



Tasarım ile Firmaların Finansal Performansı Arasındaki Etkileşim Üzerine Bir Literatür Değerlendirmesi

Adem VAROL

*Araş. Gör. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, İç Mimarlık Bölümü,
edimvar@hotmail.com*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7586-2911>

ÖZET

Yapılan bu araştırma son zamanlarda rekabet edebilmek için gereken en önemli unsurlardan biri olarak görülen tasarım fonksiyonunun, firmalar ve ülkelerin finansal performansı üzerindeki etkisini kanıtlayan çalışmalar üzerinden önemini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda ilk olarak finansal performans üzerinde doğrudan etkisi olan ve birçok bilimsel çalışmada analiz edilen müşteri tercihlerinin etkisi tasarım faaliyeti üzerinden okunmaktadır. İkinci ve son olarak ise, firmalar ve ülkelerin belirli dönemler sonunda ortaya çıkan ekonomik göstergeleri ile tasarım faaliyeti arasındaki etkileşimi ortaya çıkaran ve öncü olan bilimsel çalışmalar değerlendirilmektedir. Yapılan çalışma, yapılan geniş literatür taraması ve okuması sonunda tasarımın finansal olmayan diğer rekabet faktörleri üzerindeki etkisine yönelik çalışmaların nicelik ve nitelik olarak yeterli olmamasından dolayı ekonomik göstergeler üzerine odaklanmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda ise, mikro ve makro düzeyde tasarımın en etkili rekabet araçlarından biri olduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tasarım, Finansal Performans, Müşteri Tercihleri, Ekonomik Gösterge

ABSTRACT

This aim of this study is to reveal the importance of design function, which has recently been seen as one of the most important elements needed to compete, through studies that prove its impact on the financial performance of firms and countries. In this context, customer preferences, which first have a direct impact on financial performance and are analyzed in many scientific studies, are read through the impact of design activity. Second and last, scientific studies that prove and pioneer the interaction between the economic indicators of firms and countries at the end of certain periods and design activity are evaluated. The study focused only on the impact of design on economic indicators, as studies on the impact of design on other non-financial competitive factors were not sufficient in quantity and quality at the end of extensive literature review and reading. As a result of the evaluations, it is understood that design at the micro and macro level is one of the most effective competitive tools.

Keywords: Design, Financial Performance, Customer Preferences, Economic Indicator.

1.GİRİŞ

Tüm dünyada ve ülkemizde tasarım faaliyeti, firmaların rekabet edebilirliğine katkı sunan en önemli faktörlerden biri olarak yer almaktadır. Özellikle dünyanın giderek küresel bir pazara dönüşmesi; firmaların ürün ve hizmetlerini geliştirmek ve farklılaştırmak için çeşitli yollar araması ve bu bağlamda rekabetin giderek artması pratik bir yol arayışına neden olmaktadır. Tasarım pratiği, bu arayış içinde kendine bir niş alanı açmakta ve rekabet yarışında en uygun çözüm aracı olarak görülmektedir. Mevcut koşulların tercih edilen koşullara dönüştürebilmesi (Johnke, 2009: 13); kullanıcı veya müşteriler için pratik



ve çekici teklifler oluşacak şekilde fikirler şekillendirmesi (Cox, 2005: 2) açısından tasarım rekabet faktörleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır.

Rekabet gücü faktörleri arasında giderek önemini artıran ve kendine ilk sıralarda yer bulan tasarım faktörü; küreselleşme ve hızlı teknolojik değişim paralelinde ortaya çıkan üretici firmaların sayısındaki artışına, ürün cins ve özelliklerinin çeşitliliğine, tüketicilerin giderek farklılaşan ihtiyaçlarına, artan kalite ve performans beklentilerine yanıt verebilmektedir (Er, 2002). Bu bağlamda tasarım bir stil ya da görünümle ilgili bir etkinlik olarak görülmesine ek olarak; aynı zamanda ekonomik gelişimi ve refah artışında da payı olan, ürün-süreç-hizmetlerin fikir oluşumundan geliştirilmesine kadar merkezi bir konumda yer alan teknik bir faaliyet olarak ta kabul görmektedir (Walsh, 1996; Tether, 2005; Woodham, 2010; Hatchuel, 2002; Hobday, Boddington ve Grantham, 2012).

Tasarım sadece işlev ve görünüm kavramlarını içermeyen; ayrıca üretim kolaylığı ile ürünlere değer katma / ürünlerin değerini artırma, ürün-hizmet-süreçlerden kar elde etmeyi sağlayan ve tüm bu özellikleri bir arada sunan çok yönlü ele alınması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamdan bakıldığında tasarım faaliyeti, ürün-süreç ve hizmetlerin kalite ve değerini belirleyen seçimler ve kararlar ile çok yakın bir şekilde ilişkili olmaktadır. Burada tasarımın tanımı ile çakışan kalite ve değer kavramı; Walsh, Roy ve Bruce (1988: 202)'a göre tasarımın ürünün 'üzerine koyduğu' ya da 'üzerine kattığı'; müşterinin ise 'ürün üzerinde algıladığı' ya da 'üründen aldığı' şey olmaktadır. Tasarımcının kattığı ya da üzerinde koyduğu, teknik performans, estetik görünüm, işleve uygunluk, dayanıklılık, güvenlik, güvenilirlik, kullanım kolaylığı veya diğer bazı özelliklerin bir arada olduğu kombinasyon; müşteride maddi değer ve kalite algısı sağlayabilir ve dolayısıyla tasarım müşteri açısından bir tercih nedeni olabilmektedir. Tercih nedeni olarak tasarım bu nedenle firmalara rekabet gücü ve ticari başarıda katkıda bulunmaktadır (Black ve Baker, 1987: 207, 208). Yapılan bu araştırmada firmaların ekonomik performansını müşteri tercihlerinin etkilediği, tasarımın ise müşteri tercihleri arasında bir köprü işlevi görebileceği ve tüm bunlara bakılarak tasarımın firmaların ekonomik performansı üzerinde etkili olabileceği kabulünden yola çıkmaktadır. Öncelikle müşterinin satın alma ya da tercih etme nedeni olarak tasarım faktörü üzerinde durulacaktır. Daha sonra, çalışmanın ana strüktürünü de oluşturan firmaların ekonomik performansı üzerinde tasarım faaliyetinin etkisine yönelik yapılan literatür çalışmalar üzerinden bir değerlendirme yapılacaktır.

2.TERCİH EDİLME NEDENİ ÜZERİNDEN TASARIM

Günümüzde küreselleşen dünyada artan sayıda üretici, pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için yeni ürün, hizmet ve servislerin geliştirilmesindeki süreçlerde tasarım faaliyetini dahil etmektedir. Birbirine benzer ve tek tip ürün kalabalığının yaşandığı bir pazarda tasarıma verilen önem müşterilerin satın alma tercihlerinde kilit rol oynamaktadır. Ancak tasarım, bir ürün, hizmet ya da servisin müşteri tarafından tercih edilmesine katkı sunan fonksiyonlardan yalnızca birini oluşturmaktadır. Çünkü her bir fonksiyon satın alma tercihleri üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin; ar-ge, pazarlama ve teknik servis gibi fonksiyonların müşterilerin tercihleri üzerinde etkili olduğunu kanıtlayan çalışmalar bulunmaktadır (Hertenstein, Platt ve Brown, 2001; Creuser ve Schoormans, 2005; Ravasi ve Rindova, 2008). Bununla birlikte her bir fonksiyonun müşteri tercihleri açısından firmalar lehine bir durumu ortaya çıkarması beklenmektedir (Hertenstein, Platt ve Veryzer, 2005: 5). Tasarım, Walsh (1996: 514)'e göre, firmaların teknik imkanları ile piyasa ya da pazar talepleri arasında eşleşmenin meydana geldiği bir yaratıcılık alanı olduğu için diğerleri arasındaki en uygun fonksiyonlardan biri olarak tercih edilmektedir.

Müşteri tercihleri üzerinde tasarımın etkisi genellikle ürün ya da hizmetin görünümü, estetik algısı ya da biçimi ile sınırlandırılmaktadır. Walsh vd. (1988)'nin yaptığı çalışmada, tıbbi ekipmanlarda tasarımın oluşturduğu estetik ve ergonomik sonuçların, doktorların ve



diğer müşterilerin bu ürünleri satın almasının nedenleri arasında ilk sıralarda yer aldığını gösterilmektedir. Yapılan bir başka çalışma ise ev içi tüketim araçları satan firmaların, ürün tasarımı sonucu ortaya çıkan estetik görünümün satın alma kararını etkilemede ne kadar önemli olduğunun farkında olmadıklarını ve dolayısıyla etkin bir şekilde rekabet edemediklerini açıklamaktadır (Bruce ve Whitehead, 1988). Burada tasarım faaliyetinin, müşterilerin satın alma kararında etkili bir durumu ortaya çıkardığı kanıtlanmaktadır.

Satış hacmini (ürün ve hizmet sayısı olarak) ve miktarını artırmak isteyen büyük firmalar da tasarım fonksiyonu kullanmakta, ya da var olan tasarım uzmanlıklarını geliştirmektedir veya var olan tasarım yatırımlarını artırmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak büyük firmalar ürün ya da marka bazında pazar liderliğini elde etmekte ya da yeni bir trend yakalamaktadır. Örneğin, Gemser ve Leendes (2001: 28)'e göre, Philips markası aydınlatma ürünlerine yönelik yeni ürün geliştirme sürecinde var olan tasarım yatırımlarını artırarak tüketici ürünleri satışını sektör ortalamasının iki katına çıkarabilmektedir. Aynı şekilde Apple'ın İMac ürünlerindeki kavisli tasarımı sadece pazar payını ve karını artırmakla kalmadı, aynı zamanda kişisel bilgisayarlarda yeni bir trend başlatmaktadır.

Tasarımın tüketici tercihler üzerindeki etkisi, sadece satış hacmi ve satış miktarındaki artış gibi ekonomik göstergeleri değiştirmemektedir. Ayrıca tüketici tercihlerinin bir sonucu olarak ürün ve firmaya yönelik inanç ve imaj da etkilenmektedir. Bir ürünün biçimi (Berkowitz, 1987; Sewall 1978) ya da herhangi bir şirket için tasarlanmış bir logo tasarımının (Henderson ve Cate, 1998) ürün ve marka hakkındaki inancı ve tüketici tercihlerini etkilediğini kanıtlayan çalışmalar yapılmıştır. Ürün ve firma hakkında müşteri algısındaki yüksek inanç ve kaliteli imaj, ürün ya da hizmetlere daha fazla değer (fiyat) verme konusunda oldukça ikna edici olabilmektedir. Tasarıma daha fazla verilen değer (fiyat), Veryzer (1998)'e göre tasarımın doğrudan finansal performans ile ilişkilendirilmesine neden olmaktadır. Tüketici tercihleriyle ortaya çıkan 'sonuçlar' genellikle satış hacmi (sayı olarak) ve satış fiyatlarının bir kombinasyonunu temsil eden satışların sonuçlarıyla ilgilidir. Satışları artırmak -satış hacmini veya satış fiyatını artırmak- daha yüksek finansal performans sağlamak için tek başına yeterli olmamakla beraber, finansal performansın iyileşmesine yol açabilecek alternatiflerden biri ve en güçlüsüdür. (Hertenstein vd., 2005: 7).

Firmaların sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için tasarımın stratejik konumuna vurgu yapan ilk çalışmalardan biri Kotler ve Rath (1984)'ın yaptığı çalışmadır. Araştırmada tasarım pazarlama fonksiyonu açısından önemli bir araç ve satın alma konusunda ikna edici bir faktör olur görülmektedir. Tasarımın, kurumsal strateji ve ürünleri farklılaştırmak, ürünlere olan ilgiyi canlandırmak, müşterilere bilgi ve mesaj vermek, görsel etkiyi, verimliliği ve uzun vadede müşteri memnuniyetini artırmak için kullanılabileceği belirtilmektedir (Kotler ve Rath, 1984: 16). Tasarımın ürün bağlamında okunan geleneksel ve sınırlı tanımı ve işlevi; bu çalışmayla birlikte kurumsal kimlik, müşterilerle iletişim ve pazarlamayı da kapsayan daha bütüncül bir bakışla genişlemektedir. Üstün müşteri memnuniyeti ve firmanın rekabet avantajı için tasarım yeni ürün geliştirme süreci de dahil olmak üzere bütün iş strateji ve planlama sürecinin önemli bir unsuru olarak kullanılmaya başlanmaktadır. Tüm bunlarla birlikte Perks, Cooper ve Jones (2005: 112, 113)'a göre, yeni servis, hizmet ve ürün geliştirme sürecinde tasarımın rolü, "yeni ürün geliştirmenin bir alt süreci olmaktan", "ürün geliştirme sürecinin liderine" dönüşmektedir.

Tasarımın satın alma tercihleri etkisi üzerinde yapılan ilk çalışmalar, tasarımın küresel pazarda işletmelerin rekabet gücüne etkisini ve yine rekabet gücünü artırmadaki rolünü belirlemeye yönelmektedir. 1980'lerde İngiliz ürünlerinin hem deniz aşırı pazarlarda hem de yurtiçinde olan talebindeki azalış nedenini incelemek için Design Council (2008: 40) bir araştırma yapmaktadır. Özellikle İngiliz çiftçilerinin, İngiliz üretimi ya da ithal tarım



makinelerini alım nedenlerini, İngiliz ürünlerine olan talebin azalışını göstermek amacıyla uygulanan araştırma, tasarımın bir ülkenin ekonomik ve rekabet gücüne etkisini göstermektedir. İngiliz ve ithal tarım makinelerini tercih eden çiftçilerden, bu makineleri alım nedenlerinin belirli faktörlere bağlı olarak sıralanması istenmektedir. Araştırmacılar bu nedenleri, 11 faktör üzerinden sıralamasını istemişlerdir. Sorularda yer alan on bir faktör, araştırmacılar tarafından fiyat ve fiyat dışı tercih nedenleri olarak iki farklı gruba ayırmaktadır ve tasarım burada fiyat dışı tercih nedenleri arasında yer almaktadır. Çiftçilerin tarım makineleri alım tercih nedenleri araştırmasına göre; İngiliz ürünlerini satın alan çiftçiler için en büyük neden fiyat faktörleridir. Toplam on bir faktör üzerinden sıralanan tercih nedenleri arasında 'tasarım' İngiliz ürünlerini tercih eden çiftçiler için dokuzuncu sırada yer almaktadır ve bu durum İngiliz ürünlerini tercih nedeni olarak tasarımın etkili bir faktör olmadığını göstermektedir (Rothwell ve Gardiner, 1983: 167; Black ve Baker, 1987: 208).

Diğer taraftan, ithal tarım makinesi alan çiftçiler için en çok tercih nedeni olarak 'fiyat dışı' faktörler yer almaktadır. İthal ürünleri alan çiftçiler arasında tasarım, on bir faktör arasında ikinci sırada yer almaktadır. Genel olarak; güvenilirlik, tasarım, performans ve servis hizmeti gibi fiyat dışı faktörler, ithal tarım makineleri satın alan çiftçiler için fiyattan çok daha önemli olmaktadır (Rothwell ve Gardiner, 1983: 167). Araştırmacılar bu sebeple, İngiltere'de ithal ürünlere artan ilginin mükemmel tasarımla ilişkili olduğu sonucuna varmaktadır. Bu anketin yapıldığı dönemde, İngiltere'de ihracat oranının %47'den %20'ye düşmesi, iç pazardaki ithalat oranının %34'ten %47'ye yükselmesi, Rothwell ve Gardiner (1983: 167, 168) ile D'Ippolito (2014: 719)'ya göre, açık bir şekilde bu alanda ve tüm alanlarda rekabet edebilirliğin fiyat dışı gibi güçlü faktörlerin ve özellikle de tasarım gibi stratejilerin bir işlevi olduğu görüşünü desteklemektedir. Bir başka ifade ile, ürün görünümünün ya da daha belirgin bir şekilde tasarımın, yeni ürünlerin sadece estetik ve işlevsel kararlarına katkıda bulunmadığını; aynı zamanda tüketim tercihlerini etkileyebileceğini ve yeni ihtiyaçları veya ihtiyaç tiplerini ortaya çıkarabileceğini söylemek mümkün olmaktadır. Tasarımın güçlü etkisi, bu araştırma sonuçlarına göre sadece mikro düzeyde (firma düzeyinde) değil, aynı zamanda makro (ülkesel, bölgesel) düzeyde de rekabet unsurları üzerinde kendisini hissettirmektedir.

Ürünlerin ya da hizmetlerin tercih edilmesinde tasarımın önemli bir unsur olduğu ortaya çıkması ile birlikte satış hacmi ya da satış miktarı ve dolayısıyla ekonomik performansa etkisi üzerinde kanıtlamaya yönelik çalışmalarda artış yaşanmaktadır. Ughanwa ve Baker'ın 1989 yılında yayınladığı Uluslararası Rekabetçilikte Tasarımın Rolü adlı kitapta, kendi alanlarında ihracat değerlerinde lider olan şirketler arasında yaptıkları çalışmalarda müşteri memnuniyeti ve tercihini etkileyen önemli 49 faktörün fiyat yerine fiyat dışı faktör olan tasarımın olduğu sonucuna varılmaktadır. 138 firmaya gönderilen anketlere dayanan araştırma; uluslararası pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet eden bu şirketlerin temel özelliğinin tasarım üzerine stratejiler izlediğini ortaya çıkmaktadır (Dahringer, 1991: 74). Bu çalışma tasarımın rekabet ile ilişkili olduğunu ve üretilen ürünlerin pazarlardaki başarısını belirlemede önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Tasarımın müşteri tercihlerine etkisi üzerinden yapılan çalışmalar, tasarımın tek başına bu etkiyi sağlamada yeterli olmadığını; ancak en önemli faktörlerden biri olduğunu kanıtlamaktadır. Çalışmaların birçoğu, tasarımın satın alma tercihlerini etkilemesinin, firmaların ürün, servis ve hizmet bazında satış miktarı ve hacminde artışlarla sonuçlandığını açıklamaktadır. Bu bağlamda, tasarımın müşteri tercihleri üzerindeki etkisinin firmaların özellikle finansal performansını etkileyebileceği ve bu bağlamda rekabet avantajı elde edebileceği öngörülmektedir. Satın alma tercihleri üzerindeki etkisine yönelik artan sayıda bilimsel çalışma; bu verileri temel alarak tasarımın firmaların belirli periyotlardaki ekonomik performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve kanıtlamıştır. Bundan sonraki bölüm ise bu perspektiften okunacak; özellikle tasarımın



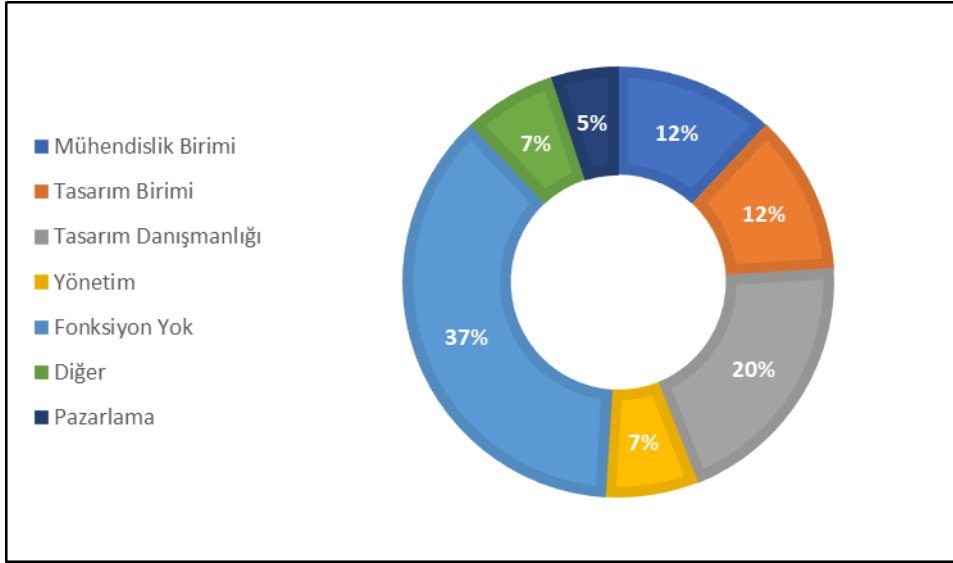
ekonomik performans üzerindeki etkisini inceleyen ve bilimsel açıdan kanıtlayan literatür çalışmaları üzerinden değerlendirecektir.

3.FİRMALARIN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNDEN TASARIM

Tasarımın makro ve mikro düzeyde rekabet gücüne pozitif etkisini kanıtlayan çalışmalar birbirinden farklı ölçütleri ele almaktadır. Bu ölçütler genel olarak tasarımın belirli bir dönem sonrası firmaların ihracat, kar, kar artışı, ciro, ciro artışı, hisse senetlerine olan talebi artışı gibi ekonomik göstergelere etkisi üzerinden incelenmektedir. Çalışmaların birçoğu tasarımın belirli bir dönem sonucu ortaya çıkan ekonomik göstergeler üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu kanıtlamaktadır.

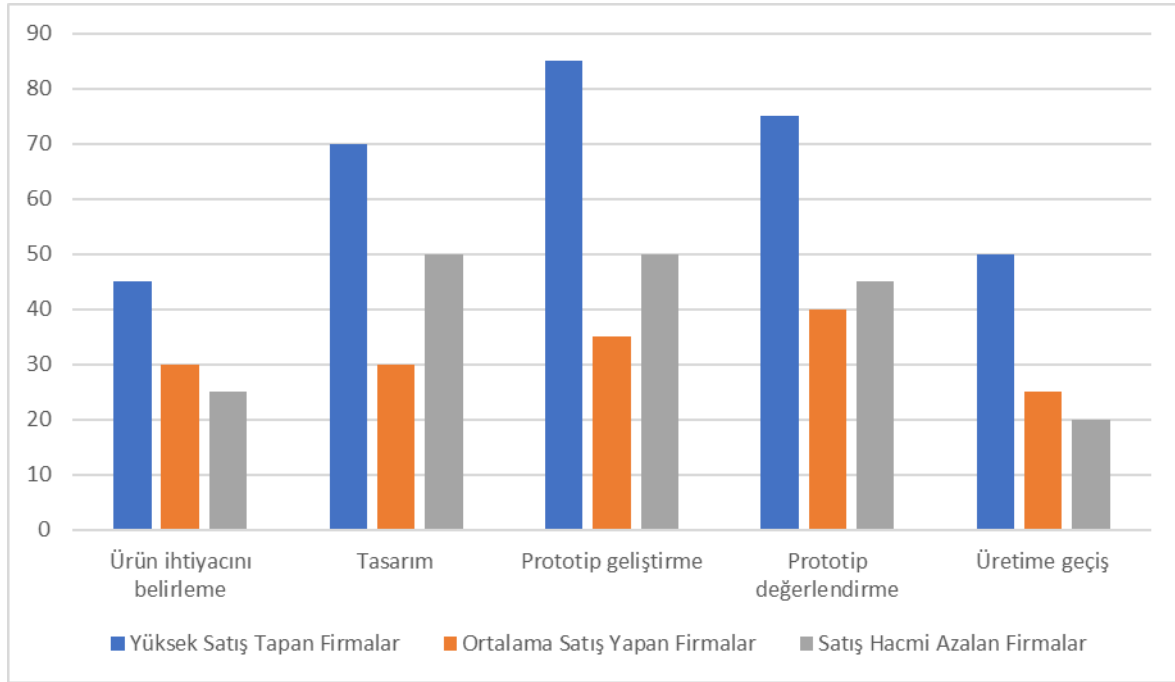
İngiliz imalat firmaları üzerinde yapılan önemli bir çalışma, ilk defa tasarım danışmanı ile çalışan firmaları konu almaktadır. Danışmanlık hizmeti alınan projeye yapılan toplam maliyetinin geri dönüşüne yönelik bazı sorular sorulmaktadır. Firmaların %90'dan fazlası, 15 aydan daha kısa sürede, tasarım danışmanı ile birlikte yaptıkları projelerin maliyetlerini karşılandığını ve hatta kar marjına geçtiklerini açıklamaktadırlar (Roy ve Potter, 1993: 191). Firma yetkililerinden tasarım ile birlikte diğer faktörleri de ekleyerek finansal başarıyı etkileyebilecek faktörleri puanlamaları istenmektedir. Projelerin sadece %15'inde tasarım dışındaki diğer faktörler finansal sonucu etkilemektedir (Roy ve Potter, 1993: 182). Bu diğer faktörler; pazarlama ve fiyatlandırma stratejisi, teknik çözüm ve piyasa takibidir. Dolayısıyla, tüm finansal başarıya etkiler sadece tasarım faktörüne atfedilmezken, tasarımın incelen projelerin başarısında en önemli rolü alması açık bir şekilde görülmektedir.

Tasarımın firma performansına etkisi genel olarak satış büyümesi, kar, ciro artışı gibi finansal değerler üzerinden araştırılmaktadır. Black ve Baker (1987) da mühendislik ve tekstil endüstrisindeki 61 İskoç firmasına, tasarımın konumlandırılmasıyla ticari etkisi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için firma yöneticilerine anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada, firmaların %37'sinde tasarım fonksiyonunun hiçbir şekilde kullanılmadığı; %20'sinin ise sadece ihtiyaç olduğu durumlarda danışmanlar aracılığıyla gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır (Şekil 1) (Black ve Baker, 1987: 210). Yani firmaların %57'si firma içi tasarım fonksiyonunu etkin bir şekilde kullanmamaktadır. Araştırmada en çarpıcı sonuç, tasarım fonksiyonu etkin bir şekilde kullanmayan (%57) firmaların büyük bir oranının (%95) satış hacimlerinde değişim görülmediği gibi çoğu firmada satış hacimlerinde ciddi oranlarda negatif yönde değişim göstermektedir (Black ve Baker, 1987: 210). Bu bağlamda özellikle satış miktarı ve hacmini artırmak isteyen, diğer bir ifade ile müşteri tercihleri üzerindeki etkili olmak isteyen firmalar tasarım fonksiyonunu diğer fonksiyonlar ile birlikte etkin bir şekilde kullanmalıdır. Tasarım fonksiyonunu yeterince organizasyonel anlamda kullanmayan firmalarda satış miktarı ve hacminde düşüş yaşayabileceği gibi firmaya olan inanç ve firma imajında da negatif eğilimler yaşanmaya başlayacaktır.



Şekil 1. Tasarım fonksiyonun konumu (Black ve Baker, 1987: 211' den uyarlanmıştır)

Bu araştırmanın bir diğer katkısı da, ürün geliştirme sürecinde tasarım personeli yoğunluğunun firma başarısı üzerinde de kanıtlar sunmasıdır. Ürün ihtiyacını saptama ve ürün tanımı, tasarım, prototip geliştirme, prototip değerlendirme ve üretime geçiş olarak yeni ürün geliştirme sürecini beş farklı aşamada gösteren araştırmacılar, her bir aşamadaki tasarımcı yoğunluğunu firma başarısı üzerindeki etkisini kanıtlamaktadırlar. Bulgulara göre, yüksek satış oranına sahip firmalar, bütün aşamalarda negatif oranda satış yapan firmalardan daha fazla tasarım personeli bulundurmaktadır (Şekil 2). Başarılı şirketler, yeni ürün geliştirme sürecinde sektörü ne olursa olsun, tasarım personeli yoğun bir şekilde kullanmakta ve yine bu şirketler yeni ürün fırsatları için tasarım faktörünü en ön planda tutmaktadır (Black ve Baker, 1987:215). Buna karşılık, tasarım personelinin bulunmadığı süreçlerde, potansiyel yeni fırsatları görmek ve bu fırsatlardan yararlanma konusunda eksiklikler yaşanmakta ve firmalar satış büyümesinde başarısızlıkla karşı karşıya gelmektedirler. Sosyo-kültürel çevrede oldukça geniş bir alana yayılan ve dağınık halde yer alan oldukça büyük bilgi, tasarımcılar tarafından yakalanmakta, kodlanmakta ve bu bilgi üzerinde kalite ve değer oluşturarak müşterilerin satın alma tercihleri üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle yaygın ve dağınık halde bulunan bu bilgi topluluğunun ürün ihtiyacını ya da pazar boşluğunu belirleme sürecinde doğru bir şekilde kodlanması tasarım personelinin yeni ürün geliştirme sürecinin başından itibaren yoğun bir şekilde yer almasına bağlı olmaktadır diyebiliriz. Doğru bir şekilde Pazar boşluğunun ve ürün ihtiyacının belirlenmesi, tasarım da dahil diğer dört ürün geliştirme sürecindeki muhtemel problemlerin en aza inmesine katkıda bulunmaktadır.



Şekil 2: Tasarım personelinin yeni ürün geliştirme sürecindeki katılımı ve firma performansı etkisi arasındaki ilişki (Black ve Baker, 1987: 214' den uyarlanmıştır)

Roy, Riedel ve Potter (1998), tasarım personeli yoğunluğu ile firma performansı arasındaki ilişkiyi kanıtlayan bir diğer çalışmayı ortaya koymaktadırlar. Bu çalışma, diğer personel içindeki araştırma, tasarım ve geliştirme (rd&d) personelinin yoğunluğunun, firmanın yıllık ciro artışını etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Firma içi araştırma, tasarım ve geliştirme personeli yoğunluğu azaldıkça firmaların yıllık ciro artışı ortalama bir hızda artmakta ya da ciro artışı azalmaktadır (Roy vd., 1998: 3, 14). Tam tersi, araştırma, tasarım ve geliştirme personeli yoğunluğu daha fazla olan firmalarda ciro artışı hızlı ya da çok hızlı gerçekleşmektedir. Son beş yılda cirolarında hızlı artış görülen firmalarda daha yüksek oranda ar-ge ve tasarım personeli istihdam edilmekte ve hatta personel sayısını artırmaktadır (Tablo 1). Firmaların tasarım personeli ile çalışması firmaların finansal performansı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Ancak, bu durum tasarım personelinin toplam personel içindeki yoğunluğuna oranı ile ilişkili olmaktadır. Toplam personel içindeki tasarım uzmanlarının sayısı azaldıkça firmaların ekonomik göstergeleri de negatif bir yönelim göstermektedir. Buradaki en önemli konu, tasarım personelinin profesyonel tasarım uzmanlarından oluşmasıdır. Diğer bir ifade ile firma çalışanları içindeki tasarım personelinin yoğunluğu tek başına yeterli olmamakta; tasarım eğitimi almış ve tasarım konusunda deneyimli uzmanların da yoğunluğu önem taşımaktadır.

Tablo 1: Firma performansı ve firma içi tasarım personeli yoğunluğu ilişkisi (Roy vd., 1998: 10'dan uyarlanmıştır)

Tam Zamanlı Araştırma, Tasarım ve Geliştirme Personeli (% yoğunluğuna göre)	Cirosu Çok Hızlı ve Hızlı Artış Yapan Firmalar	Cirosu Ortalama Artan ve Ciro Azalan Firmalar
0 - %5	7 (%35)	12 (%66.7)
%5 - %20 +	13 (%65)	6 (%33.3)
Toplam	20 (%100)	18 (%100)

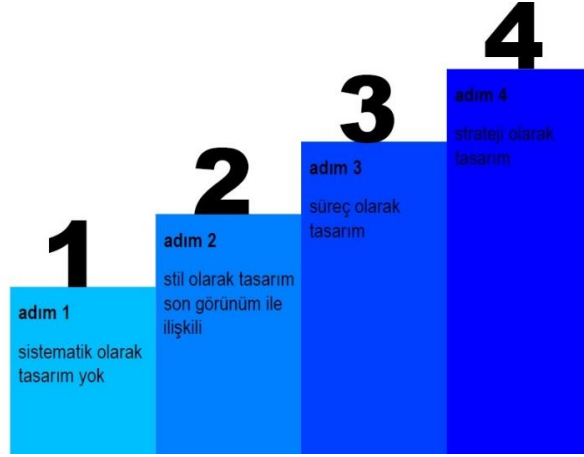
Yapılan çalışmanın diğer bir çıktısı ise, dışsal bilgi kaynağı kullanımının ciro artışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu kanıtlanmasıdır (Roy vd., 1998). Çok hızlı ciro artışı görülen firmalar tasarım danışmanları ile çalışırken, ciro artışında statik kalan ya da negatif etkilenen firmalarda danışman kullanımı gerçekleşmemektedir (Roy vd., 1998: 10). Ciro artışlarında statik kalan ya da negatif etkilenen firmalarda hem içsel hem de dışsal tasarım kaynağına yatırım yapılmadığı görülmektedir. En hızlı büyüyen firmalar ise firma içindeki ar-ge ve tasarım personeli istihdamını artırmakla beraber, ürün geliştirme sürecinde tasarım danışmanlığına kaynak kullanımını da artırmaktadır (Tablo 2). Bu durumda, Black ve Baker (1987: 215)'e göre firmalar ve yöneticileri, firmaların başarısında tasarımın rolü üzerinde daha bilinçli olmalıdırlar ve hem firma içi ar-ge ve tasarım personeli istihdamını hem de firma dışı danışmanlık kullanımını artırmada istekli olmalıdırlar. Roy vd. (1998)'nin yaptığı çalışmayı destekler şekilde yapılan birçok çalışma, tasarım faaliyetinde dışsal bilgi kaynağı kullanımının ya da diğer bir ifade ile tasarım danışmanları (veya firmaları) ile çalışmanın firmalara büyük bir avantaj sağladığını kanıtlamaktadır (Bruce ve Morris, 1994; Von Stamm, 1998; Czarnitzki ve Thorwath, 2012). Tasarım danışmanları ile çalışma deneyimi firmalara farklı bakış açıları kazandırmakta, firmanın alışık olmadığı bilgi ve donanımın firma içinde yayılmasını ve kullanımı fırsatını sağlamaktadır. Bunlara ek olarak; tasarım danışmanlığı ihtiyaç duyulduğunda sağlanan bir hizmet olduğu için firmalar için ek bir maliyet avantajı sağlamakta; ayrıca ödüllü veya tanınan danışmanlar ile çalışma firmaya prestij kazandırmaktadır.

Tablo 2: Firma performansı ve firma dışı tasarım kaynağı kullanımı ilişkisi (Roy, Riedel ve Potter, 1998: 10'dan uyarlanmıştır)

Firma Dışı Kaynak Kullanımı (Tasarım sürecinde)	Cirosu Çok Hızlı Artan Firmalar	Cirosu Hızlı Artan Firmalar	Cirosu Ortalama Artan Firmalar	Cirosu Azalan Firmalar
Var	10 (100)	6 (%60)	8 (%88.8)	3 (%33.3)
Yok	0 (%0)	4 (%40)	1 (%11.1)	6 (%66.6)
Toplam	10 (%100)	10 (%100)	9 (%100)	9 (%100)

Tasarım fonksiyonun varlığının ya da tasarım fonksiyonun konumlandırılma biçimi, firmalar arası rekabet seviyesini ayırt etmek için bir ölçüt olarak gösterilebilmektedir. Ancak, firmaların tasarım fonksiyonunu nasıl ele alacağı ve nasıl yöneteceği gibi tasarım stratejilerinin de firma performansına etkisi üzerinde çalışmalar bulunmaktadır. Firmada tasarım kaynağının konumlandırılması ve firmanın tasarım fonksiyonundan yararlanması tasarıma yaptığı yatırım ile ilgilidir. Tasarıma yatırım, tasarımcılara ve organizasyon üyelerine tasarım süreci için finansal kaynaklar sağlar. Bu finansal kaynaklar, firma içi tasarımcı ile çalışmak, firma içi özelleşmiş ayrı bir tasarım departmanı kurmak, harici tasarımcılardan yeni tasarımlar edinmek, tasarım için donanım ve yazılım satın almak vb. gibi tasarım yönetim becerilerini geliştirmek için kullanılır (Chiva ve Alegre, 2009: 427). Ancak, tasarımın firma performansı üzerindeki etkisine sadece tasarıma yapılan yatırımın aracılık ettiğini söylemek eksik kalmaktadır. Yatırım sonucu var olan veya katılım yapan tasarımcıların ya da diğer aktörlerin bilgi ve yeteneklerine, ayrıca bu sürecin yönetilmesine bağlı olarak değişebilmektedir (Gemser ve Leenders, 2001: 36; Chiva ve Alegre, 2009: 425). Bir anlamda tasarımın yönetilmesi veya tasarımda izlenen strateji, tasarıma yatırım ile firma performansı arasında önemli bir aracılık rolü oynayabilmektedir. Danimarka Tasarım Merkezi 2003 yılında yaptığı Tasarımın Ekonomik Etkileri adlı araştırmada, tasarımın yönetilme düzeyi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu araştırma 1500 firma üzerinde gerçekleştirilmiş ve 'tasarım merdiveni' (design ladder) bu araştırma sonucunda ortaya çıkan ve birçok çalışmada

temel alınan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (şekil 3). Tasarımın firma tarafından ele alınış ya da kullanım şeklini açıklayan modelde tasarım, firma tarafından 4 farklı 'merdiven basamağı' düzeyinde kullanılmaktadır. Wojan ve Nichols (2018: 5)'e göre bu model, tasarımın firmalar arasında farklı seviyelerdeki algısını göstermektedir.



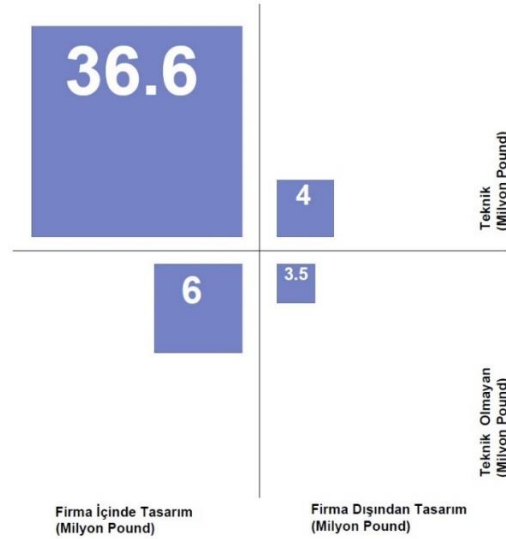
Şekil 3: Tasarım merdiveni (Doherty, Wrigley, Matthews ve Bucolo, 2015: 65' den uyarlanmıştır)

Merdiven basamağının en alt seviyesi tasarımın sistematiik olarak hiçbir şekilde rol almadığı basamaktır. Tasarım, yeni ürün geliştirme sürecinin görünmeyen veya gizli kalmış alt bir fonksiyonudur ve genellikle tasarımcı olmayan aktörler tarafından gerçekleştirilmektedir. İkinci basamak tasarımın proje düzeyinde sistematiik olarak yer aldığı ancak ürün piyasaya sürülmeden önce stil olarak ya da son görünüş görevi gördüğü modeldir. Tasarımcılar tarafından uygulanma ihtimali bulunmaktadır. Üçüncü modelde tasarım, ürün geliştirme sürecinin erken aşamasında kullanılmaktadır, tasarım birkaç disiplinle birlikte bu süreç içerisinde etkileşimde bulunmaktadır. Tasarımcının bu süreci yönlendirebilecek etkisi bulunmamaktadır. Dördüncü modelde tasarım, ürün geliştirmenin bütün aşamalarında merkezi bir rol almakta, temel bir varlık olarak firma tarafından benimsenmekte, süreci yönlendirebilecek ve teşvik edecek bir konumdadır (Doherty, Wrigley, Matthews ve Bucolo, 2015: 65, 66; Wojan ve Nichols, 2018: 5, 6). Anket, firmaların kendilerini bu basamaklardan birinde kendilerine uygun olan modeli seçmelerini istemektedir.

Araştırmanın verileri, dördüncü basamak modeli benimseyen firmaların oranının %7, üçüncü basamak model %12, ikinci basamak model %5 ve şaşırtıcı bir şekilde firmaların geri kalan büyük bir çoğunluğu (%76) birinci basamak model olan sistematiik olarak hiçbir şekilde tasarım yaklaşımında bulunmadıklarını belirtmektedir.

Araştırmada, üst basamaklarda yer alan firmaların beş yıllık süreçte ortaya çıkan cirolarında %22'den fazla artışların ortaya çıktığı görülmektedir. Ciro artışına ek olarak, son basamaklara doğru firmaların ihracat değerlerinde de sürekli bir artış olduğu tespit edilmektedir (Wojan ve Nichols, 2018: 6). Firmaların tasarımları algıladıkları ve yerleştirdikleri düzeyi belirlemek için geliştirilen merdiven modelinde en üst basamakta yer alan firmalarda, tasarımla ilgili olmayan ya da daha az ilgisi olan firmalar göre istihdam artışı ve satış hacmi artışında da daha hızlı oldukları görülmektedir (Tether, 2005: 18; Wojan ve Nichols, 2018: 6,7). Tether (2005: 19)'a göre ise, ciro artışı, istihdam artışı, ihracat artışı ve satış hacmi artışının hızlı bir şekilde gerçekleştiği tespit edilen son basamakta yer alan firmaların ortak özelliğinin, çoğunluğunun hem firma içi tasarımcılarla hem de firma dışı tasarım kaynaklarını birlikte değerlendirmesidir. Bir anlamda tasarıma yaklaşımını sadece yönetimsel anlamda değil aynı zamanda tasarıma yapılan yatırımında bu başarıları elde etmek için önemli bir rol aldığını söylenebilmektedir.

İngiltere'deki Tasarım Konseyi 2008 yılında, İngiltere'de 358 firmanın tasarıma yaptıkları yatırımları analiz etmektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç İngiliz firmalarının büyük çoğunluğu yatırımlarını daha çok firma içi tasarım faaliyetlerine yaptıklarını ve bu faaliyetlerin de daha çok teknik içerikleri gerçekleştirdiğidir (Şekil 4). Harcamaların %85'i firma içi tasarım faaliyetlerine yapılırken, firma dışına yapılan harcamaların oranı %15'tir (Design Council, 2008: 40). Yapılan harcamaların, genel firma harcamaları arasındaki yoğunluğu soran bölümde ortaya çıkan tespit ise, firmaların büyüklükleri farketmeksizin, genel olarak harcamaların %0.5'ini tasarıma gerçekleştirmektedir (Design Council, 2008: 33). Ancak, Chiva ve Alegre (2009: 425)'ye göre tasarıma yapılan yatırım firma performansına doğrudan etki edememektedir. Araştırmacılar, tasarım yatırımının firma performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkiye tasarım yönetimi becerilerinin nasıl aracılık ettiğini analiz etmektedirler. Çalışmalarının sonuçları, tasarım yönetiminin firma performansını artırdığını, tasarıma yapılan yatırımın tasarım yönetimi ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve tasarım yatırımının firma performansını nasıl etkilediğini belirlemede tasarım yönetiminin önemli bir rolü olduğunu göstermektedir (Chiva ve Alegre, 2009: 425). Yatırımın firma performansına etkisi, bu yatırımın yapıldığı sektöre, endüstriye, bu yatırımı kullanan bireylerin bilgi ve yeteneklerine göre de değişebilmektedir.



Şekil 4: Firma içi ve dışarıdan tasarım kaynaklarının kullanımına yapılan harcamaların dağılımı (Design Council, 2008: 7' den uyarlanmıştır)

Tasarıma sadece finansal yatırım yapmak, bir firmanın başarılı olması için tek başına yeterli olmamaktadır. Yatırım yapmanın dışında, bu yatırımın doğru bilgi ve insan kaynakları ile başarılı bir şekilde yönetilmesi firma performansının başarısında etkili olmaktadır. Örneğin, en çok ar-ge yatırımı yapan şirketler ile en yenilikçi firmalar listesini karşılaştıran ve analiz eden Jaruzelski, Chwalik ve Hoehle (2018: 7, 9), iki liste arasındaki önemli farklılıklara vurgu yapmaktadır. İlk liste dünyada en fazla Ar-ge yatırımı yapan ilk 10 şirketin sıralamasını yapmaktadır. İkinci liste ise, en inovatif ilk 10 firmayı sıralamaktadır. İki liste karşılaştırıldığında en dikkat çekici sonuç, en çok yatırım yapan Volkswagen, Roche Holding, Johnson & Johnson ve Merck firmalarının en inovatif ilk on firma arasında yer alamamış olmasıdır (Tablo 3). Çetinkaya (2014: 25)'e göre bu sonuçlar göstermektedir ki, firma içerisinde tasarım aktivitesi olarak sadece finansal yatırım yapmak başarı için yeterli olmamaktadır; tasarım yatırımlarının başarılı olmasında, başka faktörler de etkilidir.

Tablo 3: Ar-ge'ye en fazla yatırım yapan ilk 10 şirket ile en inovatif ilk 10 şirket karşılaştırması (Jaruzelski, Chwalik ve Hoehle, 2018: 7, 9' dan uyarlanmıştır)

	Dünya'da Ar-Ge'ye En Fazla Yatırım Yapan Şirketler	Dünya'nın En İnovatif Şirketleri
1	Amazon	Apple
2	Alphabet	Amazon
3	Volkswagen	Alphabet
4	Samsung	Microsoft
5	Intel	Tesla
6	Microsoft	Samsung
7	Apple	Facebook
8	Roche Holding	GE
9	Johnson & Johnson	Intel
10	Merck	Netflix

Tasarım yatırımının firma performansına etkisi üzerindeki çalışmalar, tasarımın yönetilmesinin aracılığına vurgu yapmanın yanı sıra (Chiva ve Alegre, 2009: 425); bu etkinin endüstriye göre veya endüstrinin geleneksel anlamda sahip olduğu tasarım yoğunluğuna da vurgu yapmaktadır. Gemser ve Leendes (2001), yarı yapılandırılmış anketlerle, firma performanslarını sahip oldukları tasarım yoğunluklarına bağlı olarak araştırmaktadır. Araştırmacılar tasarım yoğunluğunu ölçmek için; yeni ürün geliştirme projelerinde tasarımcı bulundurma oranlarına, alınan tasarım ödülleri miktarına, stajyer tasarımcı çalıştırma sayısına ve projeler için yapılan ortalama yatırıma göre değerlendirmektedir (Gemser ve Leendes, 2001: 31, 32). Anketin en ilginç noktası, uygulamanın iki farklı endüstri yöneticilerine uygulanmasıdır. Ev mobilyası ve hassas aletler imalatı yapan firmaların yöneticilerine bu soruların sorulmasının nedeni, Gemser ve Leendes (2001: 28)'e göre, mobilya endüstrisi tasarım yoğunluklu firmalardan oluşmaktayken, hassas aletler endüstrisindeki firmalar tasarım yoğunluğu diğer endüstrilere göre az olmasıdır. Firma performansı göstergeleri ise, son üç yıldaki kar, kar artışı ve ciro artışı gibi üç faktör üzerinden değerlendirilmektedir.

Araştırma, tasarım yoğunluğunun firma performansı üzerindeki etkisi firmanın faaliyet gösterdiği endüstriye bağlı olduğu kanıtını sunmaktadır. Tasarım yoğunluğunu yeni oluşmaya başladığı hassas aletler endüstrisinde, tasarım yoğunluğunun fazla olduğu mobilya endüstrisine göre tasarıma yapılan yatırımın firma performansına daha çok etkilediği ortaya çıkmaktadır. Hassas aletler endüstrisinde tasarıma yatırım yapmak firmanın kar, kar artışı ve ciro artışı gibi performansının artmasında pozitif etkisi bulunmaktadır. Çarpıcı sonuçlardan biri ise, tasarıma yatırım yapmanın daha kötü performansla sonuçlanabileceği endüstrilerin olmasıdır. Araştırmacılar, tasarım yoğunluğu fazla olan mobilya endüstrisinde tasarıma fazla yatırım yapmanın, ihracat satışlarının azalması gibi firma performansına negatif etkide bulunduğunu ispatlamaktadırlar (Gemser ve Leendes, 2001: 34). Bu durum, araştırmacılara göre, mobilya firmalarının sıklıkla zaten piyasada var olan benzer ürünlerle sonuçlanan tasarımları oluşturmak için tasarım uzmanlarını kullanmaktadırlar (Gemser ve Leendes, 2001: 35). Bu durum firma performansına pozitif etkisinden çok, maliyetinden dolayı negatif bir etkide bulunmaktadır. Ancak, bu birbirine benzeyen kalabalık tasarım ürünleri içinde göze çarpmak için, daha yenilikçi tasarımlar gerekli görülmektedir. Bu araştırma, tasarıma



yatırım düzeyine karar verirken yöneticilerin endüstrideki gelişmeleri açıkça dikkate alması gerekliliğini göstermektedir.

Endüstriden bağımsız olarak, firmanın 'iyi tasarıma' sahip olmasının firma performansına etkisi üzerinde de araştırmalar bulunmaktadır (Walsh, Roy ve Bruce, 1988; Walsh, Roy, Bruce ve Potter, 1992). İngiltere'de yapılan çalışmada, 'iyi tasarım' yani tasarım ödülü almanın firma performansına etkisi üzerinde ispatlarda bulunmaktadır. Bu amaçla, ödül alan firmaların performansları, bu firmalarla aynı endüstride rekabet eden ve ödül almamış rasgele seçilmiş firmaların performanslarıyla karşılaştırılmaktadır. Araştırma sonucunda, ödül alan veya iyi tasarıma sahip olarak anılan firmalar ciro ve kar artışı göstergelerinde diğer firmalardan daha iyi performans gösterdiği kanıtlanmaktadır (Walsh vd., 1988: 209). İyi tasarımı sadece ödül alma kriteri ile sınırlandırmayan araştırmacılar, bu kriterlere ödülün yanında yeni ürün sayısı, patent ve tescil alma kriterlerini de ekleyerek ikinci bir anket uygulamaktadırlar. Ödül alan, yeni ürün sayısı diğerlerine göre daha fazla olan ve patent ile tescil alan ve bunları devam ettiren firmalar, iyi tasarım kriterlerine uymayan firmalara göre kar ve ciro artışı bakımından daha iyi performans göstermektedirler (Ravasi ve Stigliani, 2012: 473; Walsh vd., 1988: 214). Anketteki en ilginç ve çarpıcı sonuç ise, en fazla ödül alan ve en fazla yeni ürün tanıtan firmaların, tasarım fikirlerini önemli derecede rakiplerinden esinlenmiş olmasıdır (Walsh vd., 1988: 214). Buradaki farklı sonuç ise, ticari olarak başarılı firmalar yeni ürün geliştirme stratejilerinde izledikleri yöntem, rakiplerin ürünlerini takip etmek ve o ürünleri farklılaştırarak veya iyileştirerek kendi ürün ve hizmetlerine uyarlamasıdır. Esinlenme (iyileştirme ve geliştirme) stratejisini izleyen takipçi firmaların da, piyasada ilk olma stratejini izleyen yenilikçi firmalar kadar performans konusunda başarılı olabileceği gösterilmektedir. Var olmayan ya da bugüne kadar hiç tasarlanmamış ürün, servis veya hizmet (radikal tasarım süreci) yerine var olanlar ya da mevcut olanlar üzerinde yapılan iyileştirme ya da geliştirme süreçlerinin (artırımlı tasarım süreci) firmaların finansal performansı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Walsh (1996: 517)' e göre birçok firma, büyüklükleri ve kaynakları, gerekli araştırma ve geliştirme düzeyi ve içerdiği risk büyüklüğü ile ilgili çeşitli nedenlerden dolayı, radikalden ziyade artırımlı tasarım stratejisini kullanmaktadır.

4.SONUÇ

Sanat, teknoloji ve zanaat kavramları arasında kendi tanımını bulabilen tasarım pratiği, bunlara ek olarak ülke ve firmaların kalkınmasında ve rekabet edebilmesinde etkin bir rol alan önemli bir oyuncu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla beraber tasarım; özellikle satın alma tercihlerini ve mikro ya da makro düzeyde finansal başarıyı etkilemesi nedeniyle, işletmeden ekonomiye, yönetim bilimlerinden mühendislik alanlarına, yazılımdan inovasyona kadar birçok pratiğin ya da kavramın içinde kendine geniş bir niş alanı açabilmektedir. Birçok çalışmada da görüldüğü gibi tasarım, özellikle müşteri tercihleri üzerindeki etkisi nedeniyle firmalarda yer alan en önemli fonksiyonlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Sadece estetik ve görünüme sağladığı katkı üzerinden değil; ayrıca ürün, hizmet ve servislerdeki satış fiyatları üzerinde sağladığı avantaj, teknik performans üzerindeki olumlu katkısı gibi birçok nedenden dolayı satın alma tercihleri üzerinde etkin bir rol almaktadır. Müşteriler ya da tüketicilerin alım tercihinin bir sonucu olarak firmaların ve hatta ülkelerin finansal göstergelerinde tasarıma bağlı olarak pozitif değişimler yaşanmaktadır.

Müşteri tercihleri sonucu ortaya çıkan pozitif yöndeki finansal göstergelerin bir diğer nedeni de tasarım faktörüdür diyebiliriz. Tasarım faaliyetinin firma açısından nasıl konumlandırıldığı, tasarım danışmanlık hizmetinin kullanımı, tasarım personelinin diğer personel içindeki yoğunluğu, tasarım faaliyetinin nasıl yönetildiği, tasarıma yatırım yapılıp yapılmadığı gibi tasarımla ilgili birçok değişkenin firmaların finansal performansı üzerindeki pozitif etkisi bilimsel çalışmalar tarafından kanıtlanmaktadır. Çalışmaların ele aldığı problemler, ülkelerin ve firmaların genel olarak hedeflediği politikalar ile ilgilidir.



Yani; özellikle ekonomik göstergeler üzerinden okunan rekabetçilik kavramı ve rekabetçilik yarışı, tasarımın firma performansı üzerindeki etkisini finansal veriler üzerinden değerlendirilmesine neden olmaktadır. Özellikle, firmaların belirli periyot sonucu kar, kar artışı, ciro ve ciro artışı, satış miktarı ve satış artışı, ihracat artışı ve hatta hisse senetlerine olan taleplerdeki artış gibi ekonomik göstergeler tasarımın rekabet gücüne etkisi üzerinden analiz edilmiş; ancak finansal olmayan diğer rekabet göstergeler üzerinden tasarım etkisi değerlendirilmemiştir. Bundan sonraki çalışmalar, finansal odaklı rekabet gücüne etkisi üzerinden yapılan araştırma örneklerini inceleyebilir ve bu bağlamda tasarımın maddi olmayan diğer rekabet göstergeleri üzerindeki etkisini araştırabilir. Bu bağlamda tasarımın rekabet yarışındaki kapsamlı etkisi ortaya çıkabilir ve ülkeler tasarım odaklı faaliyetler konusunda mevcut desteklerin geliştirilmesi için çaba harçayabilir.

KAYNAKLAR

- Berkowitz, M. (1987). The Influence of Shape on Product Preferences. *Advances in Consumer Research*, 14, 641 – 645.
- Black, C., D., Baker, M., J. (1987). Success Through Design, *Design Studies*, 8 (4), 207 – 216.
- Bruce, M., Morris, B. (1994). Managing External Design Professionals in the Product Development Process, *Technovation*, 14 (9), 585 – 599.
- Bruce, M., Whitehead, M. (1988). Putting Design Into The Picture: The Role Of Product Design In Consumer Purchase Behaviour. *Journal of Market Research Society*, 30), 147 – 162.
- Chiva, R., Alegre, J. (2009). Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management, *The Journal Of Product Innovation Management*, 34, 24 – 440.
- Cox, S., G. (2005). Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's Strengths. HM Treasury, London.
- Creusen, M., E., H., Schoormans, J., P., L. (2005). The Different Role Of Product Appearance in Consumer Choice . *The Journal of Innovation Management*, 22 (1), 63-81.
- Czarnitzki, D., Thorwarth, S. (2012). The Contribution of In-House and External Design Activities to Product Market Performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 29 (5), 878 – 895.
- Çetinkaya, M. (2014). "Tasarıma Yapılan Finansal Yatırım ve Tasarım Odaklılık İle Marka Bilinirliği İlişkisi: Türkiye'nin En Bilinen Türk Markaları Üzerine Bir Analiz". Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Ürünleri Tasarımı Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dahringer, L.D. (1991). Marketing Services Internationally: Barriers and Management Strategies, *Journal of Services Marketing*, 5, 5 – 17.
- Design Council (2008). The Value of Design-Facet Finder Report, London, Design Council.
- D'Ippolito, B. (2014). The Importance of Design for Firms' Competitiveness: A Review of the Literature, *Technovation*, 34 (11), 716 – 730.
- Doherty, R., Wrigley, C., Matthews, J., and Bucolo, S. (2015). Climbing the Design Ladders: Step by Step, *Revista D*, https://eprints.qut.edu.au/90412/1/__qut.edu.au_Documents_StaffHome_StaffGroupW%24_wrigleyc_Desktop_1169-3019-1-SM.pdf (Erişim Tarihi: 11.03.2019).
- Gemser, G., Leendes, M.,A.,A.,M. (2001). How Integrating Industrial Design in the Product Development Process Impacts on Company Performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 18 (1), 28 – 38.
- Hatchuel, A. (2002). Towards Design Theory And Expandable Rationality: The Unfinished Programme Of Herbert Simon. *Journal Of Management And Governance* 5, 260–273.
- Henderson, P., W., Cote, J., A. (1998). Guidelines for Selecting or Modifying Logos. *Journal of Marketing*, 62 (2), 14 – 30.
- Hertenstein, J., H., Platt, M., B. ve Brown, D., R. (2001). Valuing Design: Enhancing



- Corporate Performance Through Design Effectiveness. *Design Management Journal*, 12 (3), 10 – 19.
- Hertenstein, J., H., Platt, M., B., Veryzer, R. W. (2005). The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 3 – 21.
- Hobday, M., Boddington, A., Grantham, A. (2012). Policies for Design and Policies for Innovation: Contrasting Perspectives and Remaining Challenges, *Technovation*, 32 (5), 272 – 281.
- Jahnke, M. (2009). Design Thinking As Enabler Of Innovation In Engineering Organizations. 8th Academy Of Design Conference. Aberdeen, Scotland.
- Kotler, P., Rath, G., A. (1984). Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool, *Journal of Business Strategy*, 5 (2), 16 – 21.
- Perks, H., Cooper, R., and Jones, C. (2005). Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy, *Journal of Product Innovation Management*, 22, 111 – 127.
- Ravasi, D., Rindova, V. (2008). Symbolic Value Creation. *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, 270 – 284.
- Ravasi, D., Stigliani, I. (2012). "Product Design: a Review and Research Agenda for Management Studies". *International Journal of Management Reviews*, 14 (4): 464-488.
- Rothwell, R., Gardiner, P. (1983). The Role of Design in Product and Process Change. *Design Studies*, 4 (3), 161 - 169.
- Roy, R., Potter, S. (1993). The Commercial Impacts of Investment in Design, *Design Studies*, 14 (2), 171 – 193.
- Roy, R., Riedel, J. Ve Potter, S. (1998). Firms and Markets that Profit from Investment in Design and Product Development, *The Design Journal*, 1 (2), 3 – 16.
- Sewall, M., A. (1978). Market Segmentation Based on Consumer Ratings of Proposed Product Designs. *Journal of Marketing Research*, 15 (4), 557 – 564.
- Tether, B., S. (2005). The Role of Design in Business Performance, ESRC Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC), University of Manchester.
- Veryzer, R., W. (1998). Key Factors Affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Products. *Journal of Product Innovation Management*, 15 (2), 136 – 150.
- Von Stamm, B. (1998). Whose Design is It? The Use of External Designers, *The Design Journal*, 1 (1), 41 – 53.
- Walsh, V., Roy, R., and Bruce, M. (1988). Competitive By Design, *Journal of Marketing Management*, 4 (2), 201 – 216.
- Walsh, V., Roy, R., Bruce, M., Potter, S. (1992). *Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Walsh, V. (1996). Design, Innovation and the Boundaries of the Firm, *Research Policy*, 25, 509 – 529.
- Wojan, T., R., Nichols, B. (2018). Design, Innovation and Rural Creative Places: Are the Arts the Cherry on Top, or the Secret Sauce?, *PLoS ONE*, 13 (2), 1 – 23.
- Woodham, J.M. (2010). Formulating National Design Policies In The United States: Recycling The "Emperor's New Clothes. *Design Issues* 26 (2), 7-46pp2, 7-46.