



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:21.01.2022 ✓Accepted/Kabul:08.04.2022

DOI:10.30794/pausbed.1061139

Research Article/Araştırma Makalesi

Ulaş, D. ve Kara, E.(2022). "Sözleşmeli Üretici Açısından Ar-Ge, Tasarım, Tedarik, Eğitim, Marka Geliştirme, Kalite Kontrol Ve Denetim Konularının Değerlendirilmesi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 51, Denizli, ss. 133-149.

SÖZLEŞMELİ ÜRETİCİ AÇISINDAN AR-GE, TASARIM, TEDARİK, EĞİTİM, MARKA GELİŞTİRME, KALİTE KONTROL VE DENETİM KONULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Dilber ULAŞ* , Elif KARA**

Öz

Bu çalışmanın amacı, sözleşmeli üretim ile ilgili önemli hususları ve faktörleri belirlemek, üreticilerin küresel tedarik zincirindeki rolünü anlamaktır. Çalışma için derinlemesine mülakatla yedi sözleşmeli üreticinin marka geliştirme, tasarım, tedarik, eğitim, ar-ge, kalite kontrol ve denetim konularında görüşleri alınmıştır. Daha sonra derinlemesine mülakat sonuçları doğrudan alıntılarla verilmiştir. Katılımcıları seçmek için, amaçlı örneklem uygulanmıştır. Veriler, sözleşmeli üst düzey yedi yönetici ile yüz yüze yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmeler dijital olarak kaydedilmiş, yazıya dökülmüş ve kodlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre firma büyüklükleri 220 işçiden 1240 işçiye kadar değişmektedir. Sözleşmeli üreticilere eğitim verilmesi, çalışanlara yatırım yapılması ve üniversite-sanayi işbirliğinin çok önemli olduğu belirtilmiştir. Sözleşmeli üreticilerin marka oluşturmaları bu konuda bir amaçlarının olmasına ve büyüme hedefini takip etme yeteneklerine bağlıdır. Sözleşmeli üretimde ürün üzerinde kontrol kaybının olması gibi risklerin üstesinden gelebilmek için firmaların kendi markalarını yaratmaları ve fason üretimi kademeli olarak belirli bir seviyeye çekmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın kısıtı araştırmanın sadece Kahramanmaraş sanayi bölgesinde yapılmış olması, bu bölgedeki sözleşmeli üreticilerin çelik tencere, ip örgü ve tekstil alanında yoğunlaşmasından sadece bu sektörlerin araştırılmış olmasıdır. Firmaların sözleşmeli üreticileri seçerken karşılaştıkları ve ilgilenmeleri gereken temel konular, sözleşmeli üreticilerin marka geliştirmelerinin önündeki engeller ele alınmıştır. Literatürde sözleşmeli üretim konusunda çok az Türkçe çalışma bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sözleşmeli üretim, Fason üretim, Dış kaynak, Markalaşma, Tasarım.

EVALUATION OF R&D, DESIGN, SUPPLY, TRAINING, BRAND BUILDING, QUALITY CONTROL AND INSPECTION THROUGH THE LENSES OF CONTRACTUAL MANUFACTURERS

Abstract

The aim of this study is to identify the important aspects and factors related to contract manufacturing, to understand the role of manufacturers in the global supply chain. Seven contracted manufacturers with in-depth interviews, evaluated brand development, design, procurement, training, R&D, quality control and inspection issues, and their opinions were received. Later, in-depth interview results were given with direct quotations. Purposeful sampling was used to select the participants. The data were collected through face-to-face semi-structured interviews with seven senior executives under contract. Interviews were digitally recorded, transcribed and coded. Firm sizes vary from 220 workers to 1240 workers. It was stated that training contracted producers, investing in employees and university-industry cooperation are very important. Contract manufacturers' branding depends on their goal and their ability to pursue growth targets. In order to overcome the risks such as the loss of control over the product in contract manufacturing, companies need to create their own brands and gradually increase the contract manufacturing to a certain level. The limitation of this study is that the research was conducted only in

* **Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, ANKARA.
e-posta: ulas@politics.ankara.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0002-7892-2406>)

**Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, GUBYO, Finans ve Bankacılık Bölümü, KAHRAMANMARAŞ.
e-posta: elifkara@ksu.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0001-6321-416X>)

the industrial zone of Kahramanmaraş, and only these sectors were researched since the contracted producers in this region were concentrated in the fields of steel pots, rope knitting and textile. The main issues that companies face and should be concerned with when choosing contract manufacturers, and the barriers to brand development by contracted manufacturers are discussed. There are very few studies in Turkish on contract manufacturing in the literature.

Keywords: *Contractual manufacturing, Subcontracting, Outsourcing, Branding, Design.*

1. GİRİŞ

Küresel pazarlarda rekabetin artması, tüketicilerin giderek daha seçici olması ve ürün hayat eğrisinin giderek kısalması gibi nedenler, işletme yönetimlerini, kendi tedarik zincirlerine odaklanmaya gerekli hale getirmiştir. Tedarik zinciri, ürünün, ham maddesinin kaynaklarından başlayarak, ham madde ve malzemelerinin temini, üretim tesisine getirilmesi, üretimin yapılmasını ve ardından son kullanıcıya ulaştırılmasını içermektedir. Bu faaliyetler nadiren tek bir organizasyon tarafından yapılmaktadır. Ham madde ve malzemenin kaynağından üretim noktasına kadar olan bölüm (*tedarik ve satın alma döngüsü*), ham madde ve malzemenin ürüne dönüştürüldüğü bölüme (*imalat döngüsü*) ve nihayet, son ürünün üretildiği noktadan tüketicilere ulaştırıldığı bölüm (*pazarlama ve dağıtım döngüsü*) olarak bilinmektedir. Sözleşmeli üretim, bir firmanın imalat süreçlerinin bir kısmını sözleşmeye dayalı bir anlaşma yoluyla bir dış tedarikçiye yaptırdığı bir tedarik zinciri düzenlemesidir. Diğer bir tanıma göre; bir üretici firmanın bir başka işletmenin marka adı altında, yüksek kalitede ve düşük maliyette, bir sözleşme kapsamında ürün üretmesidir (Rahim vd., 2016: 77; Gray vd., 2008: 2). Bu çalışmada sözleşmeli üreticiler tarafından ar-ge, tasarım, tedarik, eğitim, marka geliştirme, kalite kontrol ve denetim konuları değerlendirilmiştir.

2. LİTERATÜR

1980'li yılların başından beri çok farklı sektörlerde marka olmayı başarmış büyük işletmeler, nihai ürün üretimini sözleşmeli üreticilere yaptırırken, kendileri ürün tasarımı, ürün geliştirme, marka, pazarlama konularına odaklanmaktadır (Riley, 2016). Dünya çapında büyük şirketler istihdam açısından küçülmeye çalışmakta, yemek, temizlik, bahçe işleri, dış güvenlik, personel yönetimi, bilgi teknolojileri hizmetleri, lojistik ve taşımacılık için dış kaynak kullanarak temel yetkinliklerine odaklanmaktadır. İmalat süreci de uzun zamandır temel bir yetkinlik süreci olarak görülmektedir. Emek, sermaye ve beceri yoğunluğunda büyük farklılıkların olduğu giyim, otomobil veya uçak gibi sektörlerde, dış kaynak kullanımı yaygın olarak kullanılmaktadır (Liemt, 2007). Sözleşmeli üretim, bir firmanın başka bir şirketin etiketi veya markası için ürün üretmesi anlamına gelir, çünkü bu bir tür dış kaynak kullanımudur. Sözleşmeli üreticiler bu hizmeti, kendi veya müşterilerinin tasarımlarına, formüllerine ve/veya özelliklerine göre birkaç (hatta rakip) şirkete sağlar. Aynı zamanda "Özel Markalı Üretim (Private Label Manufacturing)" olarak da adlandırılır (Develpalli vd., 2015). Sözleşmeli üretim, iki şirket arasında üretim ve ölçek ekonomileri sağlayarak, üretim faaliyetlerinin bir kısmını üçüncü tarafa yaptırmaktır. Sözleşmeli üretici, geleneksel ürünler için geliştirme, üretim ve destek hizmetleri sunan tanınmış bir sözleşmeli üreticidir. Sözleşmeli üretimin genel özellikleri; taraflar arasında uzun vadeli bir ilişkinin kurulması, karşılıklı güvene dayanması, rekabet yerine dayanışma içinde çalışma ilişkisinin kurulması, kazan-kazan prensibi, işletmelerin temel yetenekleri üzerine yoğunlaşmalarıdır (Bulur, 2019: 9). Elektronik, ilaç, otomobil, gıda gibi çok farklı sektörlerde kullanılmaktadır. Cisco, Dell, Compaq, Gateway, IBM, Hewlet Packard, Pfizer gibi işletmeler, sözleşmeli üretici olarak Casadesus-Masanell, Yoffie, Lakenan, Boyd, Frey isimli şirketleri kullanmışlardır (Urgun, 2017).

Günümüzde tüketicilerin beklentilerinin hızla değişmesi sonucunda dışa açık, esnek, değişime hızlı cevap verebilen kendi içinde hiyerarşinin olmadığı şebeke organizasyon yapıları artmaktadır. Şebeke organizasyon, literatürde "Bir mal ya da hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetler ile bunun için gerekli olan kaynakları tek bir işletmenin bünyesinde toplamak yerine farklı işletmelere dağıtmış organizasyon şekli" olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 394). Sözleşmeli üretim yapan işletmeler, şebeke organizasyon yapısında işletmelerdir. Sözleşmeli üretici, bu düzenleme içinde tedarik ve satın alma, imalat döngüsüne önem vermelidir. Pazarlama ve dağıtım ise markalar tarafından yapılmaktadır.

Sözleşmeli üreticilerin amaçları; ürün kalitesi, karlılık, endüstri liderliği, standart teknolojiyle üretim yapma, kapasiteyi doldurmak, müşterisiyle uzun süreli ilişki kurmak, çok sayıda ürün üretme fırsatı yakalamaktadır. Müşteri konumunda olan marka işletme ise maliyet tasarrufu, kendi yeteneklerine odaklanma, pazara hızlı

giriş sağlamak, kaliteli ürün, uygun fiyat, teknolojik tecrübe, esneklik, uygun kapasite, risk yönetimi, güvenilir ürün tedariki istemektedir. Her iki tarafın ortak amaçları; kaliteli üretim, uzun süreli iletişim, uygun maliyetlerde üretimin bir plan doğrultusunda yapılmasıdır. Sözleşmeli üretimin riskleri; ürün üzerinde kontrol kaybının olması, üretimde kalite standartlarının sürdürülmemesi, kapasite kısıtı, fikri mülkiyet haklarının korunamaması riski, sözleşmeli üreticinin rakip olabilmesi, dil, kültürel farklılıklar gibi riskler olabilmektedir (Pandya ve Shah, 2013: 126; Al-Azzawi, 2019: 7).

2.1. Sözleşmeli Üreticilerin Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Süreci

Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge); her türlü bilgi birikiminin yeni uygulamalar tasarlamak için kullanılması amacıyla sistematik olarak yapılan çalışmaların tümüdür. Türkiye’de 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanununa göre Ar-Ge; bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek ya da var olan bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya var olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalardır. Örgütsel açıdan Ar-Ge’nin temel amacı, rekabet gücü kazanmak, yeni ürün geliştirmek, üretimde maliyetleri azaltmak, kaliteyi artırmak, ekonomik ve toplumsal yararı elde etmek iken, ülkeler bazında bakıldığında ise, ülke kaynaklarını verimli kullanmak, bununla beraber ekonomik kalkınma ve refahı sağlamak, bilgi üretimini birikimini arttırmak ve ulusal bazda teknolojiler oluşturmaktır. Türkiye’de Ar-Ge harcamalarının GSYİH içindeki payı, gelişmiş ülkelerin, AB ortalamasının ve hatta eşik değer olarak kabul edilen %1’lik oranını henüz yakalayamamıştır. Bu nedenle ülkemizde gelecek yıllarda Ar-Ge harcamalarına daha çok yatırım yapılması gerekmektedir. Türkiye’de işletmeler tarafından yapılan Ar-Ge harcamalarının arttırılması hususunda birçok önlem alınmasına ve bu konuda teşvik bulunmasına rağmen Ar-Ge harcamaları henüz istenilen düzeye ulaşmamıştır. Sanayi kuruluşları ile üniversiteler arasında kopukluklar yaşanmaktadır. Üniversitelerde yapılan çalışmaların sanayiye aktarılması büyük önem taşımaktadır (Yıldırım ve Kaya, 2019: 809).

Sözleşmeli üreticiler, büyük firmaların karmaşık makinelere milyonlarca dolarlık yatırım yapmalarından kaçınmalarını sağlamaktadır. Sözleşmeli üreticiler, ürün mühendisliği, montaj, konfigürasyon, onarım hizmetleri gibi üretimin tüm unsurlarını sağlar. Büyük firmalar ise ar-ge’ye, satış, pazarlama ve markalama gibi temel yetkinliklerine odaklanırlar (Schipper ve Haan, 2005). Bilgi teknolojileri sektöründeki neredeyse tüm sözleşmeli üreticiler, büyük müşterileriyle stratejik ilişkilerinden önemli bir risk olarak bahsetmektedir. Satışlarının çoğu az sayıda müşteriden gelmektedir. Bu müşterilerden herhangi birini kaybederlerse, satışları önemli ölçüde düşebilir. Bu nedenle sözleşmeli üreticilerin başarısı, büyük ölçüde en büyük müşterilerinin elde ettiği başarıya bağlıdır (Schipper ve Haan, 2005). Bununla birlikte, sözleşmeli üreticiler ar-ge’ye yatırım yapmakta, üniversite-sanayi işbirliğinden yararlanmayı istemektedir. Sözleşmeli üreticiler, müşterilerinin araştırma geliştirme, pazarlama gibi kaynaklarına erişerek, zaman içinde kendi yeteneklerini geliştirerek kendi markalarını oluşturabilir. Kendi markasını oluşturanlar sadece kar elde etmekle kalmamakta, aynı zamanda ürün tasarımı ve gelişimi konularında zengin pazar bilgisine sahip olmaktadır. Marka oluşturma sürecinde yetenekli olmak önemli bir rol oynar. Hükümet politikaları da firmaların markalarını ve inovatif rekabet güçlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Liu vd., 2011). Çinli telekomünikasyon teçhizatı tedarikçisi şirket Huawei, ar-ge merkezlerine yatırım yaparak, 2003 yılında Siemens ile jointventure oluşturarak, Vodafone ile işbirliğine giderek marka olmayı başarmıştır. Çinli sözleşmeli üreticilerin kendi markalarını oluşturmalarında yaptıkları işbirliği, risk paylaşımı, yeni ürün geliştirme, tasarıma önem vermeleri, tedarik zinciri inovasyonu, ürün kalitesini arttırma etkili olmuştur (Sodhi ve Tang, 2013: 17).

2.2. Sözleşmeli Üreticilerin Tasarım Süreci

Geleneksel olarak tasarım, ürünlerin görünüş ve işlevselliğini geliştirmek için kullanılmaktadır. Avrupa Komisyonu, tasarım yönetiminin inovasyon yaratmada kilit bir yetkinlik olduğunu onaylamıştır. Turquality programı tarafından desteklenen öncü 24 Türk imalat firmasının inovasyon yaratmada tasarım yönetiminin ne şekilde kullanıldığı araştırılmıştır. Araştırmada tasarım yönetiminde henüz gelişim aşamasında oldukları, tasarımın firmalarda sadece üretim ya da ürünün son aşamasında kullanılan bir yöntem olarak değil de her aşamada önem arz eden bir yaklaşım olarak ele alınması gerektiği belirlenmiştir. Tasarım yönetiminin fayda ve ilkeleri konusundaki farkındalık sağlanması amacıyla; Tüm çalışanların bilgilendirilmesi, tasarım yönetimi eğitimleri,

tasarım yönetimi bilgi ve tecrübesine sahip eleman istihdamı, danışmanlık hizmetleri alınması, başarılı örneklerin incelenmesi, tasarım yönetimi tecrübesi olan uzmanların temini, tasarım projelerine aktarılan kaynakların arttırılması sağlanabilir (Mermercioğlu ve Akpınar, 2018:111).

Tasarımın önemi konusunda farkındalık sahibi olan firmalarla, bu olguyu önemsemeyen firmalar karşılaştırılarak, tasarımının önemini fark edip, ağırlık veren firmaların, yüksek kârlılık oranına sahip olduğu hesaplanmıştır. Hertenstein vd. dört farklı sanayide (mobilya, elektronik, bilgisayar, araç) yaptıkları çalışma on iki faktör üzerinden incelenmiştir, buna göre de iyi tasarım daha yüksek satış getirisi getirmektedir. Tasarımda inovasyon, firmanın teknolojiyi kullanma kapasitesine bağlı olarak gelişim göstermektedir. Tasarımın işletme performansına etkisini ölçmek amacıyla mobilya, endüstriyel makine ve otomotiv sektöründe çalışan 127 işletme yöneticisi ile yapılan araştırmada, tasarım ve üretim faaliyeti gösteren işletmelerin ar-ge ve tasarım arasındaki ilişkilerinin bir hayli zayıf olduğu, işletmelerde ar-ge faaliyetlerine duyarlılığın oluşmasının ve endüstriyel tasarım bilincinin gelişmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 2020: 105).

Tasarım kalitesi derecelendirme ile ilgilidir. Tasarım boyutu büyük ölçüde zevke, ihtiyaca ya da tercihe bağlıdır; bu yüzden ölçülmesi pek mümkün değildir. Tasarım kalitesi, müşteri araştırmaları ve satış ziyaretleri ile başlayıp, müşteriyi tatmin edecek ürün veya hizmet kavramının belirlenmesi ile devam eden bir süreci kapsamaktadır (Taşçı vd.,2013: 6).Fabrika veya atölye sahibi olmayan işletmeci kendisi ürün tasarımına, marka geliştirmeye, pazarlamaya odaklanarak sözleşmeli üretim ile ürün ürettirip satabilmektedir. Örneğin Benetton, Zara tasarımı kendisi yapmakta, sözleşmeli üreticiler üretimi gerçekleştirmektedir. Diğer taraftan bazı sektörlerde tasarım konusunda da dış kaynak kullanımından yararlanılmaya başlanmıştır. Tasarımda dış kaynaktan yararlanma, bilgisayar, iletişim ve tüketici elektroniği ürünlerine olan talebin arttığı 1990'lı yıllarda başlamıştır. Özellikle de Asya Pasifik bölgesinde yoğunlaşmıştır.

Günümüzde özellikle ürün yaşam eğrisinin kısa olduğu elektronik ve bilgisayar endüstrisindeki üreticilerin yeni ürünleri hızlı ve kaliteli bir şekilde pazara sunmaları için baskı yapılmaktadır. Üreticiler tasarım ve üretim süreçleri için teknik destek sağlayan tedarikçileriyle yakın iletişim kurmuştur. Örneğin, Dell tüm netbook ürünlerini, düşük kaliteli PC'leri orijinal ekipman üreticilerine devretme kararı almıştır. Böylece, ürün tasarımı ve üretim, orijinal ekipman üreticileri tarafından gerçekleştirilmiş, sonuçta büyük maliyet tasarrufu sağlanmış ve ürünleri pazara sunma süresi kısaltılmıştır (Feng ve Lu, 2012).

2.3. Sözleşmeli Üreticilerin Tedarik Süreci

"Tedarik", bir organizasyonun üretim ve lojistik fonksiyonlarının etkin bir biçimde işleyebilmesini sağlamak üzere, gerekli olan mal ve hizmetleri edinme sürecidir. Tedarik sözleşmesinin temel parametreleri: Sözleşme süresi, sürüm için test ve şartnameler, lot miktarları ve getiri, fiyatlandırma ve ödeme koşulları, sermaye giderleri, minimum ve maksimum tedarik, lot reddi, gözden geçirme süresi, öngörme ve satın alma siparişleri ve denetimleri, hammadde satın alma ve satıcı nitelikleri, teknik transferler, süreçteki değişiklikler ve kalıcı iyileştirmeler, anlaşmazlığın çözümüdür (Borse, 2016).Tedarikçi seçme kriterlerinde, tüketicilerde sık görülen duygusal davranışlar yerine ekonomik ve teknik kriterlere önem verilir. Satıcı ile yapılan pazarlıklar, yalnızca fiyat üzerinde değildir. Satıcının ve alıcının karşılıklı sorumlulukları (kalite, miktar, teslim yeri ve süresi, teslim biçimi, ödeme şartları vb.) ayrıntılı olarak görüşülür. Satın almada belki en önemli konu, tedarikçi seçimidir; potansiyel tedarikçiler arasından en iyisini seçmektir.Tedarik anlaşması, ürün miktarlarını, ürün özelliklerini, ödeme koşullarını ve kalite anlaşması yapılırken sözleşme süresini tanımlar (Pandya vd., 2013:132).

Sözleşmeli üretici, üreticinin malzemesini tedarik eden kişidir. Bu tedarikçi, stokundaki ürünleri, bir veya daha fazla şirkete satmaktadır. Bu tür bir yüklenici bazen orijinal ekipman üreticisi (originale equipment manufacturer) olarak bilinir. Öte yandan, fason üretim (toll manufacture) bir hammaddeyi başka bir şirketten almayı, bu malzemeyi başka bir forma dönüştürmeyi ve dönüştürülen malzemeyi kullanımı için müteahhit firmaya iade etmeyi taahhüt eden bir imalatçıdır. Bu iki tür yüklenici arasındaki temel fark, birincisinin kendi stoku için üretim yapması, diğerinin ise özel siparişe göre üretim yapmasıdır. (Pandya ve Shah, 2013: 124). Tedarikçilerle (suppliers) fasoncular (tollers) arasındaki fark, birincisi kendi stoklarına göre üretim yapan, diğerlerinin ise müşteri tarafından verilen siparişin ihtiyacına veya talebine göre üretim yapan kişidir (Borse,2016). Kısacası; iki tür sözleşmeli üretici bulunmaktadır. Bunlardan biri hammadde tedarikçisini kendisi sağlar (buna orijinal ekipman üreticisi adı verilmektedir), diğeri ise müşterisi için tedarikçi başka bir firmadan satın alır.

2.4. Sözleşmeli Üreticilerin Eğitimi

Farklı sektörlerde tasarım ve markalaşma değer zincirinde öne çıkan operasyonlar olmaktadır. Üretim sürecinde yeni teknolojileri kullanan ve ar-ge yatırımlarında bulunarak inovasyonu hedefleyen firmaların rekabet güçlerinin yükseldiği görülmektedir. Rekabet gücü sağlayabilmek açısından sözleşmeli üreticilere eğitim verilmesi, çalışanlara yatırım yapılması, üniversite-sanayi işbirliği gerçekleştirilmesi önemlidir. Uluslararası işletmelerin kalite standartlarına uygun ve çevre dostu üretim konusunda üreticilerin deneyim kazanmaları için farklı konularda eğitimler alabilirler. Bu eğitimler işletmelerde mevcut durum ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra, her sözleşmeli üreticinin ihtiyacına yönelik olarak verilmelidir.

2.5. Sözleşmeli Üreticilerin Markalaşması

Liu vd. (2011)'ya göre sözleşmeli üreticilerin marka oluşturmaları bu konuda bir amaçlarının olmasına ve büyüme hedefini takip etme yeteneklerine bağlıdır. Sözleşmeli üretim yapanlar, müşterilerinin araştırma geliştirme, pazarlama gibi kaynaklarına erişerek, zaman içinde kendi yeteneklerini geliştirerek kendi markalarını oluşturabilirler. Kendi markasını oluşturanlar sadece kar elde etmekle kalmamakta, aynı zamanda ürün tasarımı ve gelişimi konularında zengin pazar bilgisine sahip olmaktadır. Marka oluşturma sürecinde yetenekli olmak önemli bir rol oynar. Hükümet politikaları da firmaların markalarını ve yenilikçi rekabet güçlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Liu vd., 2011).

Gomes ve Meneses, Portekiz'de ayakkabı sektöründe çalışan on iki sözleşmeli üretici ile yaptıkları derinlemesine mülakat sonucunda kendi markalarını oluşturmaya yönelmeme nedenlerini belirlemiştir. Bunlar; sözleşmeli üretimi daha güvenilir bulmaları, sözleşmeli üreticilerin satışları iyi gittiğinde ve mevcut müşterileriyle iş ilişkileri iyi olduğunda kendi markalarını oluşturmaya gerek duymamaları, müşteriyle çatışmaya girmekten kaçınmaları, iş yükleri, yoğun çalışmaktan zaman bulamama, marka oluşturmaya hazır hissetmeme, ticari bilgi açısından kendilerini yetersiz görme, riskli görülmesi, pazarın yetersiz olması, ülke içinde tüketimin düşmesi, finansal krizin olmasıdır (Gomes ve Meneses, 2013). Üreticinin kendi markasını oluşturmaya engelleyen konulardan biri; firmaların uluslararası talebin istikrarlı olmasından dolayı sözleşmeli üretici olarak kendilerini daha güvende hissetmeleridir. Marka geliştirme finansal ve zaman açısından ek maliyetleri gerektirmektedir. Üretici müşterinin ürün hattına oldukça benzer şekilde kendi markasını oluşturduğunda, potansiyel rakip olarak algılanmakta ve müşteri ile uzun süreli işbirliğine girememektedir.

2.6. Sözleşmeli Üreticilerin Kalite Kontrol Yönetimi ve Denetim Süreci

Kotler'e göre kalite; "Ürünün müşteriler tarafından değinilen veya ima edilen istekleri karşılayabilme yeteneğine sahip niteliklerinin toplamı"dır. Deming'e göre ise, kalite değişkenliğin azaltılmasıdır ve kalite hataların sıfırlanmasıyla sağlanabilir. Bir başka tanımda Juran kaliteyi, "müşterinin istediği estetik, dayanıklılık, güvenilirlik vb. gibi özelliklere sahip ve hatalardan arındırılmış ürünlerin kullanım amacına uygunluk" olarak tanımlamaktadır. Kaliteyi "ihtiyaç duyulan niteliklere uygunluk" olarak tanımlayan Crosby, kalitenin hatasız üretim olduğunu ve olması gereken özelliklere tam olarak uyulmasıyla oluşabileceğini ifade etmektedir (Taşçı vd., 2013:4).

Kalite kontrol, ürün ve hizmetlerin talep sahiplerine sunulmasından daha önce beklentileri karşılayıp karşılamayacağını ve yetersizliklerin önlenmesini amaçlayan bir uygulamadır. Kalite kontrol, kalitenin sürekli denetim altında tutulmasını amaçlar. Muayene, gerçekleştirilen bir işin veya üretilen bir ürünün ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığına karar vermek amacıyla yararlanılan önemli bir kalite aracı olarak ön plana çıkmıştır. Muayene yönteminin üretimin sonunda gerçekleştiriliyor olması, başlangıç ve ara süreçlerde meydana gelebilecek hataların tespit edilmesini olanaksız kılmıştır. Muayene alanındaki yetersizliklerin giderilmesi, hataların önceden tespit edilebilmesi için muayene, son kontrollerden ara ve başlangıç süreçlerindeki ürün ve üretim kontrollerini de içerecek şekilde genişletilmiştir. Günümüzde etkin olarak kullanılmaya başlanan toplam kalite kontrolünde kullanılanlar arasında ise ürün/hizmet tasarımı, üretim aşaması, kalite kontrolleri, ürünün/hizmetin sunumu, müşteri beklentilerinin karşılanma düzeyi, ürün/hizmet sunumu sonrası verilen müşteri hizmetleri sayılabilir. Kalite kontrol anlayışında, toplam kalitenin artırılması amacıyla çalışanların kalite konusunda sürekli eğitilmeleri, en alt seviyeden en üst düzeye kadar kuruluşun bütününde kalite bilincinin oluşturulması ve yaygınlaştırılması yer almaktadır (Çabuk, 2013: 55).

Sözleşmeli üretici seçmek yeni işletmeler için zor bir prosedür olabilir. Kaliteli bir sözleşmeli üretici ile çalışmak çok fazla maliyet tasarrufu sağlayabilir. Şirketlerin bir üreticiyi daha verimli bir şekilde seçme prosedürünü gerçekleştirmek için temel alanları tanımaları hayati önem taşır (Al-Azzawi, 2019). Bir kuruluş, ürünlerini / projelerini sözleşmeli üreticilere gerçekten devretmek istiyorsa, önce üçüncü taraf hizmet sağlayıcısıyla çalışanların nitelikli olup olmadığı, işi tamamlama kabiliyetine sahip olup olmadıkları ve fikri mülkiyet haklarına saygı gösterip göstermedikleri hakkında araştırma yapmalıdır. Sözleşmeli üretici, müşteri tarafından bilinmiyorsa, hakkındaki referansların kontrol edilmesi gerekir (Develpalli vd., 2015). Bir kalite anlaşması yapılmasına rağmen sözleşmeli üretici ile ana firma arasındaki ilişkinin ilk yıllarında, çatışmalara neden olacak değer sistemini anlamak zordur. Bir kalite sorunu ortaya çıktığında, soruşturma ve çözümleme zaman alıcı, pahalı hale gelebilir (Develpalli vd., 2015).

Tedarik zincirinde kaliteyi sağlamanın temel zorluklarından biri iletişimdir. Sözleşmeli üretici bazen ana firmanın onayı olmadan ürünün kalitesi, güvenliğini etkileyebilecek düzenlemeler uygulayabilir. Kalite konusunda gerçek bir işbirliği mümkün olmayabilir. Birçok şirket hala e-posta ve faksla desteklenen ve verileri izole edilmiş ve yığılanmış depolarda tutan süreçleri sürdürmektedir. Kısacası, tedarik zincirinde kaliteyi yönetmeye yönelik araçlar ve teknikler, tedarikin gelişimine ayak uyduramamıştır. Önde gelen şirketler, iletişimi ve daha hızlı çözümleri kolaylaştırmak amacıyla altyapıya yatırım yapmakta, tedarikçileri kalite yönetimi süreçlerine bağlamak ve entegre etmek için teknolojiye yatırım yapmaktadır. Süreç tabanlı iletişimlerini etkinleştirmek ve “tedarikçi düzeltici eylemler” gibi kaliteli iş akışlarını otomatikleştirmek, gelişmiş görünürlük ve kontrol sağlar. Bu da, daha düşük tespit maliyetleri ve önlenen geri çağırılardan daha düşük bir kalite maliyeti anlamına gelir. Kalite, zamanında teslimat, hizmet, toplam maliyet, sözleşmeye uygunluk, yanıt vermektir (Pandya vd., 2013: 132).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Artan rekabet ortamında işletmelerin kendi markalarını oluşturmaları, rekabet gücünü korumaları için marka geliştirmede etkili olan konuları bilmeleri, tasarıma önem vermeleri, doğru tedarikçileri seçmeleri, kaliteyi yükseltmeleri, çalışanlara eğitim verilmesi, sürecin zamanında denetimi konuları önem kazanmıştır. Araştırmada Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası ile iletişime geçilerek amaçlı kartopu örnekleme kullanılmış ve on yıldan fazla süredir sözleşmeli üretim yapan yedi firma yöneticisine ulaşılmıştır. Nitel araştırmalarının amacının sonuçlarının tüm evrene genellemek olmadığından bir ya da iki vakanın (örn. birey, gruplar) yeterli olduğunu vurgulayan araştırmacılar hareketle yedi katılımcı ile görüşülmüştür (Collins vd., 2006; Onwuegbuzie ve Leech, 2007). Telefonda araştırmanın amacı açıklanmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu elektronik posta ile gönderilmiş, uygun bir zamanda yüz yüze veya telefon görüşmesi için randevu talep edilmiştir. Araştırma için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 24.03.2021 tarihinde, 2021/18-2 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Sözleşmeli üreticilerin marka geliştirme, tasarım, tedarik, eğitim, kalite konusundaki görüşlerine yönelik literatürde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Yöneticilerle iki saat süren yüz yüze görüşme ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi olan yarı yapılandırılmış görüşme, farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi elde etmeyi sağlar. Görüşme yönteminin kullanıldığı çalışmalarda temel amaç, örneklemden elde edilen bilginin genellenmesi değil, tersine çalışılan kişilere benzer ya da aynı özellik gösteren kişilere araştırılan konu hakkında bilgi vermesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Görüşmede elde edilen veriler, izin alınarak kayıt cihazı ile ve not olarak kaydedilmiş ve daha sonra kayıtların çözümlemesi yapılmıştır. Görüşmelerden alıntılar doğrudan verilmiştir. Araştırmaya ilişkin veriler, Ekim 2019-Ocak 2020 tarihleri arasında, görüşmeyi kabul eden ve soruları yanıtlayan yedi yöneticiden toplanmıştır. 20 yıldan uzun süredir sözleşmeli üretim yapan ve 220’den fazla çalışanı olan emek yoğun çalışan, üretim kapasiteleri yüksek, ara mal tedariki sağlayan ve üretici markası olan 6 sözleşmeli üretici, kendi markası olmayan bir üretici ile görüşülmüştür.

3.1. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlemesinde cevaplayıcılara 1’den 7’ye kadar katılımcı numarası verilmiştir. Yöneticilerin görüşleri doğrudan alıntılarla sunulmuştur. Araştırmada iç geçerliği sağlamak için; uzmanların görüşleri doğrudan alıntılarla verilmiş, bulgular yöneticiler tarafından gözden geçirilmiş, teyit edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği için görüşme esnasında izin alınarak kayıt yapılmıştır.

3.2. Bulgular

Araştırmaya katılan sözleşmeli üreticilerin kod numaraları (1,2,3...7), sektörleri, sözleşmeli üretim yaptıkları faaliyet süresi, kapasiteleri, çalışan sayıları, fason üretim yaptıkları markalar tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Sözleşmeli Üreticilerin Kod Numaraları, Sektörleri, Sözleşmeli Üretim Faaliyet Süresi, Kapasite ve Çalışan Sayısı, Markaları, Sözleşmeli Üretim Yapılan Markalar

1	İplik Örgü ve Boyama, ana hammadde tedarikçisi	25 yıl	1400ton/ay	1240 kişi	11 tescilli markaları var	Zara, Inditex grubun tamamı, Nike, Hugo, Boss, Versace, Cavalli, Moschino, Mudo, LCW, Mavi Jeans, Defacto, Adidas
2	Tekstil, boya, iplik, mamul kumaş	20 yıl	20.000m	250 kişi	15 yıldır kendi markaları var.	Zara Hugo Boss Beymen Vakko, H&M, Pierre Cardin
3	İplik boyama	24 yıl	35 ton	220 kişi	Kendi markaları yok	LC Waikiki, Armani firması. Versacenin kumaşları, Levi’s Kipaş Holding, Almanyadaki markaların birçoğu.
4	Metal mutfak eşyası	21 yıl	70 000adet tencere	1000 kişi	3 tescilli markaları var	90 ülke, 5 kıta, üretimin %30’u fason
5	Konfeksiyon	20 yıl	1200 takım-1500gömlek	600 kişi	4 tescilli markaları var	Yurt içinde 2 işletme için, yurt dışında da 3 işletme için üretim yapıyoruz.
6	Tekstil ve iplik üretimi	21yıl	40-50 ton	480 kişi	1 markaları var.	Ikea, Zara, Hamam
7	Metal mutfak eşyası	10 yıl	10 000 adet	250 kişi	3 tescilli markaları var	Schafer, Nehir, Nekno

3.2.1. Sözleşmeli Üreticilerin Araştırma ve Geliştirme Süreci

Araştırmada yöneticilere “Araştırma ve geliştirmeye önem veriliyor mu? Nasıl?” sorusu yöneltilmiştir. 1 no’lu firma yöneticisine göre; “Evet veriyoruz. Ar-ge merkezimiz var. Ar-ge merkezini iki yıl önce kurduk. Üniversite-Sanayi işbirliği, bir kültür işidir. Bir anda olabilecek bir iş değil. Üniversitedeki hocalarımızla ürünler ve teknoloji olarak proje yapıyoruz. Proje geliştiriyoruz TÜBİTAK’tan bunlar onaylanıyor. Bizim buradaki ar-ge merkezimizdeki ekiple ve hocalarımızla ortak bir şekilde çalışıyoruz ve herkes bundan gelir elde ediyor. Bulduğumuz ürünlerin hemen patent başvurusunu yapıyoruz.”2 no’lu firma yöneticisi; “Ar-ge merkezimiz var” diyerek ar-ge’ye önem verdiklerini belirtmiştir. 3 no’lu yöneticiye göre; “Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini her gün yapıyoruz. Sürekli pazarı takip ediyoruz ve arkadaşlarımıza eğitim veriyoruz.”4 no’lu yöneticiye göre; “Araştırma geliştirme bölümümüz var. Bakanlıktan onaylı tasarım merkezimiz var. Kendi CNC tezgâhlarımız var. Araştırma ve geliştirme için üniversite ile beraber hareket ediyoruz”.5 no’lu yöneticiye göre “Günümüzde insanlar neyi ne kadar ürettiğinize bakmıyor. Ne kadar işe yaradığına, ne kadar ucuza alabileceğine ve hayatlarını ne kadar kolaylaştırdıklarına bakıyor en önemlisi bu. Ar-ge dediğimiz şey insanların o ürüne ne kadar hızlı ulaştığı ve hayatı ne kadar kolaylaştırdığıdır. Bununla ilgili çalışmalarımız var. Örneğin ceketi çamaşır makinesinde yıkayamazsınız. Zarara uğrar. Ama biz makinede yıkanabilmesi için araştırma halindeyiz. Arge için bir merkezimiz yok. Kendi bünyemizde araştırma yapıyoruz. K.Maraş’taki fabrikamızda yapıyoruz”. 6 no’lu yöneticiye göre “Bizim Arge merkezimiz var. Arge bölümü teknik konuda ilerliyor. Biz iplik üretimi yapıyoruz ama iplikte belirli bir teknik bilgimiz var. Bu kendi içimizde yıllarca oluşturduğumuz bilgi birikimi. Araştırma-geliştirme faaliyetleri için ciddi bir kaynak ayırıyoruz. 7 no’lu yöneticiye göre “İşletmede eğitim veriyoruz. Biz kendi laboratuvarımızı kurduk içerde kendi Ar-gemizi yapıyoruz çıkan malların testlerini yapıyoruz. Fırınlarımızın testlerini yapıyoruz. ISO ile çalışıyoruz bunu demem yeterli zaten”. Görüşülen firma yöneticileri araştırma ve geliştirmeye önem verdiklerini, kaynak ayırdıklarını, üniversite-sanayi iletişiminin gelişmesini istediklerini belirtmiştir.

Firma yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar ve yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde; firmaların bir kısmının ar-ge konusunu profesyonel bir şekilde ele alıp ar-ge merkezi kurarak çalışmalar gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Büyük bir kısmının ise; kendi imkânlarıyla, deneme yanılma yöntemi ile ürünlerini geliştirdikleri belirlenmiştir. Bu yöntemle ar-ge yapmalarının sebepleri ise; ilk olarak ar-ge faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olmasıdır. İkincisi ise, bir işi en çok üretimi gerçekleştirenlerin bileceğini düşünmekte ve ar-ge faaliyetleri bizzat ürünü üretenler tarafından gerçekleştirilmektedir. Böylece maliyeti artırmadan şirket kendi içinde ar-ge çalışmaları yapmaktadır. Bu yöntem ar-ge faaliyetlerinin maliyetli olduğu, uzun yıllar yatırım gerektirdiği ve yapılan yatırımların hızlı bir şekilde geri dönmeyeceğini düşündükleri için uygulanmaktadır. Genel olarak K. Maraş sanayi bölgesinde bu yöntemle ar-ge yapılmaktadır. Devlet desteği ile ar-ge bölümü açılmış işletmelerin birçoğu ise, bu bölümü atıl şekilde tutulmakta ve sadece düzenli devlet desteği alabilmek için bünyelerinde bulundurmaktadır.

3.2.2.Sözleşmeli Üreticilerin Tasarım Hakkındaki Görüşleri

Araştırmada yöneticilere “Tasarım sürecinde ana işletme ile işbirliği yapılıyor mu? Yeni ürün tasarımları, tedarikçilere nasıl tanıtılıyor?” sorusu yöneltilmiştir.

1 notlu yönetici; “Sadece bir firma için üretim yapılmamaktadır. Çünkü siparişler değişir moda, mevsimler değişir, tüketici tercihleri değişir. Tüketici tercihleri o kadar sık değişmeye başladı ki 15 günde bir vitrin değişmektedir. Eskiden mevsimlik olurdu. İnsanların gelir seviyesi yükseldi ve insanlar çok fazla doyumsuzlaştı. Şu anda “kupon mal” dediğimiz ürün siparişi veren, gelir seviyesi çok yüksek tüketiciler var. Ve bu durum o kadar çok yoğunlaştı ki. Kupon mal demek sadece tek bir kişi için üretilen ürün demek dünyada. Yalnızca onun üzerinde var ve sadece o giyecek. Sadece onun elbisesinin üzerinde o desen olacak. Kendi tasarımları ile gelen oluyor, bizlerin de tasarımları var. Üretmiş olduklarımızı onlara göndeririz, onlar da koleksiyon çalışır müşterilerine gönderir Bizim pazarlama bölümümüz var, üretmiş olduğumuz yeni ürünlerimizi müşterilerimize her hafta giderler tanıtırlar, sunumunu, gösterimini yaparlar. Önce küçük sipariş geçerler. Beğenildikten ve tüketici tarafından kabul edildikten sonra daha fazla sipariş geçerler. Türkiye moda ve tasarımda da ileri bir noktada. Markalaşmanın altyapısı moda ve tasarımdan geçmektedir” yanıtını vermiştir.

2 no’lu yöneticiye göre; “İtalyan tasarımcılar ile çalışıyoruz. Kendi tasarımlarımız, tasarımcılarımız var. Biz bunu kendi koleksiyonumuz olarak çıkarıyoruz. Bu koleksiyonu da müşterilerimize gösteriyoruz. Müşteri yaptığımız koleksiyonu olduğu gibi isteyebilir veya şunu da söyleyebilir bu koleksiyondaki mavi rengi daha bir koyu yapın diyebilir. Bu şekilde görüşerek tasarımlar yapılır. Bazen firma kendi tasarımı ile gelir ve bunu çalışın der. Yüzde yetmiş beş- yüzde seksen herkes kendi tasarımı ile gelir. Bizim yaptığımız tasarımla çalışma yüzdesi, yüzde ondur. Bu bizim gücümüzü gösterdiğimiz bir ayrıntıdır. “Biz bunları yapabiliyoruz” diyoruz. Bu şekilde ortaya çıktığınız zaman insanlarda size güvenirler. Tasarım aslında bir tür pazarlama aracıdır. Satsanız da satmasanız da yapıp ortaya koyduğunuz zaman insanlar kendi ellerindeki yaptırmak istediği malları sizin yapabileceğinize güvenirler. Bu bir şekilde kendini gösterme yöntemidir pazarlama yöntemidir. Yurtdışında fuarlara katılıyor. Yılda İki defa Fransa’da yapılan bir fuar var. Avrupa’nın en önemli tekstil fuarlarından bir tanesidir. Bu fuarın bir özelliği diğerlerinden biraz farklıdır. Buraya katılım parayla değildir. Bu fuarın bir kurulu var. O kurul sizin kalitenizi onaylayacak. Katıldığımız ana fuar bu. Bunun haricinde İngiltere, Amerika gibi ülkelerde yapılan çeşitli fuarlara da katılıyor. Yurtdışında pazarlamacılarımız var, onlara müşteri ziyaretinde bulunuyoruz. Yurt içindeki fuarlara katılmıyoruz. Çünkü Türkiye’de aklı başında bir dokuma terbiye fuarı yok. Pazarlamacılarımız yapmış olduğumuz tasarımları alıyor gereken müşteriye onun ilgisini çekecek olanları sunuyorlar.”

3 no’lu yönetici; “Ben boya işi yapıyorum bizde tasarım yok. İplik ve kumaş boyuyorum” diyerek üretime odaklandıklarını belirtmiştir.

4 no’lu yöneticiye göre; “Genelde kendi tasarımlarımızı satıyoruz. Sözleşmede kendi tasarımını getirende oluyor, birlikte tasarımcı firmaya gidip ürünü birlikte tasarlattığımız firmalarda oluyor. Tasarımcı firma üretim yaptırmaz tasarım yapar. Tasarımlarımızı fuarlar ve müşteri ziyaretleri ile tanıtıyoruz. Ama bunlar geleneksel yöntemler. Daha çok teknolojiyi kullanıyoruz. Ürünü müşteri ile beraber geliştiriyoruz. Ben nasıl ürettiğine o ise satılabilirliğine bakarak üretim yapıyoruz”.

5 no’lu yöneticiye göre; “Tasarımla alakalı çalışmalarımızı İstanbul’daki ofisimizde yapıyoruz. Onların isteklerine

uygun (kol boyu, yaka şekli vs.) tasarımları yapıp gönderiyoruz. Onlarda onayladıktan sonra genel üretime geçiyoruz. Bazen kendi tasarımları ile geliyorlar, bazende bizim tasarımlarımız ile çalışıyorlar. Tedarikçilerimizinse, yaz-kış tasarımlarımızı istiyor. Neler yaptığımıza bakıyorlar. Kendi tasarımlarına bizim tasarımlarımızı da ekliyorlar. Ona göre üretim yapıyorlar”.

6 no’lu yöneticiye göre; “Bizim kendi çalıştığımız koleksiyonlarımız, tasarımlarımız da oluyor. Beraber karar verdiğimiz koleksiyonlar da oluyor. %50 Kendi tasarımlarımız % 50 onların tasarımları. Beraber karar veriyoruz. Tasarımlarımızı-yeni ürünlerimizi müşterilere tanıtıyor, koleksiyonumuzu gösteriyoruz. Veya talep ediyorlar sonra içerisinden seçim yapıyorlar. Beğendikleri oluyor, farklılaştırılmasını istedikleri kısımlarda. Tedariklerimizle ve müşterilerimizle fuarlarda bir araya geliyoruz. Genelde bu bahsettiğim müşteri ziyaretlerinin büyük bir kısmı fuarlarda gerçekleşiyor. Bizim pazarlamacılarımızda onları ziyaret ediyor koleksiyonumuzu tanıtıyor”.

7 no’lu yöneticiye göre; “Müşteriler için biz kendi tasarımlarımızı kullanıyoruz. Kendi tasarımları ile gelmiyorlar bizim tasarımlarımızı kullanıyorlar. Tedarikçilerimizden ürünle alakalı fikirleri için demo istiyoruz. Bu demo yapımı kolay malzemeden plastik gibi. Demo üzerinde uyguluyoruz olup olmayacağına bakıyoruz. Fikir yürütüyoruz sonra bunu kalıp haline getiriyoruz. Karşılıklı görüşüp fikir alışverişi ile tedarikçimizle birlikte yeni ürün tasarımına karar vermiş oluyoruz. Herhangi bir tasarımcı ile çalışmıyoruz. Şimdiye kadar da ihtiyaç duymadık kendi tasarımlarımızı kendimiz yapıyoruz ve kendimiz karar veriyoruz”.

Katılımcıların vermiş olduğu cevap ve görüşmelere göre; yılların vermiş olduğu kullanım ve üretim deneyimi ile üreticilerin kendi tasarımlarının oluşturduğunu söyleyebiliriz. Bu tasarımlar tamamen üretim ve kullanım deneyimi ile firmanın kendi içerisinde deneme yanılma yolu ile oluşturduğu tasarımlardır. Tasarım konusunda çok azı profesyonel manada destek almaktadır. Müşteri ya kendi tasarımını getirmekte ya da firmanın mevcut tasarımlarını kullanmaktadır. Profesyonel tasarım desteği almak maliyetli gelmekte ve markalaşma konusunda sergilemiş oldukları tutumu takınarak kısa vadede geri dönüşü olmayacak, maliyetli bir işe girmek ve risk almak istememektedirler.

3.2.3.Tedarik Sürecinde Dikkat Edilen Konular

Araştırmada yöneticilere “Tedarikçiyi, üretim sözleşmesi yaptığınız firma mı siz mi belirliyorsunuz? Tedarikçi ile işbirliği ilişkisi neleri kapsamakta (miktar, ürün tipi, süre), nasıl ve hangi sıklıkla iletişim kuruluyor? Çatışma olduğu oluyor mu? Stratejileri paylaşıyor musunuz? Güveniyor musunuz? Tedarikçi değiştirildi mi? Neden? Yeni tedarikçi seçilirken nelere (finansman, çalıştığı firmalar vb.) dikkat edilmelidir?” sorusu yöneltilmiştir.

1 no’lu firma yöneticisine göre “Firmalardan hangi tedarikçi ile çalışacağımız konusunda bir taleple karşılaşmadık. Genel olarak firmalar, bizim kullanmış olduğumuz boyaların içersinde bulunmamasını istedikleri kimyasallar ve yasaklı ürünleri bize iletir. Biz bunları biliriz o özellikteki ürünleri kullanmayız. Onların onaylamış oldukları ürünleri alıp üretimde kullanırız. Müşterilerimiz bize şu sertifikaları taşıyan ürünleri kullanın der, bizde bulur onların üretim koşullarını taşıyan hammaddeleri tedarik ederiz. Şu tedarikçiyle çalışın demezler. Sözleşmenin içerisinde ürün tipi, süre, miktar belirtilir. Hangi ürünleri kullanacağımız, hangi hammaddeleri üretime sokacağımız hepsi sözleşmenin içerisinde yer alır. Şu anda Türkiye’nin en önemli avantajı pazara, Avrupa’ya yakın olmasıdır. Çok tedarikçimiz Avrupa firmasıdır. 10 günlük 15 günlük terminler gerçekleştiriyoruz. Çok hızlı üretim yaptığımız için Türkiye konfeksiyon ve tekstil alanında başarılıdır. Saatlerle yarışıyoruz. Bizim gücümüz malları hızlı bir şekilde üretmek ve teslim etmekten gelmektedir. Tedarikçilerimiz ile her saat görüşüyoruz, 24 saat görüşme içerisindeyiz. Onların ürünlerini zamanında yetiştirebilmek için sürekli görüşme halindeyiz. Ve kalite ile ilgili sürekli görüşmekteyiz. Bu konu ile alakalı tabii ki sürtüşme yaşadığımız durumlarda oluyor. Müşterilerimizin eleştirileri olur. Üretimin ve kalitenin sürtüşmesi olmaz. Eleştiri olur daha iyisini yapmak için bunları dikkate alırız ve o yönde daha üst grup müşterilere hitap etmek için kendimizi geliştirir yenileriz. Eğer büyük firmalarla çalışıyorsanız tedarikçileri hiçbir zaman siz belirleyemezsiniz. Onların kontrol mercileri, laboratuvarları var. Yapmış olduğunuz ürünlerin hepsini teste gönderirler. Ne kendisi karar verir ne siz verirsiniz, laboratuvar testleri her iki taraf içinde bağlayıcıdır”.

2 no’lu yöneticiye göre; “Tedarikçi karşıdaki firma ile konuşulur onların istediği şeyler bizim yapabildiğimiz şeyler ise bir sıkıntı olmaz. Müşteriyi yormaya gerek yok. Ama bazı değerler olur. Örneğin haslığı 5 isteyebilir en

yüksek değerlidir. Eğer bu bizim teoride de pratikte de yapamayacağımız bir şey ise, biz bunu yapamayız bizim yapabileceğimiz şudur deriz. Karşılıklı konuşma ile halledilebilecek şeylerdir bunlar. Tedarikçi ile sözleşmede genel hatlarıyla fiyat, miktar, tedarik süreci ve kalite belirlenir. Tedarikçimiz ile yüz yüze ya da telefonda görüşürüz. İşin durumuna, sezonuna göre görüşmelerin sıklığı değişir. Günde 3 defa telefonda da görüşürüz ayda bir defa da konuşulduğu da olur. Müşteriye göre de değişiklik gösterir. Tabi ki sürüttüğümüz durumlar oluyor. Örneğin istediğimiz termini sağlayamadıkları zaman. (Termin demek üretimin bitmesi malın hazır hale getirilmesi demek). Ama bunlar konuşularak aşılacak şeyler bir yerde üretim varsa mutlaka sıkıntılarda ortaya çıkar. Üretimin olduğu yerde de insanlar bir yerde sıkıntılar orta yolu bulunup giderilmesi yoluna giderler insanlar birbirlerine bir anlamda da muhtaçtırlar. Tedarikçi değiştirdiğimiz durumlar oldu. Biz bunları kendimize zarar vermeyecek şekilde yaparız. Aldığımız ipliğin kalitesi iyi olmamışsa, bu sebepten tedarikçi değiştirmişizdir. İade ederiz başka bir yerden alırız. Üretimle alakalı testler vardır. Bu testler yapılıp da sonuçlarını karşı taraf gördüğü zaman zaten itiraz etmez. Tedarikçilerimize güveniriz ama kontrolde ederiz. Firma bizden bir tasarım isterse, kendi tasarım ekibimiz mevcut. Onların hayalindeki şey neyse ona uygun bir çalışma yapmaya çalışırlar”.

3 no’lu yöneticiye göre; “Bazı firmalar özellikle Alman firmalar kendi Alman malı kullanmamız için bizi zorluyorlar. Biz de onları zorluyoruz, bizi bırakın kendi işimizi yapalım diye. Sizin tedarikçi kullanılırsa çıkan sonuçları da razı olacaksınız diyoruz, ona da razı olmuyorlar. Şu anda öyle bir müşteri yok. Daha önce vardı. Sözleşmenin kapsadığı şeylerin özeti siparişin zamanında hazır ve kaliteli olmasıdır. Tedarikçilerimizle genellikle arıza çıktığı zaman iletişim kuruyoruz. Onun dışında birbirimizi ne ararız ne de sorarız. Anlaşamadığımız durumlar, ürünlerde zaman zaman hata çıktığı zaman oluşan durumlardır. Bizim boya işi reçeteli bir iş değil çünkü pamuğun tarladaki hasatından başlayan bir süreç bu. İpin sık eğrilmesine kadar. Oradan gelen bir dünya etken var aynı kazana iki top kumaş koyduğunuzda ikisi aynı renkte çıkmaya biliyor. Aynı kazandan farklı renkte iki farklı kumaş almanın sebebi bunların çekme kabiliyetidir. Dolayısıyla bir dünya neden olduğu için birçok da sorun çıkabiliyor. Özel stratejilerimizi paylaşmıyoruz ama bazı stratejilerimizi paylaşıyoruz. Mesela 600 kiloluk bir kazanımızda 300 kiloluk bir ip boyamak istemiyoruz bunun üretimini biraz artırmanız gerekiyor diyoruz. İşimizi zorlaştırdığı için böyle bir talepte bulunabiliyoruz. Onun dışında çok büyük paylaştığımız bir şey yok bizim stratejimiz bize onlarınki kendilerine. Çalıştığım tedarikçilere güven duymak zorundayım. Her şeyi kendiniz yapamıyorsunuz. Bahçede hem domates yetiştirip hem ceviz yetiştiremiyorsunuz. Öyle bir gün de değiliz maalesef. Herkes kendi işinde Ehil olmalı. Adamın da bana hile yapmak gibi bir sebebi yok. Çünkü onun bana benim ona ihtiyacımız var. Dolayısıyla birbirimizi anlamaya çalışıyoruz. Üretim sırasında zaman zaman tedarikçi değiştirdiğimiz oldu. Ortasında hiç olmadı da. Mesela boyayı A firmasından alırken Teknoloji çok hızlı değiştiği için, sürekli yenilendiği için daha koyu- daha ucuz -daha kaliteli boyalar üretildiğinde biz elimizdeki mal bittiğinde yeni çıkan mala kayıyoruz. Biz de çıkan yenilikler çerçevesine değişiyor sürekli kendimizi yeniliyoruz güncelliyoruz. O tedarikçi ile de aramda sorun olmuyor. Çünkü yeni çıkan serilerden ve teknolojiden dolayı bıraktığınızı biliyor. Bunlar hangi tedarikçi de varsa biz onu tercih ediyoruz. Firma tedarikçileri de araştırıyor geliştirmeye çalışıyor ama kendileri yapamayıp da biz başkasına gittiğimiz zaman sorun olmuyor. Yalnızca dürüst olmasına dikkat ediyorum. Bir kez fiyata bakarak bir tedarikçi ile çalıştım. Ürün istediğim gibi çıkmadı. Uzunca bir süre bana kazık atmış anlamamışım. Arkama bakarak koşmam, ben koşmak istiyorum.”

4 no’lu yöneticiye göre; “Tedarikçiyi bazen onlar bazen biz belirleriz. İşbirliği hepsini kapsamaktadır. Miktar, ürün tipi vs. konularında tedarikçi ile hemen her gün görüşürüz. Çatışma mutlaka olur, bu ticaretin doğasında var. Kalite ve süre ile alakalı stratejilerimi paylaşmam. Sadece paylaşmam gerekenleri paylaşırım. Zaten güven olmazsa çalışamayız. Mevcut iş için yola çıkıldığında aynı kişi ile devam ediyoruz. Başka bir işte başka bir tedarikçi ile çalışıyoruz. Fiyat, kalite, termine sorun varsa tedarikçiyi değiştiririz. Tedarikçi seçerken dikkat edilen nokta “Referans, finansal durum ve makine parkıdır. Eğer sermayesi güçlü ise zamanında ve kaliteli iş çıkarır, garantörlük.”

5 no’lu yöneticiye göre; “Genelde kumaşları sipariş veren firma gönderir ya da ihraç yaptığımız firmalar; şu firmalarda şu kumaşları beğendik, şu malzeme ile şu kalıpta, şu tasarımda, şu kadar adet yapılacak diye bilgi geçerler. Tedarikçiyi % 80 ağırlıkla onlar belirliyor. Malzemeler aynı kalite standardında olduğu için yapışkanı, astarı düğmesi vs. yardımcı malzemeleri biz hallediyoruz. Tedarikçi ile işbirliği; ürünün tasarımı, şekli, miktarı, ne zaman teslim edileceği gibi tüm özellikleri içerir. Çalışanlarımız tedarikçimiz ile her gün iletişim kurar. Özellikle de problem olduğu zaman. Problem yoksa iletişimde daha az oluyor. Fason üretim yaptıran firmanın

bizim tanıdığımız tedarikçilerle çalışması daha iyi oluyor. Yılların ortak çalışmasından dolayı birbirimizin dilinden daha iyi anlıyoruz. Yeni bir tedarikçi ile çalışıldığında tanımak zaman alıyor. Sonuç itibari ile bu adamlara ödeme yapıyorsun tanıman gerek. Tedarikçilerle çatışmamız ara sıra oluyor ama genel bir sorun yaşamıyoruz. Üretimle alakalı bilgileri paylaşıyoruz. Şekli, zamanı, miktarı gibi. Tedarikçilerimize yıllardır çalıştığımız için güveniyoruz. Güvenmediklerimizi de zaman içinde eledik. Gelen müşterilerimiz %80 oranında bizim tedarikçilerimizle çalışıyorlar. Çok özellikli bir malzeme isterlerse de onun yerine aynı özellikte ve kalitede şöyle bir mal var onu kullanalım diyoruz. Kabulde ediyorlar. Dolayısı ile genel itibari ile bizim tedarikçilerimizle çalışılıyor. Tedarikçiyi değerlendirirken nasıl bir firma olduğu, malı kendisinin üretip üretmediği (malı başka bir yerden mi alıyor kedisini mi üretiyor), kalite düzeyi, verdiği sözü ne kadar tuttuğu ve ödeme koşullarımıza uyup uymadığı gibi hususlara dikkat ediyoruz. Bunlarda bir sorun yoksa çalışıyoruz. Üretimi kendisinin yapması önemli bir parametre hem zaman hem de istediğimiz ürünü en ucuz şekilde elde etmemiz gerek. Aracı arttıkça fiyatımız da maliyetimiz de artar.”

6 no’lu yöneticiye göre; “Bizim malımız olan bizim ürettiğimiz ürünler de böyle bir şey olmuyor. Bizim ürünlerimizi alıyorlar. Ama örneğin IKEA için üretim yaptığımızda şu özellikte pamuğu alacaksınız, gidip şuradan alacaksınız ve şu şekilde denetleyeceksiniz deniliyor. Bizim üretimimiz için tedarik ettiğimiz mal elyaf. Şöyle bir elyaf istiyoruz deriz onlarda gönderirler. Ama son zamanlarda şöyle bir şey söz konusu sürdürülebilirlik için bu markalar belirli elyaf üreticileri ile çalışılmasını istediğinden geri dönüştürülebilir polyester pamuk gibi ürünlerin kullanılmasını istiyorlar. Bu sebepten onlarla belirli bir tonaj anlaşması yapmaya başladık. İsteddiğimiz tonajda vermezlerse aramızda bir sürtüşme yaşanıyor. Pamuk ürünü aldığımız için bunun özellikleri bellidir testleri yapılır sıkıntı çok fazla çıkmaz. Nadiren senede bir iki kez sıkıntı çıktığı oluyor. Bunun dışında kimyasal bir üretim olduğu için polyesterde ne geleceğini biliyorsun zaten bu sebepten pek bir sürtüşme ve tartışma yaşamıyoruz. Yaşadığımız sürtüşme sonucu tedarikçi değiştirdiğimiz oldu. Firma hatalı olduğunu kabul etmedi. Biz de firmayı değiştirdik. Tedarikçi seçerken standartlara uygun bir şekilde kaliteli ürün verebilecek tedarikçileri seçiyoruz.”

7 no’lu yöneticiye göre; “Tedarikçi belirlemek karşılıklı gerçekleşen bir durum. Bazen bizim istek ve görüşlerimiz doğrultusunda bazen de onların istekleri doğrultusunda belirleniyor. Örneğin onun istediği kulp o tencereye uygun olmuyor. Görüşlerimizi belirtiyoruz. Bizim istediğimizle çalışılıyor. Bazen de onlarınkine. Bir noktada buluşuyoruz. Kalite, güven, termin, üründe sözünde durabilmek, onun ödemesini süresinde yapması, benim de söz verdiğim malı teslim etmem gerekiyor. Nadiren sürtüşme yaşanıyor. Örneğin nakliyede bir sorun çıkmış bir gün gecikmiş veya nakliye sırasında malların birkaçında kırılma olmuş gibi sorunlar. Her gün 3 defa görüşüyoruz. Biz onlarla bir bütünü. Onlara güveniyoruz Onlar olmaz ise bizde iş yapamayız. Tedarikçilerimizle stratejilerimizi de paylaşıyoruz. Zaten senede 3 kez fuar var. Birisi Almanya’da 2 tane de Türkiye’de. Tedarikçilerle birlikte biz bu fuarlara katılıyoruz. Bir tencereyi kulpsuz düşünemezsin. Kulpu, kutusu, dizaynı hepsi bir bütün. Bizde tedarikçilerle bu sebepten bir bütünü. Tedarikçi değiştirdiğimiz Tabii ki oldu. Örneğin gününde malını veremiyor. Fiyatı tutmuyor. Rekabet ortamı söz konusu O yüzden değiştirdiğimiz oluyor. Tedarikçi seçerken ilk kaliteye bakıyoruz, ikincisi termin konusu (yani malı gününde), üçüncüsü fiyattır”.

Sözleşmeli üretim yapan firmaların cevap ve görüşmelerinden elde edilen verilere göre; tedarikçi belirleme işinin çoğunlukla sözleşmeli üretimi gerçekleştiren firma tarafından belirlendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Firmalar üretimi gerçekleştirirken gerekli olan girdileri sürekli çalıştıkları tedarikçilerden edinmekte. Müşterinin özel olarak kendi belirlemiş olduğu tedarikçi ile çalışılmasını istediği durumlarda olabilmektedir. Bu durumda üretici firma herhangi bir sorumluluk kabul etmemektedir. Çünkü kendi tedarikçisinden gelen girdilerin kalitesini ve çıkacak muhtemel ürünü bilmektedir. Tedarikçi seçerken güven, termin, fiyat ve kalite konusunu göz önünde bulundurmaktadırlar. Gerektiği zaman tedarikçilerini değiştirmekteler ama bu nadir gerçekleşen bir durum olarak belirtilmiştir.

3.2.4.Sözleşmeli Üreticilerin Eğitimi

Araştırmada sözleşmeli üreticilere “Üretime ilişkin işletmede teknik eğitim verildi mi? Ne tür eğitimler verildi? Ne kadar sürdü? Nasıldı açıklar mısınız?” sorusu sorulmuştur.

1 no’lu yöneticiye göre; “İşletmenin içerisinde teknik eğitim verilmektedir. Kalite ve üretimle ilgili dünyaca ünlü danışmanlık firmaları bulunmaktadır ve eleman getirtilerek eğitim alınmaktadır. Gerçek eğitim ise

üretimin içerisinde, üretim yapılırken alınmaktadır. Yani ustacılık esasına dayanan bir eğitim, hata çıktığı zaman o hatanın üzerinde gerçekleştirilen eğitimidir. Karşımıza çıkan yeni bir malla ilgili hemen araştırma yapılır. Ekibi topluyoruz ekibe o yönde eğitim veriliyor bu şekilde gerçekleşiyor. Kaliteye verimliliğe, teknolojiye yönelik eğitimler verilmektedir. Teknolojik olarak dünyada meydana gelmiş yenilikleri anlatıyorlar. Dünya artık eskisi gibi değil, her şey bir telefonun ekranında ve buradan her şeyi izleyebiliyorsunuz. Üniversite ve sanayi işbirliği çok önemli. Üniversitede ve teknokentte firma olarak ortaklığımız var. Üniversitelerden ve bilim dünyasından da istifade ediyoruz. Buralarda hala ustacılık olayı vardır. İnsanlar birbirlerini yetiştirir eğitim budur.”

2 no’lu yöneticiye göre; “Firmada çalışan herkes yasal olarak alması gereken eğitimleri alır. Firmaya danışmanlık yapan şirket vardır. İşçi hangi birimde çalışıyorsa bunun eğitimini alır. Ayrıca yangın eğitimi, ilkyardım eğitimi gibi eğitimleri de alır ve bunlar dosyalarını eklenir. Üretim ile alakalı eğitim veriliyor. Bununla ilgili ustalık belgeleri alınıyor. Eğitimler kendi yasal sürelerinde ne kadar olması gerekiyor ise o kadar eğitim verilir.”

3 no’lu yöneticiye göre; “İşletmede üretime ilişkin eğitim sürekli veriliyor. Boya yapmakla ilgili, yeni gelişen uygulamalarla ilgili, biz sürekli bu eğitimi veriyoruz. Hem boyayı üreten firmalar hem de biz eğitim veriyoruz. Eğitimlerimizin süresi öyle 1 aylık 1 haftalık değil zaten işi bilen adama gelişen bir yöntem anlatıyorsun, 3-4 saat sürmekte. İş baştan öğretmiyorsun zaten işi baştan öğretsen bir kaç ay sürer. İş bilen bir insana yeni gelişen bir yöntem anlatılıyor.”

4 no’lu yöneticiye göre; “Çalışanlara eğitim verilmektedir. Mesleki eğitim, teknik şartnameye uygun sürekli eğitim verilmektedir. Örneğin oryantasyon eğitimi bir haftadır. Hat kullanımı eğitimi ise 1-2 gündür.”

5 no’lu yöneticiye göre; “Teknik, kalite kontrol noktasında, tasarımla, makinelerle ilgili, yeni kalıplarla, yeni dizaynlarla ilgili eğitimler gerek görüldükçe verilmektedir. Eğitimler 3-4 gün sürmektedir. Örneğin yaz koleksiyonun renkleri neler, bunlarla ilgili tasarımlar, rakipler ne yapmış, yeni modeller neler çıkmış. Ceketle üç düğmemi çalışılacak, pantolon paçaları ne olacak? vs. incelenmektedir.”

6 no’lu yöneticiye göre; “Tabii ki eğitim veriyoruz. Mavi yakalılar işe girdikten sonra belirli bir oryantasyon süresinde, işler öğretilir. Sonra zaten işini rahat bir şekilde yapar. Beyaz yakalılara ise özellikle ar-ge ekibi için söyleyebilirim bunu onların talep ettiği sürekli eğitimler var. Bunlar genellikle teknik eğitimler oluyor ve bunları da sürekli veriyoruz. Mesela İngilizce eğitimi istediler ve altı aydır sürüyor. Teknik konulardaki eğitimler iki, üç ya da iki saat olabilir. Eğitim tarzları da biraz değiştiği için sanal olarak istedikleri an eğitimlerini almak istediklerinde biz onlara serbestlik tanıyoruz.”

7 no’lu yöneticiye göre; “İşletmede eğitim veriyoruz. Biz kendi laboratuvarımızı kurduk ve içerde kendi ar-gemizi yapıyoruz çıkan malların testlerini yapıyoruz. Fırınlarımızın testlerini yapıyoruz. ISO ile çalışıyoruz bunu demem yeterli zaten”

Sözleşmeli üretim yapan firmalar eğitim konusunu da tasarım ve ar-ge gibi kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. Üretim veya üretimle alakalı herhangi bir konuda tecrübeli personel süreç içerisinde işi daha yeni olanlara öğretmektedir. Bunun için özel bir gün saat ayarlanmamakta eğitim, üretim süreci içerisinde kendiliğinden gerçekleşen doğal bir akış olarak görülmektedir. Bazen bir-iki günü geçmeyecek şekilde eğitimler verilmektedir. Bu, nadir gerçekleşmektedir. Genel olarak eğitimler üretim sırasında şirketin bünyesinde gerçekleştirilen faaliyet olarak görülmektedir.

3.2.5. Sözleşmeli Üreticilerin Markalaşması

Sözleşmeli üretim yapan işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda, “markalaşmak” yerine “marka olmuş çok sayıda işletmeye üretim yaparak tam kapasite çalışma”yı daha akılcıca gördükleri belirlenmiştir. Yapılan araştırmada sözleşmeli üreticilerin markalaşmama nedenleri: “Bazı ülkelerde dış ticaret yaptırımlarının yüksek olması, marka olmuş işletmelerin birbirleriyle çalışmalarını ve yeni bir işletmenin bu ağ içine dahil edilmemesi, markalaşmanın uzun süre yatırım yapmayı gerektirmesi ve reklama, iletişime, bayi ağı oluşturmaya yatırım yapılmaması, üniversite ile sanayi arasındaki iletişimsizlik, araştırma sonuçlarının sanayiye uygulanmaması, pazarın uzak olması, zamandan dolayı müşterinin yakın ülke pazarlarına yönelmesi, son ürün olmadığı için markalaşmaya yönelmeme, markalaşma konusunda devlet politikasının olmaması” olarak açıklanmıştır.

Marka olmayı başaranların ise nasıl başardıkları araştırıldığında, sözleşmeli üretimi kendi markalarını güçlendirmek için bir araç olarak gördükleri, kalite standartlarını zaman içinde yükselttikleri, markalaşma çalışmalarına odaklandıkları ve bu konuya önem vererek finansal yatırım yaptıkları anlaşılmaktadır. Markalaşmayı en üst yönetimin istemesi gereklidir. Markalaşma sürecinde başta kamu olmak üzere, sanayiciler, üreticiler, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler birlikte çalışmalı ve destek vermelidir. Marka satın almaya yönelinebilir.

3.2.6.Sözleşmeli Üreticilerin Kalite Kontrol Yönetimi ve Denetim Süreci

Araştırmada yöneticilere “Kaliteyi nasıl yönettiğinizi açıklar mısınız? Ürün kalitesini etkileyen faktörler sizce nelerdir? Kalitenin teslim süreleri üzerinde etkisi var mı? Kötü kalitede ürün teslimatı olursa neler olabilir? Denetim nasıl yapılıyor? Üretimi yaptıran işletme için esneklik söz konusudur. İstedığı kalite ve standartta üretim yapılmazsa üreticiyi değiştirebilir. Böyle bir örnek ile karşılaştınız mı?” sorusu yöneltilmiştir.

1 no’lu firma yöneticisine göre; “Kalite kontrol bütün işletmelerde olur. İşletme müdüründen bağımsız bir bölümdür. İnsan kendi yaptığı ürünün kalite kontrolü yapamaz Onun için bağımsız, işletmenin içerisinde bir bölüm olması gerekir. Bizim işletmemizde de var. Malın kalitesini etkileyen faktörler; teknoloji, kalifiye eleman, kullanılan hammadde, müşterinin beklentisi. Bazı müşterilerin beklentisi çok yüksek standartlarda oluyor. Diğer firmalardan farklı olarak kendi standartlarını kendileri oluşturmuş oluyor ve kimseninkine benzemiyor. Kalitenin teslim süreleri üzerinde etkisi oluyor. O da şöyle oluyor aşırı dikkat ve özen gösteriliyor. Üründe bir tane küçük hata dahi olsa bana bildireceksiniz diyor yaptıran firma marka böyle olduğu zaman kontrol işlemleri uzun sürdüğü için teslim süresi de uzayabiliyor. Termin süresi uzamış oluyor. Kalitenin yönetimi ve denetimi ayrı bir kalite müdürü var ve onun ekibi var onlar testleri gerçekleştiriyor. Bazen de firma kendi elemanlı gönderip denetlettiriyor. Zaten sorun varsa ürün size geri dönüyor. Burada daha kalite kontrolün başarısı ortaya çıkıyor. Bazen de sevkiyattan önce kontrol eden müşteriler var. Değiştirebilir. Eğer karşıdaki müşterinin istediğini vermiyorsan istersen ürünü bedava ver yine almaz dolayısıyla seni de değiştirir. Esnek olan firmalar da var esnek olmayan firmalarda var. Şartlı okeyleyen firmalarda var. Bazı parametreleri şartlı olarak onaylayabiliyor ama bazı parametrelerinden kesinlikle taviz vermiyor.”

2 no’lu firma yöneticisine göre; “Kalite yönetimini tek tek kontrol etmekle sağlıyoruz. İşletme içerisinde yapılan kalite kontrolleri ayrı. Mal dokunmaya başlamadan önce giren pamuğun kalitesine bakılır, sonra oluşan ipliğin kalitesine bakılır. İşletme içerisinde üretim sırasında olasılıkla kalite kontrolü yapılır, üretim bittikten sonra da kontrolü yapılır. Kaliteyi etkileyen faktör pamuğun kalitesidir. Kalitenin teslim süreleri üzerinde bir etkisi yok. Yani bu bir gün iki gün aralar. Kalite bakış açısidir. Kalitemiz müşterinin istediği ürünü vermektir. Kötü kalitede ürün teslim ederseniz müşterinin güvenini kaybedersiniz. Firmalar mal ambara girdiği zaman kendi kalite kontrol yöneticisini gönderir ve kalite kontrolü yaptırır. Ama bu çok nadirdir yılda bir veya iki kez olmamıştır. Bir firmadan gelen mal kontrol edilirken diğer firmadan geleni kontrol edilmez. Bize kontrol için eleman falan göndermezler. Firmalar esnek olurlar. Bir çözüm bulma yoluna giderler. Çünkü ürünü almadığı zaman onun da kaybı vardır. Satışını kaybedecektir. Eğer çözülecek bir yol varsa herkes elini taşın altına koyar. Tekstilde bu iş böyle yürür. Bizi değiştirdikleri bir durum oldu mu bunu biz bilmeyiz. Sipariş geçmez az geçer onu bilme şansın yok.”

3 no’lu yöneticiye göre; “Kaliteyi sürekli kontrol ediyoruz. Takip ediyoruz. Bizim bunlar için ölçü şekillerimiz var. Ölçü yöntemlerimiz var onlarla ölçüyoruz. Bunu günlük olarak ölçüyoruz haftalık olarak ölçüyoruz. Sürekli kontrol ve takip edip ölçüyoruz. Bizim ürünümüzün kalitesini etkileyen ürünün hammaddesidir yani pamuğun kalitesidir. Giren maddenin kalitesidir. Kalitenin teslim süresi üzerinde etkisi yok. Çünkü bizim işletmemizde ki iş bir hat üzerinde gidiyor. İşin süresinin değişmesi yapılan işin değişmesi ile oluyor. Kalitenin üretim süresi üzerinde bir etkisi olmuyor. Kötü kalitede ürün tesliminin sonucunda her şey olabilir çünkü herkes parayı çaydan toplamıyor. Sana para veriyorlar ve sen onun pazarını bozuyorsun. Ya çok hızlı bir şekilde yenisini yapacaksınız veya onu çok hızlı bir şekilde düzeltip verebilirsiniz. Düzeltme şansı yok ise yenisini verebilirsiniz. Yoksa da ceza alırsınız. İşletmede sürekli denetim var. Beş işlem yapıyoruz, beş işlemde denetimden geçiyor ve en son bütün testleri yapılmış olarak çıkması lazım. Bazen işletme denetim elemanlarını gönderiyor bazen de bizim yaptığımız denetim kâğıtlarını görmesi yeterli olan işletmelerde var. Memnun olmadığı için giden müşterimiz oldu. Üç tanesi tekrardan geri döndü. Hayır, ben daha iyisini gördüm diye gidiyor ama giren malzeme kötü olduğu için çıkabilecek en iyi ürün çıkarıyorsun zaten. Başka yere gidiyor daha kötü sonuçlarla karşılaşıyor ve yanlış yaptığını

sizin doğru söylediğinize anlayıp geri dönüyor. Bize getirdikleri kumaş eğer kötü ise boya tutması zor oluyor. Bunu anlatıyoruz anlamıyorlar gidiyorlar Başka yerleri deniyorlar daha kötü sonuçlarla karşılaşp geri dönüyorlar.”

4no’lu yöneticiye göre; “Kalite kontrol departmanımız var. Üretim aşamasından önce ISO 9001 kalite belgemiz var buna göre üretim yapıyoruz. Ürün kalitesini etkileyen faktörler: Operatör kaynaklı olabilir. İşçi kaynaklı üretim hatası ve malzeme kaynaklı hata olabilir. Bu gibi durumlarda düzenleyici ve önleyici faaliyetlere ilişkin form tutulur. Sorunun kaynağını bulmak için form tutulur. Hatanın tekrarlanmaması için. Tesis büyük olduğu için teslim sürelerinde sıkıntı olmuyor. Kalitenin teslim süresi üzerinde bir etkisi yok. Kötü kalite üretim olursa ürünün olduğu gibi teslim alırız. Üretimimizin arkasındayız. Üretim sırasında 14 noktada kalite kontrolü var. Bunlara kontrol merkezi denilmektedir. Üretim detayları sözleşmeye uygunsu üretim devam eder yoksa durdurulur. Her proseste kalite ustası bulunuyor. Kontrolü bunla sağlıyoruz. Kalite konusunda esneklik olmuyor. Evet, üretici değiştirilebilir. Ama biz yaşamadık.”

5no’lu yöneticiye göre; “Üretim yapılırken ayrı ayrı kontroller yapılıyor. En son üretim bittikten sonra ütuden çıkıp depoya girmeden önce en son bir kontrol yapıyoruz. Boyuna, eksisine, ölçümlerine, kumaşta bir hata var mı? 100 tane ürün arasından rastgele bir tane ürün seçiliyor. Toplam 10 ürün kadar seçim yapılıyor bu 10’ dan 2’ den fazla üründe hata çıkarsa. Bir 30-40 ürüne daha bakılıyor. Kalitenin üzerinde etkisi olan unsurlar: Malzeme, malzeme kalitesi, işçiliği kalitesi ve kullanılan makine ekipmanlarının güncel olması. Özellikle konfeksiyonda kalitenin teslim süreleri üzerinde % 100 etkisi var. Kalite kötü olursa: Ya iade oluyor ya da çok kötü değil satılabilecek seviyede ise onlarda ucuza satıyorlar ve bizde % 10-20 gibi reklamasyon kesiyorlar. Üretim yaptıran firma denetim elemanı gönderiyor. Belirli zamanlarda özellikle ürün çıktığında yurtdışı firmaları adamlarını gönderip bakıyorlar. Kendi standartlarında üretildi mi, hata var mı, varsa mal tekrar geriye dönüyor düzeltmeler yapıp tekrar gönderiliyor. Arada mal kesildikten sonrada ara kontrole geliyorlar. Hep burada durmuyorlar. Tabi ki değiştirme, artık o firma veya bizle çalışmama gibi bir durum olabilir ama bizim başımıza gelmedi. Şöyle olabilir fiyatımızı yüksek bulabilir daha ucuza bulur ve bizi bırakır ama kalite konusunda hiç sıkıntı yaşamadık. Kalite olarak bir tık aşağıdadır, fiyat olarak yüksek olduğu için bizim ürünü satamıyordur daha düşük segmentte bir ürünü daha düşük kalitede bir fabrikadan bulabilir ve yoluna devam eder bu şekil devam eder.”

6no’lu yöneticiye göre; “Kalite standardında pek bir sıkıntı yaşamıyoruz. Çünkü titiz çalışan bir firmayız. Finansman konusunda da sıkıntı yaşamıyoruz. Kalite yönetiminde ise 20 yıla yakın faaliyet gösteren bir firmayız. Yıllar öncesinden bu yana kadar süren ve kazanılmış bir kültür var. O kültürden gelen standartları koruma konusunda pek bir sıkıntı yaşamıyoruz. Hammaddenin kalitesi, çalışanların kalitesi, işletme kültürü, üretim kültürü ve kalite anlayışı. Bu tarz durumlara her ay bir veya iki kez karşı karşıya kalabiliyoruz. Müşterinin istediği standartta ürün tutulmadığı zaman bir ürünü teslim oluyoruz müşterinin istediği şekilde ürünü tekrardan onlara teslim ediyoruz. Bir tazminat ödeme durumu olursa tazminatı öderiz veya iskonto yaparız.”

7no’lu yöneticiye göre; “Firma kalite kontrol için eleman gönderiyor. Mesela “Madam Coco” için ürün yapıyorum. Bir malın başından sonuna kadar 3-5 defa eleman gönderip denetleme yaptırıyor. İsteddiği özelliklerde ürün çıkmazsa ürünü almıyor. Sözleşmemiz var zaten sözleşmeyi tutmazsa almıyor. Ürünün kalitesini etkileyen faktörler de görsellik çok önemli. Ürün çelikse kulpu, kapağı, göze hitabı çok önemli. En önemlisi de kalitesi. Bir miktar ödeme yapmadan başlamıyoruz üretime. Sonradan malı almıyorum diyebilir. Başta yüzde yirmi ödemesini alıyoruz” diyerek görüşlerini belirtmiştir.

Sözleşmeli üretim yapan katılımcıların kalite kontrol konusundaki çalışma ve görüşlerine bakılacak olursa; kalite kontrol konusuna önem verdikleri ve bu konuda yılların vermiş olduğu deneyimle kendi kalite standartlarını oluşturdukları görülmektedir. Ayrıca uluslararası kalite standartlarında çalıştıkları ve bu konuda gerekli altyapıyı sağlayıp bunu belgeledikleri görülmektedir. Zaten ulusal ve uluslararası birçok ünlü markaya ürün yapabilmeleri için bu standartlara uygun üretim gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu sebepten uluslararası standartları yakalamışlardır. Üretim sırasında her sürecin sonunda, mal depoya girerken, haftalık, aylık kontroller ile kalite kontrolü sağlanmaktadır. Ayrıca şirket içerisinde kalite kontrolünü yapan ayrı bir ekip ve departman bulunmaktadır. Bu da kalite konusunu ciddiyetle ele aldıklarını göstermektedir. Ayrıca üretimi yaptıran firma mamul üretimden çıkınca kendi kalite kontrol ekibini göndererek kalite kontrollerini sağlamaktadır. Firmalar piyasadaki varlık ve isimlerini korumanın kalite standartlarını sağlamaktan geçtiğinin farkında olarak hareket etmektedir.

4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sözleşmeli üretim, ürünlerin bir firma tarafından, başka bir firmanın etiketi veya markası altında üretimi anlamına gelmektedir. Bu çalışmada, sözleşmeli üreticilerin araştırma ve geliştirme, tasarım, tedarik, marka oluşturma süreci, eğitim, kalite kontrol konuları değerlendirilmektedir. Sözleşmeli üreticiler, müşterilerinin araştırma geliştirme, pazarlama gibi kaynaklarına erişerek, zaman içinde kendi yeteneklerini geliştirebilmektedir. Araştırmaya katılan sözleşmeli üreticiler ar-ge'ye yatırım yapmaya önem verdiklerini belirtmişlerdir. Fakat ar-ge çalışmalarını çoğunlukla kendi bünyelerinde üretim sürecinde gerçekleştirdiklerinden, firmaların profesyonel manada ar-ge faaliyetlerine yönelmemelerinin gelişmeleri önünde büyük bir engel olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Eryılmaz (2020)'in ulaştığı sonuçun aksine işletmelerde ar-ge ve tasarım arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Eksik oldukları konu; üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanamamış olmasıdır. Ar-ge faaliyetlerini profesyonel manada gerçekleştirmeleri iki taraf içinde önemli kazanımlar sağlayacaktır. Üniversite-sanayi işbirliğinin olması halinde akademisyen ve öğrenciler uygulamalarını yapacak bir saha, gerçek bir platoya kavuşacak, firma sahibi ise ar-ge faaliyetlerini daha az maliyetle ve profesyonel olarak yerine getirecektir. Devletin ise; ar-ge desteği vermiş olduğu firmaları daha sıkı bir şekilde denetlemesi gerekmektedir. Bazı sektörlerde tasarımı ana firma yaparken, günümüzde ürün yaşam eğrisinin kısılması, tüketici tercihlerinin hızla değişmesi gibi nedenlerle sözleşmeli üretici pazardaki değişiklikleri takip ederek tüketici isteklerine uygun tasarımlar da yapabilmektedir. Araştırmaya katılan sözleşmeli üreticiler kendi tasarımlarının olmasının iş yaptıkları firmaların kendilerine güvenmelerini sağladığını, kendilerini seçmelerinde rekabet gücü verdiğini belirtmişlerdir. Taşçı vd.(2013: 6)'nin elde etmiş olduğu sonuçlara paralellik göstererek tasarımlarını müşteri ziyaretleri, kullanım rahatlığı ve ihtiyaçlar göz önünde bulundurarak oluşturmaktadırlar. Genellikle ana firmaların belirlediği tasarımlar üretilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; firmalar deneyimlerinden kaynaklanan ve büyük firmalarla iş yapmanın getirisi olarak tasarım konusunda kendilerini geliştirmiş ve kendi tasarımlarını oluşturmuşlardır. Fakat firmaların uluslararası sahada iş yapmaya devam edebilmesi ve sürdürülebilir işbirlikleri için profesyonel manada tasarımlar geliştirmesi gerekmektedir. Pazarda sözleşmeli üretim yapan birçok firma bulunmaktadır. Bunların arasında farklılaşmaları gerekmektedir. Rekabetin yoğun olduğu küresel piyasada tercih edilmeye değer özelliklerinin olması zorunludur. Yoksa müşteriler en düşük fiyatı veren başka bir firmayı kolaylıkla tercih edebilirler. Bu sebepten sözleşmeli üretim yapan firmaların profesyonel tasarımlarla farklılaşmaları gerekmektedir. Ana firmaların onaylamış oldukları ürünler, özellikleri, fiyat, miktar, tedarik süreci ve kalite sözleşmede belirtilmekte ve üretimde kullanılmaktadır. "Eğer büyük firmalarla çalışıyorsanız tedarikçileri hiçbir zaman siz belirleyemezsiniz. Onların kontrol mercileri, laboratuvarları bulunmaktadır". Bazen de tedarikçi karşılıklı görüşülerek belirlenmektedir. Üretim sırasında zaman zaman tedarikçi değiştirilmektedir. Üretim kalitesi kötü olursa, ana firmanın sözleşmeli üreticiye daha az sipariş göndermesi ya da değiştirmesi riski bulunmaktadır. Malın kalitesini etkileyen faktörler; teknoloji, kalifiye eleman, kullanılan hammadde, müşterinin beklentisidir. Dolayısıyla görüşülen tüm firmalar kalitenin yönetimi ve denetimi konusunda gerekli özeni gösterdiklerini belirtmişlerdir. Sözleşmeli üreticilere eğitim verilmesi, çalışanlara yatırım yapılması ve üniversite sanayi işbirliği önem arz etmektedir.

Sözleşmeli üreticilerin marka oluşturmaları, bu konuda bir amaçlarının olmasına ve büyüme hedefini takip etme yeteneklerine bağlıdır. En üst yönetimin markalaşmayı istemesi ve bu yönde yatırım yapması gereklidir. Markalaşma süreci maliyetli ve uzun soluklu bir süreci ifade etmektedir. Markalaşma sürecinde başta kamu olmak üzere, sanayiciler, üreticiler, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler birlikte çalışmalı ve destek vermelidir. Sözleşmeli üretimde ürün üzerinde kontrol kaybının olması, üretimde kalite standartlarının sürdürülmemesi gibi riskler olabilmektedir. Bu risklerin üstesinden gelebilmek için firmaların kendi markalarını yaratmaları ve fason üretimi kademeli olarak belirli bir seviyeye çekmeleri gerekmektedir. Sözleşmeli üretim yapmanın önemli risklerinden biri hiç kuşkusuz, diğer sözleşmeli üretim yapan firmalardır. Burada sürece karar verecek olan firma sözleşmeli üretimi yaptıran firmadır. Firma şartlarına uygun başka üretici firma ile anlaşma gerçekleştirebilir. Bu sebepten tasarım ve markalaşma konusunda firmaların yatırım yapması işletmenin sürdürülebilirliği açısından hayati bir öneme sahiptir. Çalışmamızda Gomes ve Meneses (2013)'in on iki ayakkabı üreticisi üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmaya paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Firmalar sözleşmeli üretim yapmayı daha güvenilir ve risksiz buldukları için ve mevcut bir müşteri potansiyeline sahip olduklarından markalaşmaya yatırım yapmamakta ve gündemlerine almamaktadır. Bunlardan farklı olarak markalaşmanın uzun vadeli ve maliyetli yatırımlar olarak görülmesi, sıcak, nakit, risksiz kazançtan yana olduklarından markalaşmadıkları sonucuna

ulaşmıştır. Markalaşma konusunda devlet desteklerini bir kısım firmalar yeterli görürken bir kısımda yetersiz görmektedir. Üreticilerin markalaşma konusunda bilinçlendirilmesi ulusal ve uluslararası sahada desteklenmesi, bu konuda ciddi adımlar atılması gerekmektedir. Markalaşma ulusal ve uluslararası arenada bir devlet politikası olarak ele alınmalıdır. Marka meselesi milli bir mesele olarak görülmelidir.

Bu çalışmanın kısıtı; sadece Kahramanmaraş sanayi bölgesinde gerçekleştirilmesidir. Gelecekteki araştırmacılar sözleşmeli üretim konusunu ulusal ve uluslararası alanda kantitatif bir çalışma ile daha kapsamlı araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Al-Azzawi, D. (2019). Barriers when Selecting a Contract Manufacturer in China, A Study of SMEs in the toy industry. International Sales and Marketing Program, Linnaeus University, Sweden.
- Borse, S. (2016). Study of Challenges & Opportunities for Contract Manufacturers, Research paper, School of Pharmacy & Technology Management.
- Bulur, Ö. C. (2019). "Hazır Giyim İşletmelerinde Fason Atölye Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Uygulanması"[Yayın No. 584910]. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi), Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Collins, K. M. T., Onwuegbuzie, A. J. & Jiao, Q. G. (2006). Prevalence of mixed-methods sampling designs in social science research. *Evaluation & Research in Education*, 19 (2), 83-101.
- Çabuk, S. N. (2013). "Kalite Yönetim Sistemlerinde Temel Kavramlar: Kalite Kontrol, Kalite Güvence ve Kalite İyileştirme". <https://www.researchgate.net/publication/271365228>, Erişim Tarihi: 5.9.2020.
- Develpalli, S. K., Malathi, J. & Bucha, R. P. (2015). "Challenges in Contract Manufacturing Organizations in Pharmaceutical Industry". *World Journal of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences*, 4(12), 1018-1026.
- Eryılmaz, S. (2020). "Tasarımla Rekabet Avantajı: Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir İnceleme". *Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 3(1), 85-107.
- Feng, Q. & Lu, L. X. (2012). "Outsourcing Design to Asia: ODM Practices". *SSRN Electronic Journal*. January, <https://www.researchgate.net/publication/314385352>, Erişim Tarihi: 5.9.2020.
- Gomes, P. & Meneses, R. (2013). Confronting Contemporary Business Challenges Through Management Innovation, 6Th Annual Euromed Conference of the Euromed-Academy-Of-Business, (19), 1080-1098. <http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/iibc2013/1.1.pdf>
- Gray, J., Roth, A. & Tomlin, B. (2008). Quality risk in contract manufacturing: Evidence from the US drug industry (1st.press), Management Science.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği (10.Baskı), Beta Yayınları.
- Liemt, G. V. (2007). Subcontracting in electronics: From contract manufacturers to providers of Electronic Manufacturing Services (EMS). Sectoral Activities Programme, Working Paper, International Labour Office, Geneva.
- Liu, F. H., Chen, L. J. & Che, H. H. (2011). "Sustaining Client Relationships in the Contract Manufacturer Own-brand Building Process: The Case of a Smartphone Firm", *International Journal of Business and Management*, 6 (7), 59-68.
- Mermercioğlu, M. ve Akpınar, M. (2018). "Öncü Türk Firmalarında Tasarım Yönetimi ve İnovasyon". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(1), 89-114.
- Onwuegbuzie, A. J. & Leech, N. L. (2007). A Call for qualitative power analyses. *Quality & Quantity*, 41(1), 105-121.
- Pandya E. J. & Shah K. V. (2013). "Contract Manufacturing in Pharma Industry". *Pharma Science Monitor*, 4 (3), 123-144.
- Rahim, Z. A., Voon, B. H. & Mahdi, R. (2016). "Exploring the Dimensions of Contract Manufacturing Service Quality for the F&B Industry". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 224, 76 – 83. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.403>

- Riley, J. (2016). "The Implications of Contract Manufacturing for a Company's Brand Equity". University Honors Theses. Paper 313. <https://pdxscholar.library.pdx.edu/honorstheses>.
- Schipper, I. & Haan, E. (2005). Critical issues in the ICT hard ware manufacturing sector. SOMO (Centrefor Research on Multinational Corporations) ICT Sector Report. SOMO.
- Sodhi, M. S. & Tang, C. S. (2013). Strategies and tactics of Chinese contract manufacturers and western OEMs (2001–2011). *International Journal of Production Economics*, 146(1), 14-24.
- Taşçı, D. ve Çabuk, S. N. (eds.) (2013). Kalite Yönetim Sistemleri (1.Baskı), Anadolu Üniversitesi, Uzaktan Öğretim Tasarım Birimi.
- Urgun, C. (2017). "Contract Manufacturing Relationships", NJ: Princeton University.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri"(6.Baskı), Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, C. ve Kaya, D. G. (2019). "Ar-Ge Harcamalarının Gelişimi: TR-AB Üzerine Bir Değerlendirme", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 33(3), 791-812.

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).