



# Ankara Siteler Mobilya Bölgesinin Tasarım Odaklı Sorunlarına Bölgesel bir Çözüm Olarak Tasarım Merkezi\*

## *A Design Center as a Regional Solution to the Design-Oriented Problems of the Ankara Siteler Furniture Zone\*\**

### Adem VAROL

Adem VAROL

Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, İç Mimarlık Bölümü, Nevşehir, Türkiye  
PhD., Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Faculty of Fine Arts, Department of Interior Architecture, Nevşehir, Turkey

edimvar@hotmail.com

ORCID ID 0000-0002-7586-2911

### Gülçin CANKIZ ELİBOL

Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi, İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Bölümü, Ankara, Türkiye

Assoc. Prof., Hacettepe University Faculty of Fine Arts, Department of Interior Architecture and Environmental Design, Ankara, Turkey

gcelibol@hacettepe.edu.tr

ORCID ID 0000-0002-6529-2855

DOI: 10.5505/jas.2021.78941

### Öz

Mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu ekonomik değer Türkiye için oldukça önemlidir. Yapılan bu çalışma, mobilya endüstrisinde yer alan firmaların tasarım odaklı sorunlarına alternatif bir çözüm önerisi getirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın konusunu Türkiye'nin en köklü mobilya merkezlerinden biri olan Ankara'da yer alan Siteler mobilya üretim bölgesi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında, Siteler bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli 344 firmanın yetkililerine yüz yüze anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, firmaların büyük bir çoğunluğunun tasarım faaliyeti içinde bulunmasına rağmen, çok az firmanın tasarım birimine sahip olduğu ve profesyonel tasarım personeli istihdam ettiği tespit edilmiştir. Katalog, internet veya fuarlarda görülen ürünlerden esinlenilerek yeni tasarım elde etme yoluna giden firmaların da çoğunlukta olduğu saptanmıştır. Son üç yıl içinde çok fazla yeni ürün piyasaya sunmalarına karşın, firmaların tamamına yakınında, firmaya ait bir patent veya faydalı model belgesi bulunmadığı; araştırmaya alınan firmaların en az üçte ikisinde, firmaya ait bir tasarım tescil belgesinin de bulunmadığı ve tasarım ödülü alınmadığı belirlenmiştir. Tasarım odaklı sorunların yoğun olduğu tespit edilen bölge için araştırmacı tarafından 'tasarım merkezi' önerisi getirilmiş; firmaların çok büyük bir çoğunluğunun böyle bir çekirdek birime çok ihtiyaç duyduğu da belirlenmiştir. Tasarım merkezinin hem firmalar özelinde hem de Siteler bölgesi genelindeki birçok faaliyet için katkısının önemli olacağı öngörülmüştür.

**Anahtar sözcükler:** Tasarım faaliyeti, Mobilya, Tasarım merkezi, Siteler, Ankara

\* Bu makale, Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Gülçin Cankız Elibol danışmanlığında gerçekleştirilen "Tasarımda Yenilik-Yenilikçilik Sorunlarının Mobilya Endüstrisi Üzerinden Okunması ve Bir Çözüm Önerisi: Ankara Mobilya Tasarım Merkezi" başlıklı doktora tez çalışmasına dayandırılarak hazırlanmıştır.

\*\* This article is based on the Ph.D. thesis entitled "Tasarımda Yenilik-Yenilikçilik Sorunlarının Mobilya Endüstrisi Üzerinden Okunması ve Bir Çözüm Önerisi: Ankara Mobilya Tasarım Merkezi," supervised by Assoc. Prof. Dr. Gülçin Cankız Elibol in the Department of Interior Architecture and Environmental Design, Institute of Fine Arts, Hacettepe University.

## Abstract

*The economic value created by companies operating in the furniture industry is very important for our country. This study aims to offer an alternative solution to the design-oriented problems of these companies. The subject of the research is the Sıtelers furniture production area in Ankara, which is one of Turkey's best established furniture areas. In the study, officials of 344 small and medium-sized companies operating in the Ankara-Sıtelers region were surveyed in person. As a result of the research, it was found that although the vast majority of firms are involved in design activities, very few of them have a design department and employ professional design staff, and that the companies who claimed that they used original designs are actually inspired by the products they have seen in catalogs, internet and fairs. Although companies have introduced numerous new products into the market during the last three years, it has been determined that almost all companies do not have a patent and utility model certificate, and at least two-thirds have not received a design award with a design registration certificate. A "design center" proposal was made by the researcher for the region where design-oriented problems were found to be most common, and the vast majority of companies stated that such a core unit was urgently required. It has been observed that a design center would make a significant contribution both to private companies and to all activities throughout the Sıtelers region.*

**Keywords:** Design activity, Furniture, Design centre, Sıtelers, Ankara

## Giriş

Akyurt, İvedik Organize Sanayi Bölgesi ve Sıtelers gibi güçlü mobilya üretim bölgelerinin olduğu Ankara'da; mobilya üretimi yapan firma sayısı Türkiye genelinde üretim yapan mevcut firmaların yaklaşık %18'ine karşılık gelmektedir (Barca, Aluftekin ve Akdeve, 2012). Ankara, mobilya endüstrisinde üretim yapan firma sayısı açısından ikinci; yine bu endüstride istihdam edilen çalışan sayısı açısından ise dördüncü il olarak yer almaktadır (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 2017). Bu bağlamda Ankara, Türk mobilya endüstrisinde önemli bir yere sahip olmakla birlikte ülke ekonomisine de güçlü katkılarda bulunmaktadır.

Köklü bir mobilya üretim geleneğine sahip olmakla birlikte, Ankara Altındağ ilçesi sınırları içerisinde yer alan Sıtelers'den Türk mobilyasının üretim beşiği olarak söz edilmektedir. Çok geniş bir alana yayılan bu üretim bölgesinde daha çok, mikro, küçük ve orta ölçekli firmalar yer almaktadır. Büyük ölçekli firma sayısının ise az olduğu görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2015, s. 28). Ankara'da mobilya sektörü Sıtelers ile özdeşleşmiş, sektör açısından da önemli ve tartışmasız kabul gören bir üretim alanı hâline gelmiştir (Erdoğanaras ve Öndağ, 2018, s. 428).

Köklü üretim ve tasarım geçmişi ile mobilya endüstrisinde önemli yere sahip olan Sıtelers, kendi iç dinamiğine özgü ürün tasarım ve çeşitliliğine sahiptir. Sadece Ankara'dan değil ülkenin birçok farklı yerlerinden gelen tüketiciler için de farklı ve özgün ürünleri tercihlerine

sunabilmektedir. Ancak son dönemde hızla değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamak zorlanan Sıtelers bölgesindeki firmaların, değişen tüketici tercihlerine özgün ve yenilikçi tasarımlar ile çözüm üretmekte zorluklarla karşılaştıkları birçok çalışmada tespit edilmiştir (Öztürk, 2018; Eroğlu, 2007; Üstüner, 2010; Yaylı, 2014; Taşpınar, 2015; Aşkın, 2019; Varol, 2020). Yapılan bu çalışmalara göre, köklü bir üretim geleneğine sahip ve Ankara'daki mobilya sektörü ile özdeşleşmiş olan Sıtelers'deki en önemli sorunların başında özgün ve yeni ürünlerin üretilmesinde yaşanan eksikliklere neden olarak görülen tasarım bilinç ve kültürünün yerleşmemiş olması gelmektedir (Ankara Kalkınma Ajansı, 2011, s. 18).

Tasarım kültür ve bilincinin bir firma ya da üretim bölgesinde yer alıp almaması ya da gelişip gelişmemesi; tasarım faaliyetinin organizasyonel olarak nasıl konumlandırıldığı; tasarım faaliyetinin kimler tarafından gerçekleştirildiği ya da hangi süreçler içinde yönetildiği gibi unsurlara bağlı yöntem, süreç ve sonuçlarla ilişkili olabilmektedir. Tasarım faaliyeti sonucu ortaya çıkan ve firmanın elde ettiği başarılar, katıldığı ve yer aldığı etkinlikler, sahip olduğu sınai mülkiyet hakları ya da ekonomik ve ticari kazanımlar da var olan tasarım kültür ve bilince yönelik en önemli göstergeler arasında yer alabilmektedir.

Birçok çalışmada firmalar, özellikle tasarım faaliyeti içinde olduklarını ya da tasarım faaliyetini gerçekleştirdiklerini belirtse de Sıtelers bölgesindeki firmaların çoğunluğunun yeni ürün geliştirme süreçlerinde tasarım



personeli çalıştırmadığı ya da tasarımcılardan yararlanmadığı belirtilmiştir (Öztürk, 2018, s. 41; Eroğlu, 2007, s. 43; Üstüner, 2010, s. 66). Organizasyon yapısı içerisinde tasarım personeli çalıştırmayan Siteler'deki firmaların yeni ve özgün tasarım elde etme stratejilerinin daha çok müşteriler, internet ve sosyal medya kaynakları, yazılı ve görsel basılı kaynaklar ile yurt içi ve yurt dışı fuarlarda gördükleri ürünlerle belirlendiği anlaşılmaktadır (Öztürk, 2018, s. 41; Erarslan, 2018, s. 20; Üstüner, 2010, s. 73; Varol, 2020, s. 82). Siteler dışındaki diğer üretim bölgeleri özelinde yapılan bir başka çalışmada da, Siteler bölgesine benzer şekilde firmaların tasarımlarını müşteri talepleri ile şekillendirdikleri; katalog, internet ve fuarda gördükleri ürünlerden esinlenme stratejilerini izledikleri belirtilmiştir (Taşpınar, 2015, s. 115).

Bölgedeki firmaların büyük bir çoğunluğunda tasarım faaliyetinin firma içinde; üretim birimindeki işçiler ya da ustalar, pazarlama birimindeki kişiler ya da firma sahipleri ve mağaza yöneticileri tarafından gerçekleştirildiği de çalışmalarda belirtilmektedir. Firmalarda çalışan personelin ya da firma sahiplerinin eğitim düzeylerinin genellikle ilköğretim, ilköğretim ve lise olduğu; üniversite mezunu olanların sayısının da oldukça az olduğu tespit edilmiştir (Öztürk, 2018, s. 20; Üstüner, 2010, s. 66). Bu bağlamda, tasarım faaliyetlerinin, tasarım eğitimi almamış kişi veya kişilerce gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

Firmaların birçoğunun özgün ve yenilikçi tasarımlar konusunda problemler yaşamakta olduğu ve bunun bir sonucu olarak firmaların en az yarısının tescilli marka, tasarım veya patentinin olmadığı da tespit edilmiştir (Yaylı, 2014, s. 66). Bir başka çalışmada ise uluslararası pazarda rekabet edebilmek ve ihracat yapabilmek için ortaya çıkan engeller arasında ilk sırada yeni ve özgün ürün tasarımı arayışının olmaması ve bunun bir sonucu olarak Türk firmalarının rekabet gücünün azaldığı belirtilmektedir (Gürpınar, 2007, s. 164). Diğer bir ifade ile daha önce bahsedilen tasarım bilinci ve kültürünün Siteler bölgesinde yaygınlaşması ve gelişmesinin, sadece Siteler ya da Ankara'nın değil tüm ülkenin rekabet gücüne olumlu etkide bulunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, Siteler bölgesinde ortaya çıkan problemin bölgesel bir düzeyde ele alınması; devlet, kamu ve özel teşebbüslerin iş birliği ile çözüm arayışına gidilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yukarıda sıralanan sorunlara yönelik bir çözüm olarak görülen tasarım merkezini ve Siteler bölgesindeki firmaların bu konudaki görüşlerini araştırmak, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Günümüze kadar yapılan birçok bilimsel çalışma, KOBİ'lerin tasarım odaklı bilgi kaynağını kullanmadığını, bu bilgi kaynağını tasarımcı olmayan kişilerden elde ettiğini ve bugüne kadar birçoğunun hiç tasarım faaliyeti için danışmanlık hizmeti almadığını ortaya çıkarmıştır (Cawood, Lewis ve Raulik 2004; Von Stamm 1998; Hobday, Boddington ve Grantham, 2012). KOBİ'lerde tasarım bir lüks olarak görülmekte; tasarımın önemi, katma değer oluşturma potansiyeli ve tasarım süreci ile ilgili farkındalığın düşük olduğu görülmektedir. Bunlara bağlı olarak, Ünsal'a göre (2016, s. 159) KOBİ'lerin büyük bir bölümü tasarım hizmetine yönelik ihtiyaçlarını tanımlayamamakta; özgün tasarım yerine taklitçiliğe gitmekte veya herhangi bir yenilik arayışına girmeden üretim yapmaktadır.

Dünya'nın birçok ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de firmaların %90'ından fazlası küçük ve orta ölçekli firma özelliği göstermektedir. Çalışan istihdamının ve ihracatın en az yarısı KOBİ'ler tarafından sağlandığından, tasarımın ülke ekonomisi ve rekabetçi gücü üzerindeki etkisini artırmaya yönelik devlet eliyle hazırlanan politikalara ihtiyaç bulunmaktadır (Gürsu, 2018, s. 119). Söz edilen politikalar çoğunlukla küçük ve orta ölçekli firmaların tasarımı kullanmadığı ya da etkili bir şekilde kullanmadığı faaliyetlerde tasarım faaliyetlerinin desteklenmesini amaçlamaktadır. "Tasarım merkezi," firmalarda ve kurumlarda tasarım bilinci ve kültürünü oluşturmak, yaygınlaştırmak ve geliştirmek amacıyla karşımıza çıkan bir kavramdır.

Tasarım pratiğinin, devlet politikalarına entegre olmaya başlamasıyla birlikte tasarım merkezleri devlet ya da kamunun ilgilendiği problemleri çözmeye odaklanmıştır (Bason ve Scheider, 2014, s. 35). Devletler, tasarım merkezleri aracılığıyla çözemediği ya da anlayamadığı problemlerde, yenilikçi devlet hizmetleri / çözümleri denemek ve önermek için tasarımı kullanmaktadır. Özellikle de KOBİ ölçeğindeki firmaların tasarım bilgisini kullanmamak veya doğru bir şekilde konumlandırmamak, profesyonel tasarımcı çalıştırmamak veya bu tasarımcılardan danışmanlık hizmeti almamak gibi tasarım odaklı temel problemlerini kapsayıcı aktörlerle (özel sektör, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, kamu kurumları, kullanıcılar, vb.) birlikte çözmeye çalışmaktadır (McGann, Blomkamp ve Lewis, 2018, s. 254).

Tasarım merkezi, belirli bir faaliyet kolu üzerinde tasarım odaklı araştırma, geliştirme ve uygulamalara ihtiyaç



ve ilgi duyan birçok kesimin iş birliği ile ortaya çıkan inovasyon odaklı araştırma alanlarıdır (Binder ve Brandt, 2008, s. 115). Burada birçok kesimin iş birliğine yapılan vurgu; tasarım merkezinin amacının bireyden topluma, kamuya ya da özel sektöre kadar bütün sosyokültürel problemlere çözüm arayışında olduğu ve çok geniş bir katılım kitlesinin dengeli ve birlikte yer aldığı inovasyon sürecini tanımlamak için kullanılmaktadır (Thorpe ve Rhodes, 2018, s. 64). İnovasyon odaklı tasarım merkezleri, problemler üzerinde daha detaylı çözüm alternatifleri üretmek için son kullanıcılar da dâhil olmak üzere topluluğun bütün kesiminin aktif bir şekilde katılımını sağlayan önemli alanlardır. Bu iş birliği ile birlikte, ürün ve hizmet tasarımı alanlarında yaratıcı ve sürdürülebilir bilgi üretimi amaçlanmaktadır. Ortaya çıkan bilginin yaratıcı ürün ve hizmet olarak günlük yaşamımızda yer alması, yaygınlaştırılması ve kullanılması ile ekonomik alanda katma değer yaratılmasıyla devlet politikalarında da tasarım odaklı araştırma merkezlerinin önemi artmaktadır.

Tasarım merkezlerinin en önemli amaçlarından biri de, sosyokültürel çevrede yer alan çok geniş ve dağınık bir çevreye yayılan bilgiye ulaşılması; bu bilgilerin ortak bir alanda bir araya getirilmesidir (Dell'era ve Verganti, 2009, s. 17). Bu kadar geniş bir alana yayılan ve dağınık halde bulunan bilgi kaynaklarının elde edilmesi, yorumlanması ve yeni bilgilerin üretilebilmesi için farklı disiplinlerin de katkı sunması beklenmektedir. Sanat ve tasarım alanlarına ek olarak; mühendislik, pazarlama, işletme, sosyoloji, istatistik ve hatta tıp gibi diğer alanların da tasarım merkezinin oluşum ve faaliyet yürütme sürecine katkısı olabilir. Bununla birlikte, hangi alanın ön planda olacağı, ne kadar ve nasıl katkı sunacağı tasarım merkezinin faaliyet göstereceği alan ya da endüstri ile ilgili olabilmektedir.

Tasarım merkezi; üretim sürecini optimize etmek amacıyla materyaller, teknikler ve prototipler üzerine araştırma-geliştirme yapılan yani tasarımların ya da projelerin gerçek ürünlere dönüştüren teknik bir örgütlenme değeridir (Kristensen ve Lojaco, 2002, s. 115). Bu bağlamda, tasarım merkezinin işleyişinde farklı birimlerin ve bu birimlerin altında farklı disiplinlerin katkısı bulunmaktadır. Tasarım merkezlerinin organizasyonel anlamda tasarım ofislerinin, pazarlama birimlerinin, üretim ve prototip atölyelerinin, test ve geri mühendislik laboratuvarlarının, eğitim ve toplantı alanlarının olması beklenmektedir. Bu birim ve alanlar dışında, tasarım merkezinin faaliyet göstereceği endüstriye yönelik farklı

birim ve alanları da barındırması gerekmektedir. Örneğin, özellikle patent ve tescil gibi yenilik çıktılarında istenilen düzeyde olmayan bir endüstriye yönelik geliştirilen bir tasarım merkezinde, fikrî ve sınai haklar destek biriminin olması veya üretim yeteneği ve teknolojilerinde sıkıntı yaşayan bir sanayi bölgesinde kurulan tasarım merkezinde gelişmiş teknolojileri içeren teknik altyapı, makine ve teçhizat ile donatılmış üretim atölyelerinin ya da laboratuvarlarının kurulması beklenmektedir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, Siteler bölgesindeki firmaların tasarım odaklı sorunlarının ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda firmalarının mevcut sorunlarına bölgesel ve alternatif bir çözüm önerisinin getirilmesi hedeflenmiştir. Firmaların tasarım faaliyetini gerçekleştirip gerçekleştirmediği, tasarım faaliyetinin kimler tarafından ve nasıl gerçekleştirildiği, belirli dönem sonrası elde ettikleri kazanımlar gibi tasarım odaklı temel sorunlar çalışmanın problemi oluşturmaktadır.

## Gereç ve Yöntem

### Örneklem

Görüşme yapılacak firmaların belirlenmesinde karma bir yöntem uygulanmıştır. Öncelikle, amaçlı örneklem seçimiindeki ölçütler belirlenmiş; bu ölçütler, firmaların Siteler bölgesinde yer alması, mobilya endüstrisi ve alt alanlarında faaliyet gösteriyor, küçük ve orta ölçekli firma özelliği taşıyor olması olarak belirlenmiştir. Örneklem ölçütlerinin seçiminde kullanılan ikincil veri kaynağı ise 2014 yılında Ankara Kalkınma Ajansı tarafından yayımlanan *Siteler, Mobilya ve Ankara* başlıklı rapor olmuştur. Güncel işletme sayısına ulaşabilmek için, raporda yer alan “kayıtlı olunan meslek odası/kuruluşu” listesinde bulunan meslek odaları ve kuruluşlarından bilgi talep edilmiştir. Talep şekli; e-posta, telefon, resmî yazı ve/veya yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleşmiştir. Talepler ilgili kuruluşlara öncelikle telefon, e-posta ve yüz yüze görüşme şeklinde iletilmiştir. Bu talepleri yerine getirebilen kuruluşlardan resmî yazı ile bilgi istenmemiştir. Bu kuruluşlardan sadece Ankara Mobilyacılar ve Lakeciler Odası resmî yazı talebinde bulunmuştur. Gerekli yazışmalar neticesinde, Siteler bölgesinde meslek odaları ve kuruluşlarına kayıtlı firma sayısı 2834 olarak tespit edilmiştir. İkincil kaynak olarak kullanılan raporda herhangi bir oda veya kuruluşa kayıtlı olmayan firma sayısı 432 olarak belirtilmiştir. Bu bağlamda Siteler’de yer alan mobilya firmalarının sayısı yaklaşık olarak toplam 3266 olarak belirlenmiştir.



Bu aşamadan sonra araştırmada, seçkisiz örnekleme yöntemleri içinde yer alan basit seçkisiz örnekleme yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Bu yöntemde örneklemin evreni temsil etme gücünün yüksek olması beklenmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s. 85). Örneklemdaki birimlerin seçilme olasılığı ise birbirleriyle aynı olmaktadır ve bir birimin seçimi diğer birimin seçimini etkileme durumu bulunmamaktadır (Kumar, 2011, s. 216). Siteler bölgesinin geniş bir arazi alanına yayılmasına rağmen firmalar belirli bir bölgede ve birbirlerine yakın mesafede yer almaktadır. Bu bağlamda firmalara kolay ulaşılabileceği ve verilerin daha kısa zamanda elde edilebileceği düşüncesinden de yola çıkarak yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Evrenin büyüklüğü göz önünde bulundurularak, anket uygulaması rastlantısal örnekleme seçimine göre yapılmıştır. Anketin uygulanacağı örneklem sayısını hesaplamak için aşağıdaki formül uygulanmıştır (Baş, 2013, s. 42):

$$n = (t^2 \cdot N \cdot p \cdot q) / ((N-1) \cdot d^2 + t^2 \cdot p \cdot q)$$

- t = Güven katsayısı (%5'lik hata payı için bu katsayı 1,96 alınmaktadır)
- N = Evren büyüklüğü
- p = Olayın görülme sıklığı (0.05 örnekleme hatası üzerinden alınacaktır)
- q = 1 - p Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunmama ihtimali
- d = p için öngörülen yanılma payı (0.05 alınacaktır)

Örnekleme sayısı ise yukarıdaki formülden yola çıkarak:

$$n = (1,96^2 \cdot 3266 \cdot 0,5 \cdot 0,5) / ((3266-1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5) = 344 \text{ olarak bulunmuştur.}$$

Anket sorularının oluşturulmasında, firmaların son üç yıl içindeki tasarım faaliyetlerinin sonuçlarına ait göstergelerde, OECD tarafından yayımlanan "Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler" adlı kaynağından faydalanılmıştır. Bu ilkelere göre, bu göstergelerin temel alınabilmesi için firmaların son üç yıl içindeki faaliyetleri üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir (OECD, 2005, s. 65). Tasarım geliştirme sürecinde izlenen stratejileri ölçen ifadelerde ise Üstüner (2010), Eraslan (2018), Taşpınar (2015) ve Malkoçoğlu, Ataseven, Yıldırım ve Yaylı'nın (2015) yaptıkları çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu çalışmalara göre bir değerlendirme yapıldığında firmaların tasarım faaliyetindeki yenilikleri takip etme yollarının genellikle yerli ve yabancı

dergi katalogları, ulusal ve uluslararası fuarlar, internet ve sosyal medya, müşteriler ve/veya rakipler ile birlikte firma içi kaynaklardan oluştuğu tespit edilmektedir.

Araştırmaya dâhil olan firmalara ulaşmadan önce iç mimarlık alanı, ağaç işleri endüstri mühendisliği alanı ve eğitimde ölçme ve değerlendirme alanında birer öğretim üyesi olmak üzere 3 farklı alandan uzmanın görüşüyle ifade, anlam ve içerik açısından doğru bir çerçeveyi yansıtmayı ve içerik açısından doğru bir çerçeveyi yansıtmayı görebilmek için küçük ve orta ölçekli 30 firmaya pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve ardından anket formuna son hâli verilmiştir. Yapılan araştırma için Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu'nun 25/06/2019 tarih 35853172-663.08 sayılı kararı ile etik onay alınmıştır. Anket formu uygulanmadan önce yapılan araştırmanın amacı, yapılma nedeni ve firmaya ait bilgilerin gizli tutulacağı hakkında bilgi verilmiştir. Anket formuna cevap vermek için gönüllü firma yetkililerinin onayları alınarak çalışmaya katılım sağlamışlardır. Ankete katılmayı kabul eden ve tam veri elde edilen 344 firma yetkilisine ulaşıncaya anket son verilmiştir.

## İstatistiksel Analiz

Ankara Altındağ İlçesi sınırları içinde yer alan Siteler, çalışmanın alanını oluşturmaktadır. Araştırmanın deseni objektif verileri yorumlamaya imkân veren nicel araştırma da içeren karma yöntem olarak belirlenmiştir. Siteler'de yer alan mobilya firmalarının tasarım merkezine olan ihtiyacını ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket uygulanmıştır. Anketin hedef kitlesi, Siteler bölgesinde yer alan küçük ve orta ölçekli mobilya firmalarının sahibi ve/veya yöneticileridir. Siteler'de faaliyet gösteren mobilya firmalarının anket sorularına vermiş oldukları cevaplar öncelikle SPSS 23.0 programına aktarılmıştır. Ardından firma yetkililerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda betimsel istatistikler (frekans ve yüzde değer) hesaplanmıştır. Sonuçlar tablolar ve grafikler aracılığıyla gösterilmiştir.

## Katılımcıların ve Firmaların Özellikleri

Yapılan anket uygulamasında, firma yetkililerinin %20,1'inin 19-30 yaş aralığında, % 44,7'sinin 31-45 yaş aralığında, %35,2'sinin de 46-69 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Firma yetkililerinin yaş ortalamasının 41,72 olduğu tespit edilmiştir. Yetkililerin %90,7'sinin erkek ve %9,3'ünün kadın olduğu belirlenmiş; %69,8'inin firma sahibi ve geri kalan %30,2'sinin firmalarda yönetici

olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyleri incelendiğinde; firma yetkililerinin %0,6'sının eğitimlerinin olmadığı, %32,6'sının ilköğretim, %36,6'sının lise, %2,6'sının ön lisans, %26,7'sinin lisans, %0,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiş, hiçbir firma yetkilisinin doktora mezunu olmadığı tespit edilmiştir.

Firmalara ait özellikler incelendiğinde %27,6'sının 1-9 yıldır, %21,8'inin 10-19 yıldır, %23,5'inin 20-29 yıldır, %27,0'sinin 30 yıl ve üzeri bir süredir faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Firmaların ortalama 20,09 yıldır faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Hukuki statülerine göre incelendiğinde firmaların %65,7'sinin şahıs şirketi, %29,7'sinin limited şirketi, %4,4'ünün anonim şirketi, %0,3'ünün adi şirket olduğu tespit edilmiştir. Sıteler bölgesinde faaliyet gösteren firmaların büyük bir çoğunluğunun hukuki statüsü şahıs şirketi niteliğindedir.

Anket formunda, firma hakkındaki demografik bilgileri sektördeki yeri ve bulunan birimleri ölçen sorularda birden fazla seçmeli olarak belirlenmiştir. Bu kategorilerde birden fazla cevap verilebildiği için toplam oran %100'ü geçmektedir. Bu nedenle bu kategorilerde yer alan ifadeler farklı tablo altında incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Firmaların sektördeki yerine göre bakıldığında firmaların %97,1'inin satış (yurt içi), %25,3'ünün ihracat, %14,8'inin ithalat, %88,4'ünün ise üretim yaptığı belirlenmiştir. Sıtelerde faaliyet gösteren firmaların tamamına yakını satış ve üretim yapmaktadır. Firmaların yaklaşık dörtte biri ise ihracat gerçekleştirmektedir. Araştırma kapsamında görüşleri alınan firmaların %86,9'unun üretim departmanının olduğu, %15,7'sinin tasarım, %73,0'ünün pazarlama, %2,3'ünün arge departmanının olduğu tespit edilmiştir. Bölgede faaliyet gösteren firmaların beşte birinden daha az sayıda firmanın tasarım birimine sahip olduğu anlaşılmıştır.

## Bulgular

### Tasarım Faaliyetine Yaklaşımlar ve Sonuçları ile İlgili Bulgular

Ankete katılan yetkililere, firmanın tasarım faaliyeti gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri sorulmuş, görüşleri alınan firmaların %22,4'ünün (n=77) tasarım faaliyeti gerçekleştirmediği, %77,6'sının (n=267) ise tasarım faaliyetini gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Tasarıma yaklaşımla ilgili diğer betimsel analizler, tasarım faaliyetini gerçekleştiren 267 firma üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tasarım faaliyetini gerçekleştiren firmaların (n=267), bu faaliyeti gerçekleştirdiği yer ya da tasarım bilgi kaynağını

konumlandıkları yer sorulmuş buna göre firmaların %88,8'i (n=237) tasarım faaliyetlerini sadece firma içerisinde, %4,5'i (n=12) sadece firma dışında, %6,7'si (n=18) ise hem firma içerisinde hem de firma dışında birlikte gerçekleştirmekte oldukları tespit edilmiştir. Firmaların büyük bir çoğunluğu tasarım faaliyetini sadece firma içi kaynaklar ile gerçekleştirmektedir. Bu değerler incelendiğinde, her iki bilgi kaynağını kullanan firmaların değerleri diğer maddelere dağıtıldığında 255 firmanın firma içi birimler ve insan kaynağı ile tasarım bilgisini elde ettiğini, 30 firmanın ise tasarım danışmanlık hizmeti satın aldığı söylenmek mümkündür.

Araştırma içinde yer alan ve tasarım faaliyeti gerçekleştiren firmaların bilgi kaynağını nerede konumlandıklarını ölçen maddelere verilen cevaplar incelendiğinde; tasarım faaliyeti %65,9'unda üretim birimi, %64,4'ünde firma yönetimi, %20,2'sinde tasarım birimi, %15,7'sinde pazarlama ve %2,2'sinde ise arge birimi tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Sıteler'deki firmaların %8,6'sı yurt içinde faaliyet gösteren mobilya tasarımcılarından, %2,6'sının yurt içindeki diğer sektörlerde faaliyet gösteren tasarımcılardan, %1,9'unun yurt dışında yer alan mobilya tasarımcılarından, %0,7'sinin ise yurt dışında farklı sektörlerde faaliyet gösteren tasarım firmalarından veya tasarımcılardan tasarım hizmeti satın aldığı, yine %0,7'sininde müşterilerin dışsal bir bilgi kaynağı olarak kullandığı belirlenmiştir (Tablo 1). Sıteler'deki mobilya firmalarında tasarım faaliyeti daha çok üretim birimi ve firma sahibi veya yönetimi tarafından gerçekleştirilmekte; tasarım bu birimlerin içinde saklı bir pozisyonda yer almakta ve bu birimlerde yer alan insan kaynağı ile yürütülmektedir. Firma dışından tasarım hizmeti satın alan firmalar özelinde incelendiğinde, firmalar yurt içindeki ilgili sektörde faaliyet gösteren tasarımcıları ya da firmaları tercih etmektedir.

Sıteler bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli mobilya firmalarının geneline bakıldığında tasarım faaliyeti en çok sırayla firma içindeki ilköğretim (%46,1), lise (%41,9) ve lisans (%37,8) mezunu bireyler tarafından gerçekleştirilmektedir. Firma içinde tasarım faaliyetini gerçekleştirenler arasında hiçbir doktora mezunu bulunmamaktadır. Aynı şekilde, firma dışında tasarım danışmanlık hizmetinin ise eğitimi olmayan ya da ilköğretim mezunu kişilerden alınmadığı görülmektedir. Firma içinde tasarım faaliyeti en çok ilköğretim ve lise mezunu kişilerce gerçekleştirilmekteyken; firma dışında tasarım danışmanlık hizmetine başvuru alan kişiler en çok lisans



(%9,7) ve yüksek lisans (%1,9) mezunudur. Dışarıdan tasarım hizmeti satın alındığında doktora mezunu tasarımcılarla çalışma oranı, lise, ilköğretim ve eğitimi olmayan tasarımcılarla çalışma oranında fazla olduğu tespit edilmektedir (Tablo 1).

Tablo 1’de firmalarda tasarım faaliyetini gerçekleştiren ön lisans ve üstü düzeyden mezun olan bireylerin, mezun oldukları alanlara göre dağılımları verilmiştir. Buna göre; Siteler’deki mobilya firmalarında en çok firma içindeki İç Mimarlık (ve Çevre Tasarımı) lisans mezunları (%21,3) ile firma dışından İç Mimarlık (ve Çevre Tasarımı) mezunu (%7,5) tasarımcılar ile tasarım faaliyetlerini gerçekleştirdiği görülmüştür. Firma dışında tasarım hizmeti satın alan firmalar, İşletme alanları ile Güzel Sanatlar alanla-

rından mezun tasarımcılarla hiç çalışmadıklarını belirtmiştir. Tasarım bilgisinin konumuna göre incelendiğinde; firma içinde tasarım faaliyeti ilk üç sırayla en çok İç Mimarlık (ve Çevre Tasarımı) alanı (%21,3), İşletme alanları (%9) ve Mühendislik ile ilgili alanlardan (%6,7) mezun kişilerce gerçekleştirilmektedir. Bir başka çalışma sonucunda ise, Siteler’de daha çok İç Mimar, Mimar ve Endüstriyel Tasarımcılarla çalışıldığı görülmekte, ancak yine de toplam çalışanların oranı içinde bu bireylerin çok az yer aldığı anlaşılmaktadır (Üstüner, 2010, s. 66). Firmalar yine ilk üç sırayla en çok İç Mimarlık (ve Çevre Tasarımı) (%7,5), Mimarlık (%4,1) ve Endüstri Ürünleri Tasarımı alanı (%1,9) mezunu tasarımcılardan tasarım danışmanlık hizmeti satın almaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Siteler’deki Firmalarda Tasarım Faaliyetinde Yer Alan İnsan ve Bilgi Kaynağının Özellikleri

Değişkenler	Firma İçinde	f	%	Değişkenler	Firma Dışında	f	%
Tasarımın gerçekleştiği birim*	Üretim	176	65,9	Tasarımın gerçekleştiği birim*	Mobilya tasarımcısı (yurt içi)	23	8,6
	Firma yönetimi	172	64,4		Diğer alanlarda tasarımcı (yurt içi)	7	2,6
	Tasarım	54	20,2		Mobilya tasarımcısı (yurt dışı)	5	1,9
	Pazarlama	42	15,7		Diğer alanlarda tasarımcı (yurt dışı)	2	0,7
	Ar-ge	6	2,2		Müşteriler	2	0,7
Tasarımcının eğitim düzeyi*	Eğitim yok	4	1,5	Tasarımcının eğitim düzeyi*	Eğitim yok	0	0
	İlköğretim	123	46,1		İlköğretim	0	0
	Lise	112	41,9		Lise	1	0,4
	Ön lisans	19	7,1		Ön lisans	2	0,7
	Lisans	101	37,8		Lisans	26	9,7
	Yüksek Lisans	9	3,4		Yüksek Lisans	5	1,9
	Doktora	0	0		Doktora	2	0,7
Tasarımcının lisans alanı*	İç mimarlık	57	21,3	Tasarımcının lisans alanı*	İç mimarlık	20	7,5
	Mimarlık	16	6		Mimarlık	11	4,1
	Endüstri ürünleri tasarımı	9	3,4		Endüstri ürünleri tasarımı	5	1,9
	Peyzaj mimarlığı	2	0,7		Peyzaj mimarlığı	1	0,4
	Mühendislik alanları	18	6,7		Mühendislik alanları	3	1,1
	İşletme alanları	24	9		İşletme alanları	0	0,0
	Güzel sanatlar alanı	2	0,7		Güzel sanatlar alanı	0	0,0
	Mesleki-teknik eğitim alanları	14	5,2		Mesleki-teknik eğitim alanları	2	0,7
	Diğer	0	0,0		Diğer	1	0,4

Not: \*Her soruya birden fazla cevap verilebildiği için toplam oran %100’ü geçebilmektedir.

Sıtelers'deki mobilya firmalarının yeni tasarım elde ederken izledikleri yolun anlaşılması amacıyla yetkililere 11 maddeden oluşan ve 5'li Likert ölçeğinde derecelendirilmiş madde uygulanmıştır. 5'li Likert ölçeğinde kullanılan puanlama 1-hiçbir zaman, 2-nadiren, 3-bazen, 4-sıklıkla ve 5-her zaman şeklindedir. Firma yetkililerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda hesaplanan frekans ve ortalama (M) değerler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2'ye göre firmalar en çok müşteri ya da kullanıcının isteğine göre belirlenmiş tasarımları ürettiklerini (M=4.60) yani sipariş üzerine istenilen tasarımlardan yeni ürün elde ettiklerini belirtmiştir. Sıtelers bölgesindeki firmaların büyük bir çoğunluğunun sipariş usulü yöntemle, müşteri isteklerine göre tasarım stratejilerini izlediği görülmekte (Yaylı, 2014, s. 51), araştırma sonucuna benzer özellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Firmalar ikinci olarak, daha çok firma bünyesinde daha önce

var olan tasarımlardan (M=4.19) esinlenerek yeni ürün ortaya çıkarmaktadır. "Firmada ve rakiplerde bulunmayan yeni ürünler tasarlamak" olarak belirlenen madde ise firmaların en çok katıldıkları üçüncü tercih (M=4.04) olarak yer almıştır. Sipariş üzerine çalışan firmaların yoğunluğu olması nedeniyle, firmalar kendi özgün tasarımlarından daha çok müşteri ya da kullanıcının isteklerini dikkate almaktadırlar. Ayrıca firmalar, rakiplerde ve diğer firmalarda olmayan özgün ve yeni ürünler ürettiklerini; internet, fuar ve kataloglardan gördükleri ürünlerin aynısını üretmediklerini belirtmişlerdir. Firmalar özgün ve yeni olan daha önce görülmemiş ürünleri tasarladıklarını belirtse de; görsel, yazılı basından gördüklerinin yanında fuar ve dijital ortamda karşılaştıkları ürünlerden esinlenerek yeni tasarımlar geliştiren firmaların katılım oranının fazla olması dikkat çekicidir (Tablo 2).

**Tablo 2.** Sıtelers'deki Firmaların Yeni Tasarım Geliştirme Sürecinde İzledikleri Stratejilere İlişkin Dağılımlar

Maddeler	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Sıklıkla		Her zaman		M**
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Ürünlerimizin tasarımlarını aynen kullanırız.	44	16,5	40	15,0	46	17,2	45	16,9	92	34,5	3.39**
Ürünlerimizi farklılaştırarak yeni tasarımlar geliştiririz.	10	3,7	18	6,7	39	14,6	45	16,9	155	58,1	4.19**
Firmamızda ve rakiplerimizde bulunmayan yeni ürünler tasarlarız.	15	5,6	26	9,7	34	12,7	50	18,7	142	53,2	4.04**
Yerli-yabancı dergi ve kataloglarda yer alan ürünleri aynen kullanırız.	118	44,2	42	15,7	39	14,6	37	13,9	31	11,6	2.33**
Yerli-yabancı dergi ve kataloglarda yer alan ürünlerde farklılaştırma yaparak yeni tasarımlar geliştiririz.	36	13,5	17	6,4	48	18,0	105	39,3	61	22,8	3.52**
Yerli-yabancı fuarlarda yer alan ürünleri aynen kullanırız.	137	51,3	36	13,5	39	14,6	31	11,6	24	9,0	2.13**
Yerli-yabancı fuarlarda yer alan ürünlerde farklılaştırma yaparak yeni tasarımlar geliştiririz.	62	23,2	22	8,2	34	12,7	92	34,5	57	21,3	3.38**
İnternette gördüğümüz ürünleri aynen kullanırız.	133	49,8	29	10,9	28	10,5	46	17,2	31	11,6	2.30**
İnternette gördüğümüz ürünlerde farklılaştırma yaparak yeni tasarımlar geliştiririz.	36	13,5	25	9,4	31	11,6	103	38,6	72	27,0	3.56**
Sipariş üzerine istenilen tasarımı üretiriz.	14	5,2	3	1,1	10	3,7	21	7,9	219	82,0	4.60**
Lisans yoluyla elde edilen tasarımı üretiriz.	209	78,3	9	3,4	13	4,9	6	2,2	30	11,2	1.27**

Not: \*\*1 ile 5 arasındaki ortalama değer





Tasarım faaliyeti sonuçlarının ya da bölgenin tasarım bilinç ve kültürüne yönelik göstergelerin araştırıldığı Tablo 3'te, firmaların son üç yıl içindeki faaliyetlerine yönelik araştırma soruları sorulmuştur. Yapılan araştırma bu kapsamda son üç yıl içinde ürettikleri yeni ürün, aldıkları tasarım tescil, patent ve faydalı model belge, son olarak da aldıkları ulusal ve uluslararası tasarım ödül sayılarını firmaların tasarım bilinç ve kültürünün bir göstergesi olarak temel almıştır.

Çalışmada yer alan “katılımcıların ve firmaların özellikleri” bölümündeki tespitlere göre Siteler bölgesindeki firmaların tamamına yakınının (%97,1) üretim yapmakta olduğu ve yine bu bölgedeki firmaların büyük bir çoğunluğunun (%86,9) üretim departmanına ya da atölyelerine sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle bölgedeki firmalar yeni ürün üretim kapasitesi ve yeteneğine bağlı olarak, son üç yıldaki göstergeler arasında en fazla orana sahip olan değişken yeni ürün sayısıdır. Firmaların en az yarısı son üç yıl içinde 10'dan fazla yeni ürün tasarlamış ve bu ürünleri üretmiştir. Üretim yeteneği gelişmiş ve tanıtılan yeni ürün sayısının yoğun olmasına rağmen; bu ürünlerin yeni ve özgün tasarım değeri taşıması konusundaki göstergelerin aynı yoğunlukta olmadığını söyleyebiliriz. Buna göre; firmaların %68,9'unun son üç yıl içinde hiçbir tasarım tescil belgesi, %94,0'ünün de patent

ve faydalı model belgesi almadığı görülmüştür. Ankara, Bursa, Kayseri ve İstanbul illerindeki KOBİ ölçeğinde mobilya firmaları özelinde yapılan benzer bir çalışmada da firmaların en az yarısından fazlasının tescilli marka, patent ve tasarımının olmadığı tespit edilmiş (Yaylı, 2014, s. 66), araştırmamıza benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Geri kalan firmaların %31,1'inin en az bir adet tasarım tescil belgesi, %6'sının ise patent ve faydalı model belgesi aldığı belirlenmiştir. Ulusal ve uluslararası başarılar üzerinden bakıldığında, firmaların %65,5'inin son üç yıl içinde ulusal ve uluslararası ölçekte tasarım ödülleri almadığı tespit edilmiştir. 1 ile 5 arasında uluslararası tasarım ödülü alan firmaların yoğunluğu, 1 ile 5 arasında ulusal ödül alan firma yoğunluğundan fazladır (Tablo 3).

Araştırma kapsamında firmaların yenilikleri takip ettikleri, yer aldıkları veya katıldıkları etkinlikler sorulmuş ve sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir. Ulusal ve uluslararası iki farklı kategori altında yer alan fuarlar, sergiler, yarışmalar ve diğer olarak belirlenen seçeneklerden birinin işaretlenmesi beklenmiştir.

Siteler bölgesindeki firmaların ürünleri ya da tasarımları ile birlikte en çok ulusal fuarlarda (%40,9) yer aldıkları; bu fuarlar aracılığıyla müşteri ya da kullanıcıya ulaştıkları tespit edilmektedir. Yeni ürün veya tasarımları ile birlikte son üç yıl içinde uluslararası fuarlarda yer alan

**Tablo 3. Siteler'deki Firmaların Son Üç Yıldaki Tasarım Faaliyetinin Sonuçlarına Ait Dağılımlar**

Kategoriler	Yeni Ürün Sayısı		Tasarım Tescil Sayısı		Patent – Faydalı Model Sayısı		Ulusal Tasarım Ödül Sayısı		Uluslararası Tasarım Ödül Sayısı	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	1	0,4	184	68,9	251	94,0	175	65,5	175	65,5
1 ile 5 arası	47	17,6	39	14,6	11	4,1	74	27,7	88	33,0
6 ile 10 arası	60	22,5	18	6,7	4	1,5	17	6,4	4	1,5
10' dan fazla	159	59,6	26	9,7	1	0,4	1	0,4	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>

**Tablo 4. Siteler'deki Firmaların Son 3 Yılda Katıldıkları ya da Yer Aldıkları Etkinlikler**

Yer aldıkları etkinlikler	Ulusal fuar		Ulusal sergi		Ulusal Yarışmalar		Uluslararası fuar		Uluslararası sergi		Uluslararası Yarışmalar		Diğer	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Evet	109	40,9	12	4,5	9	3,4	45	16,9	4	1,5	3	1,1	0	0,0
Hayır	158	59,1	255	95,5	258	96,6	222	83,1	263	98,5	264	98,9	267	100
<b>Toplam</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>	<b>267</b>	<b>100</b>

firmaların oranı ise %16,9'dur. Bölge firmalarının daha çok ulusal ve uluslararası fuar organizasyonlarında yer aldıkları ve bu organizasyonlar aracılığıyla ürün ve tasarımlarını müşterilerine sundukları görülmektedir. Ürün ve tasarımları ile potansiyel müşteri ya da kullanıcılarına ulaşmak, diğer firmalar ile rekabet edebilmek, yenilik aracılığıyla başarı sağlayarak avantaj sağlamak ya da prestij kazanmak isteyen firmalar ulusal ve uluslararası organizasyonlar aracılığıyla düzenlenen yarışmalara katılabilmektedir. Bu bağlamda, Sıtel bölgesindeki firmaların ürün ve hizmetleri ile yarışmalara katılım oranlarının çok az olduğu görülmektedir. Ulusal yarışmalara katılım oranı %3,4 ve uluslararası yarışmalara katılım oranı ise %1,1'dir. Ulusal sergilerde yeni ürün ve tasarımları ile yer alan firmaların oranı %4,5 iken uluslararası sergilerde yer alan firmaların oranının ise %1,5 olduğu anlaşılmaktadır. Bölge firmaların geniş kapsamlı yenilik organizasyonları içinde çok az yer aldıkları görülmüştür (Tablo 4).

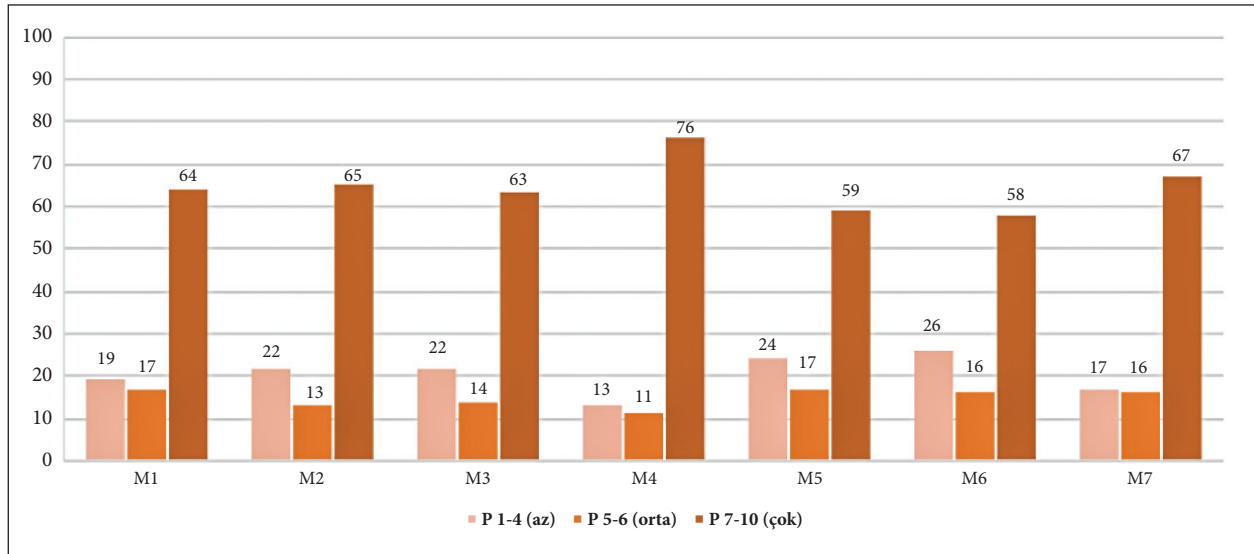
### Tasarım Merkezi İhtiyacına Yönelik Bulgular

Sıtel bölgesinde yer alan firmaların tasarım merkezi ihtiyacını ölçen sorular araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Anket formu, Sıtel'de mobilya firmalarının bölgede tasarım merkezine ne kadar ihtiyaç duyup duymadıklarının belirlenmesi için yetkililere öncelikle "Sıtel'deki işletmelere yönelik hizmet vermesi planlanan ortak bir tasarım merkezine ihtiyaç vardır" ifadesine 1-10 ranjında ne derece katıldıkları sorulmuştur. Görüş-

lerin daha kolay incelenebilmesi amacıyla ranj dereceleri 1-4 dereceleri (çok az), 5-6 dereceleri (orta) ve 7-10 dereceleri (çok fazla) birleştirilmiştir. Buna göre; firma yetkililerinin %75,5'i 7-10 arasında, %12,5'i 5-6 arasında ve %12'si ise 1-4 arasında tasarım merkezi ihtiyacını derecelendirmiştir. Firma yetkilileri, bölge firmalarının 'tasarım merkezi' desteğine ya da böyle bir yenilik odaklı merkeze çok fazla ihtiyaç duyduklarını belirtmiş, bölge firmalarının bu hizmete olan ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Tasarım merkezinin firmalar özelinde katkı sunabileceği hizmetlere yönelik yetkililerin görüşleri Şekil 1'de gösterilmiştir. Tasarım merkezinin sağlayabileceği hizmetlere yönelik ifadelerin daha kolay okunabilmesi için; "meslek içi eğitim" hizmeti M1; "tasarımcı istihdam"na yönelik hizmetler M2; "tasarım danışmanlık hizmeti (konsept, projelendirme ve kontrol)" M3; "tasarımların 2 ve 3 boyutlu dijital ortamda görselleştirilmesi" hizmeti M4; "tasarımların prototiplendirilmesi" hizmeti M5; "tasarım tescili ve diğer sınai haklar konusunda başvuru, destek, bilgilendirme ve diğer hizmetler" M6 ve en son olarak "araştırma kurumları ve diğer firmalar ile işbirliği"ne yönelik hizmetler M7 olarak kodlanmış ve ayrıca Şekil 1'de gösterilmiştir.

Firma yetkililerinin görüşleri sonucunda, önerilecek tasarım merkezinin bütün faaliyetlerde firma özelinde ihtiyaçlarına çok fazla katkı sunabileceğini belirttikleri görülmektedir. Firma yetkilileri en çok tasarımların 2 ve



Şekil 1. Tasarım merkezinin firmalar özelinde sağlayabileceği katkılara yönelik yetkililerin görüşleri.

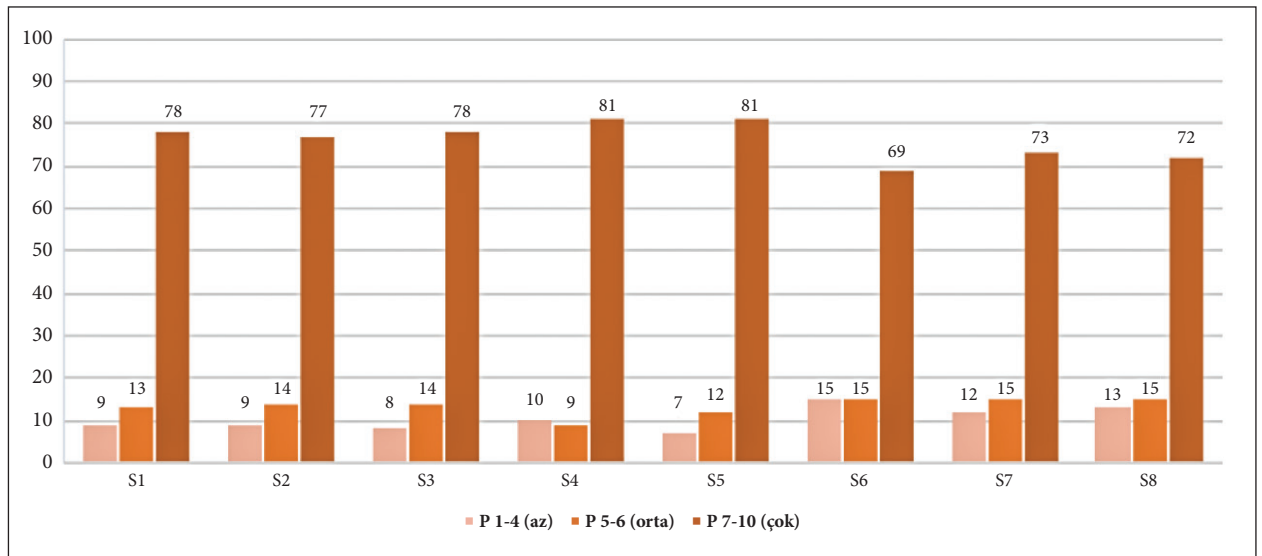


3 boyutlu dijital ortamda görselleştirilmesi (M4, %76) için tasarım merkezinin çok fazla katkı sunabileceğini belirtmektedir. Görüşü alınan kişiler tasarım merkezinin çok fazla katkı sunabileceği alanların sırasıyla araştırma kurumları (üniversite, Ar - Ge merkezleri, Teknokent, vb.) ve diğer firmalar ile iş birliği (M7, %67), tasarımcı istihdamı (M2, %65), meslek içi eğitim (M1, %64), tasarım danışmanlık hizmeti (konsept, projelendirme, kontrol) (M3, %63), tasarımların prototiplendirilmesi (M5, %59) ve son olarak tasarım tescili ve diğer sınai haklar konusunda başvuru, destek, bilgilendirme, vb. hizmetler (M6, %58) olduğu tespit edilmiştir (Şekil 1). Firmalar, sınai mülkiyet hakları yönünden tasarım merkezinin firmalara sağlayabileceği katkıya katılım oranının diğerlerine göre düşük kaldığı görülmüştür. Ancak buna rağmen, bütün ifadelerle katılımın çok fazla olması Siteler’de olası bir tasarım merkezinin birçok tasarım faaliyeti ve sürecine katkı sunabileceğini göstermektedir.

Tasarım merkezinin Siteler bölgesi genelinde katkı sunabileceği hizmetlere yönelik yetkililerin vermiş oldukları cevaplar Şekil 2’de gösterilmiştir. Daha kolay anlaşılması ve okunması amacıyla; “siteler mobilyasının çizgisinin ve kimliğinin gelişmesi” yönündeki ifade S1; “tasarım bilgisi ve kültürünün yerleşmesi” ifadesi S2; “tasarımcı ve üretici arasındaki iletişimin güçlenmesi” ifadesi S3; “tasarımcı istihdamının artması” S4; “tasarımlarda özgünlüğün yakalanması” ifadesi S5; “tasarım tescil sayılarının artması”na yönelik katkı S6; “ulusal ve uluslararası

düzeyde tanınırlığa” yönelik ifade S7 ve en son olarak “üniversite-sanayi ve firmalar arası işbirliğinin geliştirilmesine” yönelik katkı ise S8 olarak kodlanmış ve Şekil 2’de gösterilmiştir.

Araştırmada olası tasarım merkezinin, Siteler’e bölge olarak nasıl bir katkı sunabileceği, bölge firmalarının tasarım bilinç ve kültürünün gelişmesinde hangi süreçlere daha fazla olumlu etkisi olabileceği sorulmuştur. Önerilen bölgesel bir tasarım merkezinin Siteler bölgesine genel olarak en çok tasarımlarda özgünlüğün yakalanması (S5, %81) sürecinde çok fazla katkı sunabileceği görülmüştür. En çok katılımın olduğu ikinci ifade tasarımcı istihdamının artması (S4, %81) olarak gerçekleşmiş, firmalar olası tasarım merkezi sayesinde bölgede oluşacak rekabet atmosferinin çalışan profesyonel tasarımcı sayısını olumlu etkileyeceğini belirtmiştir. Siteler bölgesine çok fazla katkı sunabileceği diğer ifadeler sırasıyla siteler mobilyasının çizgisini ve kimliğini geliştirme (S1, %78), tasarımcı ve üretici arasındaki iletişimin güçlenmesi (S3, %78), tasarım bilgisi ve kültürünün yerleşmesi (S2, %77), ulusal ve uluslararası düzeyde tanınırlık (S7, %73), üniversite-sanayi ve firmalar arası iş birliği geliştirme (S8, %72) ve tasarım tescil sayılarının artması (S6, %69) şeklindedir (Şekil 2). Az sayıda tasarım birimi olan ve tasarım personeli çalıştıran firmaların yoğun olduğu bölgede, tasarımlarda özgünlüğün yakalanmasına olan inancın olası tasarım merkezi sayesinde yüksek olduğu görülmektedir. Her ne kadar tasarım tescil, patent ve



Şekil 2. Tasarım merkezinin Siteler bölgesi genelinde sağlayabileceği katkılara yönelik yetkililerin görüşleri.



ıaydalı model gibi sınav hakların sayısının artacağına olan katılımlın diğer ifadelere göre daha az gerçekleştiği görülsede; bütün ifadelere 7-10 ranjında derece veren katılımcı sayısının çok fazla olduğu görülmüştür. Olası tasarım merkezinin, tasarım bilinci ve kültürünün oluşması ve yaygınlaşması için Sıtaer bölgesine sunacağı katkılara inancın çok fazla olduğu anlaşılmıştır.

## Sonuç ve Öneriler

Yapılan çalışmada Sıtaer'deki firmaların büyük bir çoğunluğunda tasarım faaliyetlerinin firma içindeki üretim birimi ve firma yönetimi tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu faaliyetin daha çok firma içindeki ilköğretim ve lise mezunu kişilerce yürütölmekte olduğu anlaşılmaktadır. Danışmanlık yoluyla elde edilen tasarımlar ise daha çok lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu bireylerden sağlanmaktadır. Tasarım bilgisi danışmanlık yoluyla elde edildiğinde, eğitim seviyesi daha yüksek kişilerin tasarım faaliyeti içine dâhil olduğu anlaşılmaktadır.

Tasarım faaliyetini gerçekleştiren en az lisans mezunu olan bireylerin mezun oldukları alanlar değerlendirildiğinde, firma içindeki faaliyetlerde işletme, mühendislik ve mesleki ve teknik eğitim alanlarından mezun bireylerin, mimarlık ve tasarım temel alanlarından mezun kişilerden daha fazla olduğu sonucuna da ulaşılmaktadır. Danışmanlık yoluyla uygulanan tasarım bilgisi ise en çok mimarlık ve tasarım temel alanların mezun kişilerden sağlanmaktadır. Profesyonel tasarımcılar ile çalışma oranının da danışmanlık hizmeti alan firmalarda daha çok olduğu gözlemlenmektedir.

Firmalar tasarım bilgisini elde ederken daha çok müşteri ya da kullanıcı isteklerini dikkate aldıklarını, sipariş üzerine istenilen ürünü aynen ürettiklerini, katalog, fuar ve internetten gördükleri ürünlerden esinlendiklerini belirtmektedir. Firmaların birçoğunda son üç yıl içinde üretilen yeni ürün sayısı fazla olmasına rağmen; firmaların çok büyük bir çoğunluğunun hiçbir patent ve faydalı model belgesi olmadığı görülmektedir. Tasarım faaliyetleri açısından, bir firmanın patent ve faydalı model alması beklenmemektedir ancak yeni olan tasarımlarını tasarım tescili ile belgelemeleri beklenirken, firmaların en az üçte ikisinin herhangi bir tasarım tescil belgesinin de bulunmadığı anlaşılmıştır. Öte yandan, ulusal ve uluslararası tasarım ödölü almadıkları da tespit edilmiştir. Ürettikleri ürünlerde, yenilik ve ayırt edici nitelik gibi tasarım tescil koşullarını sağlayan özelliklerin de çok fazla olma-

dığı; fıkrî ve sınav hakları konusunda farkındalıklarının da düşük olduğu anlaşılmıştır.

Bunun nedenleri arasında, Sıtaer'de tasarım konusunda yeterli farkındalığın oluşmamış olması ve tasarım kültürünün yeterince yerleşmemiş olmasının yer aldığı düşünülmektedir. Tüm bu sonuçlar göz önüne alındığında, Sıtaer bölgesindeki mobilya firmalarının tasarım odaklı kaynaklara ulaşabilmesi, firma faaliyetleri sonucu ortaya çıkan göstergelerde istenilen düzeye çıkabilmesi ve rekabet gücünü elde edebilmesi amacıyla bölgeye ele alan, kapsayıcı birtakım önlemlerin alınması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Sıtaer'de özellikle üniversiteler, meslek odaları, özel teşebbüsler, kamu kurumlarının paydaş olduğu ve bu kuruluşların iş birliği ile bölgenin rekabet edebilir bir güce ulaşabilmesi için inovasyon süreçlerinde tasarımın aktif bir şekilde kullanılması; tasarım bilinç ve kültürünün yaygınlaşması ve güçlenmesi için bölgesel bir tasarım merkezinin teşvik edilmesi önem arz etmektedir.

Tasarım faaliyeti sonucu ortaya çıkan özgünlük ve yeniliğin bir göstergesi olan sınav mülkiyet haklarının, Sıtaer'de faaliyet gösteren firmaların üçte ikisinden fazlasında bulunmadığı görülmektedir. Bölgede genel olarak sınav mülkiyet hakları konusunda farkındalık düşüktür. Tasarım merkezinin firmalara ve bölgeye sağlayabileceği katkılar arasında sınav mülkiyet konusuna katılım oranı diğerlerine göre daha az olsa da, önerilen merkezde bu farkındalığa yönelik girişimin yer almasının gerekli olduğu anlaşılmıştır. Tasarım merkezinde yer alacak *sınav mülkiyet hakları destek ofisi ya da danışmanlık birimi* bölgedeki farkındalığı değiştirebilecektir. Alanında uzman bireylerin yer alacağı bu birim tarafından firmalara danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra, seminerler ve eğitimlerin verilmesinin de farkındalığın artırılmasına büyük bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Firmalar çoğunlukla ulusal ve uluslararası fuarlara katılmakta ancak diğer ulusal ve uluslararası etkinliklere çok az ilgi göstermektedirler. Yarışmalarda başarı elde eden firma sayısının da çok az olduğu göz önüne alındığında, firmaların sergi ve yarışma gibi etkinliklerden haberdar olmadıkları ya da bu etkinliklere katılma imkânı bulamadıkları düşünülmektedir. Önerilen tasarım merkezinde bu tür organizasyonlar için bilgi ve destek veren, katılımı cesaretlendiren *organizasyon destek ve danışmanlık birimi* aktif bir şekilde yer alabilir. Yeni ve özgün tasarımlar ile etkinliklerde yer almak, başarı elde etmek ve



prestij sağlamak isteyen firmalar bu birimler aracılığıyla bilgilendirilebilir, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde desteklenebilir. Bu birimler ayrıca, firmalar arasındaki işbirliklerinin artması yoluyla organizasyonlar düzenleyebilir ve bu organizasyonların ülke içinde ve dışında tanıtımını yapabilirler.

Tasarım merkezi ihtiyacı bulgularında, tasarım faaliyetine yönelik destek ve danışmanlık hizmetlerine yüksek bir oranda ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Yine bulgular bölümünde, firmaların büyük çoğunluğunda tasarım faaliyetinin yöneticiler ve üretim biriminde yer alan ilköğretim ve lise mezunu olan, profesyonel olmayan kişiler tarafından gerçekleştirildiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, önerilen Tasarım Merkezi bünyesinde, konsept fikirlerin oluşturulması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, tasarımların yapılması, fikirlerin iki ve üç boyutlu dijital ortamlarda görselleştirilmesi, teknik çözümlerinin yapılması, maliyet analizlerinin düzenlenmesi, üretim aşamalarının planlanması ve takibi ile kontrolü vb. tasarım hizmetlerine yönelik tasarım destek ve danışmanlık stüdyolarının yer alması bölge için önem arz etmektedir. Önerilen birimlerde, ilgili alanlarda en az lisans eğitimi almış; tasarım alanları öncelikli olmak üzere, ilgili alan mühendislerinin ve ilgili diğer alanlardan mezun bireylerin istihdamının teşvik edilmesi önerilmektedir.

Tasarım merkezinin firmalara katkısını ölçen sorularda, tasarım ve fikirlerin prototiplendirilmesi hizmetine çok fazla ihtiyaç duyulduğu, firmaların birçoğunun geleneksel üretim altyapısını kullandığı tespit edilmiştir. Tasarım merkezi bünyesinde üretimden önce model, maket ya da prototip gibi üç boyutlu ürün elde edilmesi ve denenmesi için test ve prototip laboratuvarlarının; ayrıca günümüz teknolojisine uygun, modern ve gelişmiş makine ve teçhizat altyapısı ile üretim yapabilecek üretim atölyelerinin kurulması bu nedenle önem taşımaktadır. Bu sayede, üretim öncesi yaşanacak teknik problemler keşfedilebilir ve önlenilebilir. Firmaların üretimde yaşadığı zaman ve maliyet kaybı bu süreçler sonunda en aza indirilebilir.

Tasarım merkezinin firmalara ve bölgeye sağlayabileceği katkılar arasında, tasarımcı istihdamının artışı seçeneği de önemli görülmüştür. Diğer faaliyet alanları ve tasarım faaliyetine yönelik personel istihdamının artırılması için, tasarım merkezi bünyesinde insan kaynakları ve kariyer biriminin yer alması da mümkündür. Bu birim, tasarımcılar ile tasarımcıları istihdam etmek isteyen firmalar

arasında bir köprü görevi görebilecektir. Buna ek olarak özellikle tasarım eğitimi alan üniversite öğrencilerine yönelik staj uygulamaları da bu birimler aracılığıyla desteklenebilecektir.

Tasarım merkezine yönelik ihtiyacın ölçüldüğü meslek içi eğitim, tasarım bilgisi ve kültürünün yerleşmesi ve araştırma kurumları ve diğer firmalar ile işbirliğini geliştirme maddelerinde, firmaların büyük bir çoğunluğunun çok fazla ihtiyacının olduğu belirlenmiştir. Tasarım Merkezi'nde, sıralanan bu ihtiyaçların karşılanabileceği eğitim alanları ile ortak alanların yer alması da önerilmektedir. Eğitim alanlarında; üniversitelerden, diğer araştırma kurumlarından (KOSGEB, Kalkınma Ajansları vb.), özel teşebbüslerden gelen profesyoneller eğitimin çeşitli seviyelerinde (seminer, konferans, çalıştay, eğitim vb.) faaliyetler gerçekleştirebilir. Ortak alanlar ise bölgedeki firmaların yenilikleri takip edebilecekleri ve yeniliklerini sergileyebilecekleri, bir arada olmayı sağlayan, sergi alanlarını da içeren alanlar olarak önerilmektedir. Bu alanlar sayesinde bireyler ve firmalar arasında bilgi akışının sağlanması, tasarım kültür ve bilincinin geliştirilmesi ve yaygınlaşması beklenmektedir.

Tüm bu veriler ışığında Siteler'de desteklenecek bir tasarım merkezinin, firmalar açısından önemli ve nitelikli bir girdi kaynağı olacağı düşünülmektedir. Önerilen tasarım merkezi organizasyonunda yer alacak birim ve alanlar, firmaların ihtiyaç duyduğu nitelikli insan ve bilgi kaynağı ile birlikte, gelişmiş altyapı da sunmaları itibarıyla firmalar açısından bir cazibe ya da çekim merkezi hâline gelebilecektir. Bilgi kaynağı ve insan kaynağı ile altyapıya yeteri kadar yatırım yapma fırsatı bulamayan firmalar, ihtiyaç duyduklarında bu merkezlerden destek alabileceklerdir. Bu merkezler birçok KOBİ'yi destekleyebilecek tasarım girdisine ve üretim gücüne sahip olacağından, firmalar kısıtlı olan bütçelerini tasarım projeleri için kullanmaya başlayabilecektir. Tasarım odaklı yeni ürün geliştirme süreçleri için gereksiz makine, teçhizat ve donanıma gerek duyulmadan, tasarım merkezlerinde toparlanan ileri teknoloji ve altyapı yatırımı ile bu süreçler daha verimli hâle gelebilecektir. Bu bağlamda ortaya konan tasarımlar nicelik ve nitelik olarak gelişecek, bu projeler tasarım merkezlerindeki yeterli girdi kaynakları ile desteklenerek firmaların sahip olacağı yenilik çıktılarında artış sağlayacaktır. Sonuç olarak; kurulması önerilen Tasarım Merkezinin, firmaların rekabet gücünü ve bölgenin potansiyelini hızlı bir şekilde iyileştireceği ve geliştireceği öngörülmektedir. Zira Ankara, Türkiye

mobilya endüstrisinin en köklü merkezlerinden biri konumundadır ve hak ettiği değeri görmesi gerektiği düşünölmektedir.

### Etik Kurul Onayı

Yapılan araştırma için Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik Komisyonu'nun 25/06/2019 tarih 35853172-663.08 sayılı kararı ile etik onay alınmıştır.

### Teşekkür

Ankete gönüllü olarak katılım yapan ve araştırmaya destek veren Ankara Sıtelers'deki firma yetkililerine teşekkür ederiz. Çalışma sürecine bilgi, birikim ve deneyimleri ile katkı sunan Hacettepe Üniversitesi İç Mimarlık ve Çevre Tasarımı Bölümü Başkanı Prof. Dr. Pelin Yıldız'a ve Gazi Üniversitesi Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği Bölümü Başkanı (araştırma tarihi itibarıyla) Prof. Dr. Erol Burdurlu'ya teşekkür ederiz.

### Kaynakça

Ankara Kalkınma Ajansı (2011). *Sıtelers, mobilya ve Ankara*. Ankara Kalkınma Ajansı. <https://www.ankaraka.org.tr/archive/files/yayınlar/sıtelers-mobilya-ve-ankara-rapor.pdf> adresinden erişildi.

Aşkın, A. (2019). *Orta ve büyük ölçekli mobilya işletmelerinin inovasyon yeteneklerinin belirlenmesi: Marmara, Ege ve İç Anadolu Bölgesi örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi, Bartın Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bartın.

Barca, M., Aluftekin, N. ve Akdeve, E. (2012). *Sıtelers mobilya ürünlerine ilişkin tüketici algı analizi projesi*. Ankara Mobilyacılar Lakeciler Esnaf ve Sanatkarlar Odası. [https://www.ankamob.com/?page\\_id=292](https://www.ankamob.com/?page_id=292) adresinden erişildi.

Bason, C. ve Schneider, A. (2014). Public design in global perspective: Empirical trends. *Design for Policy*, 2, 23-40.

Baş, T. (2013). *Anket: nasıl hazırlanır?, Nasıl uygulanır?, Nasıl değerlendirilir?*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Binder, T. ve Brandt, E. (2008). The Design: lab as platform in participatory design research, *CoDesign Journal*, 4(2), 115 - 129.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (14. Bs.). Ankara: Pegem Akademi.

Cawood, G., Lewis, A., and Raulik, G. (2004). International perspectives on design support for SMEs, *Design Management Review*, 15(4), 71-76.

Dell'era, C., Verganti, R. (2009). Design-driven laboratories: Organization and strategy of laboratories specialized in the development of radical design-driven innovations. *R&D Management*, 39(1), 1-20.

Erarslan, C. (2018). *Orta ve büyük ölçekli mobilya işletmelerinde sınavi mülkiyet hakları konusundaki farkındalığın incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erdoğanaras, F. ve Öndağ, T. (2018). Yeni teknolojilere dayalı olarak Ankara mobilya sektörünün yeniden yapılandırılması. *TUCAUM 30. Yıl Uluslararası Coğrafya Sempozyumu*, 3-6 Ekim 2018 içinde (s. 424-444), Ankara: Ankara Üniversitesi.

Eroğlu, F. (2007). *Ankara mobilyacılar sitesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli mobilya işletmelerinin analiz ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gürpınar, K. (2007). *Türk mobilya sektörünün rekabet gücü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Gürsu, H. (2018). *Sahi, inovasyon neden bize bu kadar uzak?* Ankara: Dost Yayınevi.

Hobday, M., Boddington, A. ve Grantham, A. (2012). Policies for design and policies for innovation: contrasting perspectives and remaining challenges. *Technovation*, 32(5), 272-281.

Kalkınma Bakanlığı (2015). *Mobilya çalışma grubu: Onuncu Kalkınma Planı*. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. [http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10\\_MobilyaCalismaGurubuRaporu.pdf](http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_MobilyaCalismaGurubuRaporu.pdf) adresinden erişildi.

Kristensen, T. ve Lojaco, G. (2002). Commissioning design: evidence from the furniture industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 14(1), 107-121.

Kumar, R. (2011). *Araştırma yöntemleri: yeni başlayanlar için adım adım araştırma rehberi*. Ankara: Ege Akademi Yayınları.

Malkoçoğlu, A., Ataseven, F., Yıldırım, İ. ve Yaylı, K. (2015). Türkiye mobilya endüstrisi büyük ölçekli işletmelerinin sorunları ve çözüm önerileri. *Selçuk Üniversitesi Teknik Online Dergisi*, 1, 729-746.

McGann, M., Blomkamp, E. ve Lewis, J., M. (2018). The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Science*, 51(3), 249-267.

OECD (2015). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu. [https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3\\_TR.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf) adresinden erişildi.



- Öztürk, E., S. (2018). *Mobilya sektöründeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin pazarlama sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerisi: Ankara Siteler bölgesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşpınar, A., T. (2015). *Küçük ve orta ölçekli mobilya işletmelerinde tasarımdan üretime geçiş aşamasının incelenmesi (Afyonkarahisar ve Eskişehir illerinde bir uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Thorpe, A. ve Rhodes, S. (2018). The public collaboration lab-infrastructure redundancy with communities – in – place. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(1), 60 – 74.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2017). *Türkiye Mobilya Ürünleri Meclisi sektör raporu*. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. <https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2018/MobilyaSektorleriMeclisi.PDF> adresinden erişildi.
- Ünsal, T. (2016). Türkiye’de tasarım destek programlarının yenilik modelleri perspektifinden değerlendirilmesi. *Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Megaron Dergisi*, 11(1), 150-161.
- Üstüner, A., İ. (2010). *Ankara’daki mobilya ve dekorasyon işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Varol, A. (2020). *Tasarımda yenilik-yenilikçilik sorunlarının mobilya endüstrisi üzerinden okunması ve bir çözüm önerisi: Ankara mobilya tasarım merkezi*. Yayınlanmamış Sanatta Yeterlilik Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Güzel Sanatlar Enstitüsü, Ankara.
- Von Stamm, B. (1998). Whose design is it? The use of external designers. *The Design Journal*, 1(1), 41-53.
- Yaylı, K. (2014). *Türkiye mobilya endüstrisi küçük ve orta ölçekli işletmelerinin yapısal incelenmesi, sorunları ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.

