonra Numarine oldu.

**5. İş hayatına atıldığınızda yaşadığınız en büyük zorluk nedir?**

En büyük stres iş almaya devam etmek. Tasarım uzun süren bir işlem. Her ay iş yapıp onun parasını almak mümkün değil. Aydan aya sürdürebilirliği becermek pek o kadar kolay değil.

**6. Şirketlerin genelde, '1. Kuruluş- yapılanma 2. Gelişim ve finansal stabilite kazanma. 3. İlerleme ve büyüme kat etme' gibi üç aşamadan geçtiğini düşünürsek, siz şirketinizin hangi aşamada olduğunu düşünüyorsunuz?**

Gelişim ve finansal stabilite kazanma aşamasındayım. Üçüncü aşamaya geçmeye çalışıyorum.

**7. Bu sözünü ettiğimiz üç fazda yaşadığınız sıkıntılardan bahsedebilir misiniz?**

Planlama, zaman yönetimi..

**8. Şirketinizi yönetirken en çok hangi alanda zorlanıyorsunuz?**

**Örneğin**

- **Yeni iş almak:** Hayır

- **Müşteri ilişkileri yönetimi (iyi brief alabilme-** Evet. Bir çok projeyi tekrardan yapıyorsunuz. Projenin ortasında brief değişiyor ve tamamen değişiyor. Müşteri kitlesini değiştiriyorlar mesela o zaman proje tamamen değişiyor ,

**süreç esnasında sağlıklı ilişki kurabilmek-** Vakit ayırmak zor- müşteriye gitmek bir günü alabiliyor bazen , **müşteriye işi kabul ettirmek-** Müşteriden müşteriye geçebiliyor. Hala çok vizyoner firmalar çok az. Siz değişik konseptle geldiğiniz zaman o riske girmeyi istemiyorlar. Bir tasarımcı olarak siz değişik şeyler yapmak istiyorsunuz. İnsanların hayatını değiştirecek, kolaylaştıracak ürünler yapmak istiyorsunuz.

Halbuki bir çok firma sadece para kazanmak istiyorlar.Başka bir hedefleri yok. Onu anlatamıyoruz ki. Gerçekten yeni bir ürün, piyasada olmayan bir ürün firmaya çok daha fazla şey getirebilir. Hem imaj olarak, hem finansal olarak, hem çok daha uzun vadeli bir sonuç doğurabilir.

- **Müşteriye, şirkete karlılık sağlayacak doğru fiyatı verebilmek/**

**kabul ettirebilmek-** Fiyatları çok yüksek bulanlar olabiliyor. Yurtdışında baktığınızda bizim fiyatlar çok daha düşük. O açıdan çok zorlanıyoruz. Aslında yurtdışındaki bir çok firmaya kıyasla çok daha iyi iş yapabiliyoruz. Gerçekten bir projenin özüne inip, çok yaratıcı, çok farklı, çok yenilikçi ürünler üretebiliyoruz. Bunun karşılığında da o projenin bir bedeli olmalı. Çok düşük bedeller..

Sanayinin Türk tasarımcısına güveni oluşuyor mu yavaş yavaş?  
O zaman içinde ortaya çıkacak. Türk tasarımcısı yaptığı ürünler kadar iyi olabilir. Ama genel olarak bir yabancı hayranlığı var. Onun yanında Arçelik gibi bir firma yurtdışından 5 Türkiye'den iki firmaya iş verdi ve aynı paraları verdi. Sonra seçtiğiyle devam etti.

**- Finans yönetimi (gelir/ gider/ maliyet hesapları/ tahsilatlar)**

Evet.

**- Tasarımların taklitten korunması, tescil, telif hakları konuları**

Müşteriler genelde yerine getiriyorlar bu işleri. Biz onlarla çok uğraşmıyoruz. Biz onları yönlendiriyoruz. Haklarımızı devrediyoruz.

**- Günlük ofis yönetimi, insan yönetimi-**

Hayır. Çok da büyük bir firma değiliz sonuç olarak.

**- Diğer-** planlama, projeyi vaktinizi iyi planlamanız gerekiyor.

İşleri idare etmek zor. Tasarım biraz kişisel bir uğraş. Hepsi sizden çıkması gerekiyor.. Bir ekibiniz var ama onları yönlendirmek zorundasınız. Yedi sekiz tane proje üzerinde çalışıyorsunuz.

Hepsini aynı zamanda düşünmeniz, her birinin detaylarını çözmeniz, her biri için yeni konseptler geliştirmeniz, bunun yanında her birinin kontaklarını, müşteriyle olan ilişkileri, ofisin gereksinimlerini- çalışanlar olsun, ofisin ihtiyaçları olsun, sürdürülebilirlikle ilgili finansal ekonomik detayları olsun işin her bir noktasıyla siz kendiniz uğraşıyorsunuz. Bundan sonraki aşamaya geçmek onun için çok zor. Bir yandan siz her bir şeyi tek başınıza yapmaya çalışırken bir sonraki aşamaya geçmeniz çok zor.

**İşletmeci bir partner yada hissedar alırsanız ona bütün işleri yikarsanız ancak...**

O zaman tasarım yapmaya fırsatınız olur.

**9. Sizce şirketinizin güçlü yanları nelerdir?**

Çok farklı projeler yapmaya çalışıyoruz. Tekne tasarımı da yapıyoruz, çatal bıçak da. İçinde çok sayıda değişik malzemeler barındıran bir üründen çok basit bir ürüne kadar bu işi burada gerçekleştiriyoruz.

**10. Ortaklarınızla nasıl bir iş bölümü yapıyorsunuz?**

**11. Ticari bir piyasada özü yaratıcılık ve yenilikçilik olan bir iş kolundasınız. İş adamı kimliğinizle, yaratıcı kimliğinizi nasıl bir işbirliğine soktunuz?**

Bu iki şapka tabii bir biriyle çok yarışmak zorunda. Bizim için şu anda.. çok çatışıyor diyemeyeceğim. Sonuçta bir denge bulmaya çalışıyorsunuz. Çok zevkle yaptığınız bir iş. Bu artık kendi kendini sürdürebilir bir iş kolu gibi. İdeali müşteriden iş alma zorunluluğunuz olmasın.. ama bunu yapabilen bir tasarımcı varsa ne iyi.

**12. Şirketiniz kurulduğundan bu yana hangi hızda büyüdü?**

**Bu büyüme hızından memnun musunuz? Bu büyüme hızına katkı yapan nedenler sizce nelerdir?**

Çok hızlı. Biraz yavaşlatmak istiyordum ama olmayacak herhalde. Biz genelde uzun vadeli çalışmayı seviyoruz. Müşteriyle olan ilişkimiz önemli. Çalıştığımız bir çok firmayla 4 senedir devam eden ilişkilerimiz var. Bu tabii hem

sürdürülebilirlik açısından.. aynı zamanda da bir şirketi anlamanız , ürünü anlamanız ve ürünü de geliştiriyor olabilmemiz açısından bir etken.

**13. Yeni proje alımını hızlandırmak ve/ veya karlılığı artırmak konularında oluşturduğunuz stratejileriniz var mı?**

İnanılmaz bir vergi oranı var. Vergi oranları düşürülebilir olsaydı. Maliyet düşürme anlamlı değil. Belli bir seviyede iş yaptığınız saman o işin belli bir maliyeti var. Volümü artırmak lazım. Önünüzü görebiliyor olmanız lazım.

Şu anda beşten fazla proje yapıyoruz aynı anda. O noktaya geliyor olmak lazım. İster istemez işler biniyor. Müşterilerinizle devamlı çalıştığınız için orada bir güven unsuru var. Zaten ister istemez büyüyorsunuz. Biraz iş sizi yönlendiriyor sizi.

**14. Şirketinizin tanıtımını nasıl yapıyorsunuz? Hangi araçlarla yapılan tanıtımın etkili olduğuna inanıyorsunuz?**

Hayır. En doğrusu siz çalışmak istediğiniz bir sektör varsa o sektörün fuarına gitmelisiniz insanlarla tanışmalısınız.

**15. Sizce internette varolmak tasarım danışmanlık şirketlerine nasıl bir kazanım sağlar? Şirketiniz internetteki mevcudiyetinden ne şekilde yararlanmakta?**

Biz internet sitemizi yeni açtık. Yurtdışına açılmak ve dünya çapında isim olmak için yaptıklarınızı insanlara açmanız gerek. Sizin yaptığınız işler daha önemli.

Müşteriyi nereden bulduğunuz önemli. Sizi internetten bulabilirler ama sizi hiç tanımıyorlarsa..

**16. Türkiye’de endüstriyel tasarım sektörünün bugün ulaştığı seviyeyi nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Tasarım Türkiye’de bence daha emekleme aşamasında. Geç başladık, sonuçta İtalya, İskandinav ülkeleri, Uzak Doğu ülkelerini ele alırsak tasarım sanayi devrimiyle aşağı yukarı aynı zamanda başlamış ve onların bizden bu kadar öncelik durumları var.Bizim bu aşamaya gelmemiz için çok daha fazla tasarım üretmemiz lazım, çok daha fazla özgün ürün ortaya çıkarmamız lazım, sanayici ve tasarımcı işbirliğinin olması gerekiyor. Devletin burada katkısı çok önemli. Bu saydığım ülkelerde devlet son derece cazip teşvikler, destekler, hem sanayiciye hem tasarımcıya sunmakta. Türkiye’de henüz bu noktaya yeni yeni geçiyor.Bu yüzden, Türkiye’de tasarım gelişmeye çok açık. Büyük bir sanayi var, özellikle de son zamanlardaki büyümeyi düşünürsek. Bununla beraber tasarımın da aynı zamanda yükselmesi gerekiyor. Şu anda bir arz talep dengesizliği söz konusu. Ama bu bütün dünyada var.Dünyada çok fazla kalifiye eleman ortaya çıkıyor.Türkiye’de çok fazla büyüyen bir tasarım eğitimi var. Artık bir sürü üniversitede tasarım eğitimi verilmekte. Sadece bir okuldan mezun olmakla tasarımcı olunmuyor.Türkiye’de tasarımcıların Türk sanayinin istekleri doğrultusunda kendilerini geliştirmeleri gerekiyor. Üretimi , malzemeyi, süreçleri, pazarı, piyasayı çok iyi öğrenmeleri gerekiyor bu talebe cevap verecek duruma gelmeleri için. Tasarımcılar ne zaman bu seviyeye gelebilirlerse o zaman bu sanayici tasarımcı işbirliği gerçekleşebilir ve çok daha verimli bir işbirliği doğar.

**17. Türkiye’de endüstriyel tasarımın nasıl bir gelişme göstereceğini öngörüyorsunuz?**

Tasarımın geleceğinin ben çok uzak olacağını düşünmüyorum. Zaten şu anda çarklar çalışıyor. Teşvikler destekler geçmiş durumda, şu anda bunları almak çok yakın. Belki de şu anda bile mevcut. Bizim çalıştığımız bazı firmalar şu anda bile belli projeler için bu destekleri almaya başladılar.

Bir yandan da Türkiye'nin bu kadar gelişmesi yurtdışından da insanların ilgisini çekiyor. Sadece sanayi değil Türkiye'ye gelip yatırım yapmak isteyen, yurtdışındaki tasarım firmaları da Türkiye'ye gelip bu piyasadan pay kapmak istiyorlar. Bir bakımdan negatif gibi görünüyor ama bir bakımdan da sanayicinin tasarımcıyla çalışması, o kültürün oluşması açısından çok önemli.

Yavaş yavaş bunun oluştuğunu görüyoruz. Şu anda belki sadece büyük firmalar oturmuş bir tasarım kültürüne sahipler ama bir çok büyük firmada tasarımın konuşulduğunu, tasarım kelimesinin, tasarıma ihtiyaç olduğunu, bir ürün çıkarmanın tasarımdan geçtiğinin farkına vardıklarını artık görebiliyoruz. Bu önemli bir şey. Burada çok önde olan firmalar var, Arçelik, Eczacıbaşı gibi firmalar.. Bu işi anlamış, yatırımını da yapmış, kendileri de zaten dünya piyasasında yeri olan firmalar. Yavaş yavaş Türk firmalarının.. önümüzdeki 5 sene içinde çok daha farklı bir yere geleceğini düşünüyorum.

**18. Tasarımın demokratikleşmesi veya sosyal inovasyon gibi kavramları nasıl değerlendiriyorsunuz? (Düşük maliyetli üretim ve alternatif iş modelleri)**

Tasarımla ne ifade ettiğinize göre değişiyor. Çok geniş bir anlamı var tabii. IKEA modeli harika bir model tabii. Benim için bu çok önemli bir kavram. Bizim yaptığımız tasarımlarda maliyet çok önemli. En kolay şekilde üretilebilecek, en çok sayıda üretilebilecek şekilde... bu üretim, montaj, servisi, teknolojisi... bütün bunları içinde barındıracak ama en uygun fiyatlarda üretilebilecek ürünler tasarlamaya çalışıyoruz genel olarak... Tabii sonuçta bu firmaların da para kazanması gerekir. Onun yanında bir de tasarımda 'limited edition' denen lüksün de lüksü dediğimiz bir kavram oluşmaya başladı. Belli bir kesim de kimsede olmayan ürünler peşinde. Bu da bazı markaları çok az sayıda üretilen ürünler peşinde koşturuyor. Aslında iki uç da var. İkisini de yapabilirsiniz. Bir firma içinde bunun ikisini de bulmanız mümkün. Bir ürün tasarlıyorsunuz bunu herkes için yaparsınız, malzemeyle oynarsınız, üretim şekliyle oynarsınız, o ürünü çok exclusive, sınırlı sayıda üretilmiş, yanında da sizin imajınızı belirleyecek bir şekilde piyasaya çıkarırsınız. Piramit de kendini oluşturuyor esasında..

**19. Üretimin uluslararasılaşması konusu sizce bir fırsat doğuruyor mu?**

Sanayi olarak gelişim sağlanmış değil. Türkiye'nin 70 milyonunun kalkınması için Türk sanayinin sadece İstanbul çevresinde, büyük şehirler çevresinde oluşması değil, tüm Türkiye'ye yayılmasından ortaya çıkacağına inanıyorum... Şu anda tüm Türkiye'de insan gücü eksikliğini hissediyorsunuz. Kalifiye eleman bulunamıyor, otomotiv sektörü için, tekne sektörü için geçerli bu... Elektrik, elektronik sektöre için geçerli. Kalifiye işçi anlamında. Bu elemanları bizim yetiştiriyor olabilmemiz lazım nitelikli bir üretim yapabilmek için. Avrupa'yla yarışabilmek için sizin o ayarda, o kalitede ürün üretebilmeniz lazım. Halbuki biz daha üretimi bir çok yerde çok ilkel yöntemlerle yapıyoruz. Makine parkı olarak, teknoloji olarak, insan gücü olarak. bunların hepsine aynı anda yatırım yapabilmemiz lazım ki beraber büyüyebilsin. Dünyanın en iyi tasarımını yapıyor olsanız da onu en iyi şekilde üretmedikten sonra ürün o zaman baştan kaybediyor. Dünyanın neresindeyse o üretimi çok ucuza yaptırma şansınız var... Biz bunları zaten yurtdışına verirken elimizde AR-GE yok... Diyarbakır'da bir firmanın işini Çin'de veya Hindistan'da üretmesi olası değil. Zaten elinde o güç yok. O teknoloji o vizyon o know-how... Bir şekilde kendini de geliştirmesi gerekiyor o üretimi yapabilmek için.



## **RESUME**

Ayşe Mine Teoman was born in Istanbul in 1962. She had graduated from Bosphorous University in 1986 with a B.A degree in Business Administration. She has mostly worked as an account director and a strategist at various multinational advertising agencies in Istanbul between the years 1986 and 2004, having worked at higher management ranks in the last ten years of her employment in advertising.

Ayşe Mine Teoman returned to the university to complete the certificate programme of Bilgi University, Design Culture and Management and has simultaneously continued her graduate studies in the Industrial Product Design programme at İTÜ.

She has founded Interface Design Management Agency in 2005.

She is a member of Design Management Institute, (DMI).