T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

KÜRESEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMENİN REKABET AVANTAJI YARATILMASI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Sena YİĞİT

100014625

İSTANBUL, 2017

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ

KÜRESEL PAZARLAMA VE MARKA YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETMELERDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMENİN REKABET AVANTAJI YARATILMASI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Sena YİĞİT

100014625

Danışman: Doç. Dr. İsmet Kahraman ARSLAN

İSTANBUL, 2017

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
.....DIŞ TİCARET..... ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

.....Küresel Pazarlama ve Marka Yönetimi.....

Anabilim Dalı ...Küresel.....Pazarlama ve Marka Yönetimi.....

yüksek lisans programı .....1000146.25..... numaralı öğrencisi .....SENA YİĞİT.....

.....'..... "..İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratılması Açısından Değerlendirilmesi....."

başlıklı tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ DANIŞMANI : DOÇ.DR. İ. KAHRAMAN ARSLAN .....

JÜRİ ÜYESİ : DOÇ.DR. FİGEN YILDIRIM .....

JÜRİ ÜYESİ : YRD.DOÇ.DR. GÜLBERK GÜLTEKİN SALMAN .....

İstanbul Ticaret Üniversitesi .....Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20....
Tarih, .../..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

ÖZET

Günümüz yoğun rekabet ortamında; müşteri taleplerinin, beklentilerinin ve teknolojinin hızla değişmesi, firmaları ayakta kalabilmek için değişimi yakalamaya ve hatta yenilikçi olmaya itmektedir. Rekabetin böylesine yoğun ve değişimin son derece hızlı olduğu bir ortamda pazarda başarıya ulaşmak eşi benzeri olmayan, daha yüksek kaliteli, yeni özelliklere sahip, kullanım değeri daha yüksek, taklit edilme süresinin ve yaşam evrelerinin daha uzun olduğu ürünler geliştirmekle mümkün hale gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, firmalarda yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki etkisini değerlendirmek, yeni ürün geliştirme stratejileri konusunda bilgi ve öneriler sunmaktır. Bu çalışmada uzun süredir varlığını devam ettiren ve sektöründe lider konumda olan Paşabahçe firması ele alınmış ve bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma ile rekabet avantajı yaratmada yeni ürün geliştirmenin temel yetenekler açısından etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Yeni Ürün Geliştirme, Sürdürülebilir Rekabet, Temel Yetenekler*

ABSTRACT

Today's violent competitive environment driven by rapidly changing customer demands, expectations and technology, pushing firms to change and even innovate in order to survive. In an environment where the competition is so dense and extremely rapid, achieving success has become possible by developing new products that have higher quality, new features, higher value for use, longer imitation times and longer life cycles.

The aim of this study is to measure the effect of new product development at creating competitive advantage, to present information and suggestions about new product development strategies. In accordance with this purpose; concepts of marketing, product, innovation and competition have been examined by considering literature knowledge and application areas like Paşabahçe. This research aimed to investigate the effect of new product development in terms of basic capabilities in creating sustained competitive advantage.

Key Words: *New Product Development, Sustainable Competition, Core Competency*

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY FORMU ..... **ii**

ÖZET ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **vii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **2**

PAZARLAMA KAVRAMLARI **2**

1.1. Pazarlama Tanımı 2

1.2. Pazarlamanın Gelişim Süreci 4

1.3. Pazarlama Kavramında (Anlayışında) Ürün ve Yeni Ürün Kavramı 7

1.3.1. Ürün Hayat Seyri 9

1.4. Yenilik Kavramı 11

1.5. Pazarlama Anlayışında Yeni Ürün Geliştirme 13

1.5.1. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi 14

1.6. Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri 15

1.7. Yeni Ürün Geliştirmede Başarısızlık Nedenleri 17

1.8. Yeni Ürün Geliştirmede Başarıyı Etkileyen Faktörler 18

İKİNCİ BÖLÜM **20**

YENİLİK STRATEJİLERİ VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ **20**

2.1. Yenilik (İnovasyon) Stratejileri 20
2.1.1. Saldırgan Stratejiler 22
2.1.2. Savunmaya Yönelik Stratejiler 23
2.1.3. Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler 24
2.1.4. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri 24
2.1.5. Yenilikçi Strateji (Proaktiflik) 24
2.2. Yenilik ve Yenilik Stratejilerinin Gerekliliği (Önemi) 25
2.3. Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve AR-GE 26
2.3.1. Fikir Yaratma 29
2.3.2. Yeni Üründe Konsept Geliştirme ve Test Etme 34
2.3.3. Yeni Ürüne İlişkin Ticari Analiz 36
2.3.4. Yeni Ürün Geliştirme 37
2.3.5. Yeni Ürüne İlişkin Pazar Testleri 37
2.3.6. Yeni Ürünü Pazara Sunuş 38
2.3.7. Yeni Ürünle İlgili İzleme ve Değerlendirme 39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 40
REKABET KAVRAMI ve SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK 40
3.1. Rekabet Tanımı ve Kapsamı 40
3.2. Rekabet Üstünlüğü (Avantajı) ve Sürdürebilirliği 41
3.3. Başlıca Rekabet Stratejileri 44
3.3.1. Porter Elmas Modeli 45
3.3.2. Yenilik-Yaratıcılık (İnovasyon) 47
3.3.3. Kano Modeli 54
3.3.4. Temel Yetenekler 55
3.4. Rekabet Stratejisi Olarak Temel Yetenekler 56
3.4.1. Temel Yeteneklerin Özellikleri 58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 60

PAŞABAHÇE FİRMASINDA UYGULAMA 60

4.1. Cam ve Cam Sektörü Tarihine Kısa Bir Bakış 60

4.1.1. Cam Ev Eşyası Sektörü 60

4.1.2. Türkiye Cam Sanayisi 61

4.2. Araştırmanın Yapıldığı Paşabahçe Firması Hakkında Genel Bilgiler 62

4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi 65

4.4. Araştırma Kısıtları 66

4.5. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi ve Görüşme Metodu 66

4.6. Paşabahçe Firma Yetkilileriyle Yapılan Mülakatta Sorulan Sorular 67

4.7. Paşabahçe Firma Yetkilileriyle Yapılan Mülakatın Tam Metni 69

SONUÇ 91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Pazarlamanın Gelişim Süreci 5

Tablo 2. Bazı İdeal Tip Yenilik Stratejileri 21

Tablo 3. Yeni Ürün Fikri Kaynakları 31

Tablo 4. Elmas Modelinin Unsurları 46

Tablo 5. Geleneksel Yaklaşımla Ortak Değer Yaklaşımının Karşılaştırılması 49

Tablo 6. Kızıl Okyanus Stratejisi Karşısında Mavi Okyanus Stratejisi 50

Tablo 7. Mavi Okyanus Stratejisinin Altı Prensibi 51

Tablo 8. Türkiye Cam Sektörü Dış Ticareti (Milyon $ ve Bin ton) 62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-1. Pazarlama Karması Unsurlarının Etkileşimi 8

Şekil 1-2. Ürün Hayat Seyri 10

Şekil 1-3. Yenilik Süreci 12

Şekil 2-1. Pazarlama Vizyonerleri 23

Şekil 2-2. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Aşama-Kapı Modeli 27

Şekil 2-3. Yeni Ürün Geliştirme Süreci 28

Şekil 2-4. İşletme Hedefleri ve Kaynakları Açısından Bir Pazar Fırsatının Değerlendirilmesi 33

Şekil 2-5. Yeni Ürün Fikirleri Aşınım Oranı 35

Şekil 2-6. Pazara Girişe Göre Pazar Payları 39

Şekil 3-1. İşletmelerde Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü 43

Şekil 3-2. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam 44

Şekil 3-3. Porter'ın Elmas Modeli 45

Şekil 3-4. Dört Eylem Stratejisi 52

Şekil 3-5. Tasarım Tahrikli Yenilik Paradigması 53

Şekil 3-6. Kano Modeli 54

Şekil 3-7. Temel Yeteneklerin Belirlenme Aşaması 57

Şekil 4-1. Paşabahçe ve Şişecam Logoları 63

Şekil 4-2. Paşabahçe İdare Meclisi Üyeleri İmza Listesi 64

GİRİŞ

Günümüzün yüksek rekabetçi pazarlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek için tüketici isteklerini tatmin edeceklerine inandıkları yeni ürünler geliştirmeleri bir tercihten çok bir zorunluluk haline gelmiştir. Pazarda başarıya ulaşmak benzeri olmayan, daha yüksek kaliteli, yeni özelliklere sahip ve kullanım değeri daha yüksek bir ürün geliştirmekle mümkündür.

Yeni ürün geliştirme sürecinin, sürdürülebilir rekabet stratejisi olan temel yetenekler açısından değerlendirildiği bu çalışmada pazarlama, yenilik, rekabet ve temek yetenek kavramları detaylıca açıklanmıştır.

İlk bölümde pazarlama, yenilik ve ürün ile ilgili kavramlardan bahsedilmiştir. Ürün hayat seyri incelenerek, yeni ürün geliştirmenin ürün hayat seyri içerisindeki yeri ve pazarlama anlayışındaki önemi literatür araştırması olarak sunulmuştur. Yeni ürün geliştirme nedenleri ve yeni ürün geliştirmedeki başarı ve başarısızlık nedenleri vurgulanmıştır.

İkinci bölümde yeni ürün geliştirme sürecinin yenilik stratejileriyle ilişkisi incelenmiştir. Yenilik stratejileri literatür araştırması yapılarak sunulmuş ve yeni ürün geliştirme süreci bu stratejilerle ilişkilendirilerek aşamalarıyla sunulmuştur.

Üçüncü bölümde sürdürülebilir rekabet yöntemleri ve bu çalışmada uygulama yöntemi olarak kullanılan temel yetenekler detaylıca incelenmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak açısından temel yeteneklerin önemi ve özellikleri vurgulanmıştır.

Dördüncü ve son bölümde Paşabahçe firması hakkında genel bilgiler verilerek, araştırma yöntemi açıklanmaktadır. Yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen bulguların değerlendirmesi sonuç kısmında yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA KAVRAMLARI

1.1. Pazarlama Tanımı

Kurumsal anlamda bir işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi ve en temel amacı olan kârlılık ve devamlılık ilkelerini sağlayabilmesi için, birtakım fonksiyonların bir arada ve eşgüdümlü olarak hareket ettirilmesi önemlidir (Bulunmaz, 2016, s. 352). Bu fonksiyonlar; Yönetim, Üretim, Finans, Muhasebe, İnsan Kaynakları, Halkla İlişkiler, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama olarak belirtilebilir. Her bir işletme fonksiyonun işletmenin karlılık ve devamlılık amacına ulaşması açısından belirli bir önemi bulunmaktadır.

Söz konusu fonksiyonlar kendi içinde önemli olmasına rağmen, tüm işletme fonksiyonlarının başarıya ulaşabilmesi ve en efektif şekilde kurgulanabilmesi, pazarlama fonksiyonun ortaya koyacağı çalışmalara ve uygulamalara bağlıdır (Bulunmaz, 2016, s. 352). Her ne kadar işletme fonksiyonlarında satış ya da müşteri ilişkileri yönetimi son aşama gibi görünse de bu fonksiyonlara ulaşmayı ve bu fonksiyonların sağlıklı yürümesini sağlayan Pazarlama fonksiyonudur.

Mesela, üretim fonksiyonu ile olan ilişkisi açısından değerlendirildiğinde; ürünlerin sadece üretilmesiyle değil, bunların uygun bir şekilde pazarlanmasıyla tüketici ihtiyaçları karşılandığı için pazarlama, üretim ile birlikte işletmelerin başarısını sağlayan işletme fonksiyonlarının başında gelmektedir.

Amerikan Pazarlama Birliği tarafından geliştirilen oldukça eski bir tanıma göre: "pazarlama, mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru akışını yönelten işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir". 1935 yılında yapılmış bu tanım uzunca bir süre sadece üretim sonrası satış faaliyetlerini ifade etmek amaçlı kullanılmıştır. Zamanla tanımın yetersizliği üzerinde durulmuş, pazarlamanın sadece kâr amacı güden işletmeler için değil farklı alanlarda da kullanılmasından kaynaklı, yeni

tanımlamalarda toplumsal boyutlara da yer verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Mucuk, 2006, s. 3).

Günümüzde ise pazarlama kavramının ne olduğuna ilişkin uygulamacılar arasında net bir fikir birliği olmamakla beraber en çok kabul gören tanım; 1985 yılında Amerikan Pazarlama Birliği'nin yaptığı tanımıdır. Bu tanıma göre pazarlama; "kişisel ve işletme amaçlarını gerçekleştirecek değişimleri sağlamak için fikirlerin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımının planlanması ve yürütülmesi sürecidir (Üner, 2003, s. 9). Başka bir deyişle, pazarlama kendi içerisinde çeşitli bileşenleri bir araya getirerek ya da bir karmayı oluşturarak kişilerin veya işletmenin hedefleriyle örtüşen stratejik bir vizyonu ortaya koymaktadır.

Amerikan Pazarlama Birliği tarafından yapılan tanımdan yola çıkarak, pazarlamanın başlıca özellikleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Mucuk, 2006, s. 5):

- **Pazarlama, oldukça çok ve çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemidir.** Buna göre; bir işletme pazarlama karmasındaki unsurların sadece biri veya birkaçı ile pazarlama faaliyetlerini sürdürüyor olabilir. Fakat sağlıklı bir pazarlama süreci için "ürün", "dağıtım", "fiyatlandırma" ve "tutundurma" faaliyetlerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir.

- **Pazarlama bir işletme faaliyetleri grubu olarak, çok dinamik yapıda, sürekli ve sık değişebilen bir ortamda yürütülür.** Pazarlama işletmenin dış faaliyetlerini üstlendiği için, değişikliklerden en çok etkilenen departmanların başında gelir. Bu faktörler pazarlama yönetimini zorlaştırdığı gibi, pazarlama bölümünün işletme açısından önemini ve sorumluluğunu arttırır.

- **Pazarlama insan ihtiyaçlarını karşılayıcı bir değişim faaliyetidir.** Fakat bu değişim faaliyetinin devam edebilmesi için en az iki tarafın bulunması gerekir. Her iki tarafın da kendileri için değerli olan bir şeyi elde edebilmek için sunabileceği değerli bir şeyinin olması gerekir ve bu değişim süreci için tarafların iletişim halinde ve birlikte iş yapmaya istekli olmaları gerekir.

- **Pazarlama; ürünler, hizmetler ve fikirlerle ilgilidir.** Fakat bunlara konum, ülke, organizasyon eklenebilir. "Ürün" kelimesi burada geniş anlamda "pazarlanan şey" olarak kullanılmıştır. Bu somut bir ürün olabileceği gibi, soyut anlamdaki hizmet ve fikirler de olabilir.

- **Pazarlama sadece bir ürünün reklamı veya pazarlama faaliyeti değil, aynı zamanda, üretim öncesinde ürünün fikir olarak planlanıp geliştirilmesinden başlayarak, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımı ile ilgilidir.** Bu temel düşünleri de ifade eden yalın bir tanımı ise; uygun ürünün geliştirilmesi, uygun fiyatla fiyatlandırılması, uygun şekilde tutundurulması ve uygun şekilde dağıtımıdır. Bu ifade de söylenmek istenen uygun kelimesi, her iki taraf için de uygunluğu ifade etmektedir (Mucuk, 2006, s. 5).

Pazarlama tanımı içerisinde yer alan "ürün, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım" unsurları İngilizce yazılışlarının (product, price, place, promotion) ilk harfleriyle '4P' şeklinde sembolleştirilmiş ve literatüre 'Pazarlamanın 4 Karması' olarak geçmiştir. Ancak hizmetlerin pazarlanmasında, bu dört pazarlama bileşeni yetersiz kaldığından üç tane daha ilave edilerek ve 7'ye çıkarılarak, genişletilmiş pazarlama karması (süreçler, insanlar, fiziksel kanıt) ismi verilmektedir ((https://tr.wikipedia.org/wiki/Pazarlama, 2016)

1.2. Pazarlamanın Gelişim Süreci

Pazarlamadaki değişimler, küreselleşme, teknolojinin gelişimi ve tüketicinin eğitim ve iletişim düzeyinin artmasına bağlı olarak gelişmiştir. Bu süreçte pazarlamanın tanımı, pazarlama karması, rolü ve işletmenin örgüt yapısı da değişmiştir. Değişim sürecinde, ilişki pazarlaması gelişmiş, müşteri, işletmenin odak noktasına koyulmuş, değer üretme ve değer aktarma kavramları gelişmiş ve pazar yönelimliler esas hale gelmiştir (Alabay, 2010, s. 215).

Pazarlama anlayışındaki yaklaşım değişiklikleri, genelde işletmeciliğin ve pazarlamanın en fazla gelişim gösterdiği ülke olan ABD'deki gelişmelerle açıklanmaktadır. Pazarlama gelişim sürecini ifade eden aşamalar birbirinden belirgin özelliklerle

ayrılmakta ve her bir döneme hâkim olan anlayışla ifade edilmektedir. Pazarlamanın gelişim süreci özetle; üretim, satış, pazarlama ve modern pazarlama dönemlerinden oluşmaktadır (Mucuk, 2006, s. 6).

Tablo 1: Pazarlamanın Gelişim Süreci

Üretim	Satış	Pazarlama	Modern Pazarlama
• Arz <Talep • Çok üretmek önemli • Tüketici ihtiyaçları göz ardı edilmiş • İşletmede pazarlama departmanı yok • Rekabet yok • Satış değil, üretmek önemli • 1930'a kadar	• Arz=Talep • 1930'dan sonraki dönem • Baskılı satış ve yanıltıcı reklam yoluyla satış arttırma çabaları • Üretmek değil, satış önemli	• Arz>Talep • Reklam ve satış gücü üretileni satmaya yetmiyor • Pazarlama departmanı var • Rekabet artmış durumda	• Arz, Talepten çok büyük • Özellikle 1990'dan sonraki dönem • Hedef pazardaki müşteri istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek tatmin sağlama • İşletmenin bütün birimleri koordineli olarak çalışmakta • Bütünleşik pazarlama • Tüketiciye yönelik • Uzun dönemde karlılık amaç • Rekabet oldukça fazla olduğundan yenilik arayışı • Pazar yönlü yönetim anlayışı

Kaynak: (Alabay, 2010, s. 215)

1800'lerin sonlarında belirginleşen üretim anlayışı aşamasında işletmeler tipik olarak üretime odaklanmışlardır. Üretim işini çoğunlukla mühendis yöneticiler üstlenmiş, hatta ürünün satış fiyatını da maliyetlere göre bu mühendisler belirlemiştir. Talebin arzdan fazla olması nedeniyle müşteri bulmak kolay olduğu için, işletmeler daha çok ürünleri düşük maliyetlerle ve büyük ölçeklerde üretmeye önem vermişlerdir (Mucuk, 2006, s. 6). Bu dönemin en belirgin özellikleri arasında müşteri ile ilgili hiçbir bilginin değerlendirilmemesidir. Müşteriye ürün satmak için çaba sarf edilmemiştir. Çünkü işletmeler, müşterilerin ihtiyaçlarını tam karşılamayan ve nitelik açısından yeterli olmayan ürünler üretse bile satabilmektedirler (Alabay, 2010, s. 215).

1929 ekonomik buhranı, tüketici davranışlarını hızla değiştirmiş ve tüketiciler tarafından kemer sıkma politikası geliştirilmiştir. İşletmeler de bu dönemde talep arttırmak ve tüketicileri tasarruf yapma eğiliminden vazgeçirmek için stratejiler geliştirmişlerdir (Marangoz & Uluyol, 2016, s. 83). Aldatıcı-yanıltıcı reklam ve beyanlara yoğun olarak başvurulduğu "baskılı satış teknikleri" yoğun kullanılmıştır.

Satış Anlayışı Aşaması olarak da ifade edilen bu dönemin tipik düşünce tarzı "Ne üretirsem onu satarım. Yeter ki satmasını bileyim." şeklinde ifade edilebilir (Mucuk, 2006, s. 7).

Mevcut ürünü ne pahasına olursa olsun satmanın sağlıklı olmadığı ve uzun vadede zarar verici olduğunun anlaşılmasıyla 1950'lerin ortalarında büyük işletmelerde pazarlama anlayışı uygulaması gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde işletmelerde pazarlama departmanı yer almış, müşteri ihtiyaç ve istekleri ön plana çıkmaya başlamıştır. Tüm işletme yönetimi ve pazarlama dışındaki diğer departmanlar da pazarlama faaliyetlerine katılmışlardır (Mucuk, 2006, s. 7). Pazarlama işinin tüm işletmenin görevi olduğunu Kotler, "Pazarlama, sadece pazarlama departmanına bırakmak için çok büyük konu" diyerek ifade etmiştir. Bu anlayış ilk defa bu dönemde yerini bulmuş, tüm işletme yönetimi ve pazarlama dışındaki diğer departmanlar da pazarlama faaliyetlerine katılmışlardır (Alabay, 2010, s. 216).

Internet ve World Wide Web (www)'in 1990'lı yıllardaki gelişimi bilginin ve kaynakların küresel anlamdaki paylaşımı, geleneksel pazarlamayı etkisiz hale getirmiştir. 1990 sonrası "*Modern Pazarlama"* olarak ifade edilen bu dönem aynı zamanda "*Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışı"* olarak da ifade edilmektedir. Yeni pazarlama yaklaşımında işletmeler müşterileriyle ilgili bilgi toplama, depolama, işleme ve dağıtma gibi işlevler de yapmaktadır. Modern pazarlama yaklaşımında işletmeler; önce müşterisine uygun değeri seçerek, onu elde edip, müşterilerine sunma anlayışına sahiptir. Rekabet avantajı elde etme ve korumanın yolu ise pazar yönelimli bir işletme kültürü ile müşteriler için sürekli yüksek değerler oluşturmaktan geçmektedir (Alabay, 2010, s. 229).

Tüketici ya da müşteri tatmini, Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışının en önemli yönünü oluştursa da genelde bu yönetim anlayışının, diğer iki hususla birlikte, üç temel unsuru vardır (Mucuk, 2006, s. 8):

a) **Müşteri Odaklılık (Tüketiciye yönelik tutum):** Pazarlama daha ürünün üretilmesinden önce başlayan bir faaliyet olarak ele alınmaktadır. Pazarlanacak ürün veya hizmet o günkü veya gelecekteki müşteri ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmektedir.

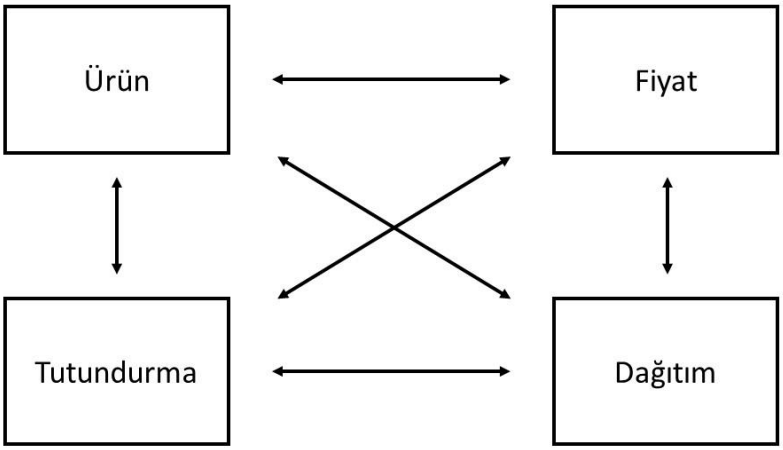
b) **Bütünleşmiş (Koordineli) Pazarlama Çabaları:** Pazarlama bölümünün diğer bölümlerle koordinasyonunu ve bölümün kendi içinde, alt bölümler arasında uyumunu ifade eder. İşletme içindeki tüm bölümlerin oluşturduğu bu sistemin amacı tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Fonksiyonel bölümler arasındaki çıkar çatışmalarının işletme başarısı üzerinde olumsuz etkisi olmaktadır.

c) **Uzun Dönemde Kârlılık:** Sadece satışları arttırmak ya da sadece tüketiciyi tatmin etmek işletme için yeterli değildir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için tüketici ihtiyaçlarını tatmin ederken kâr elde etmesi gerekir. Bunun için de işletme, stratejik planlama ve stratejik pazarlama planlaması çalışmaları ile değişen tüketici ihtiyaçlarını, pazarda doğan fırsatları ve riskleri etkin bir biçimde izleyip değerlendirmesini bilmelidir.

1.3. Pazarlama Kavramında (Anlayışında) Ürün ve Yeni Ürün Kavramı

Türk Dil Kurumu ürün kavramını; türlü endüstri alanlarında ham maddelerin işlenmesiyle elde edilen şey olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005, s. 2061). Üretim açısından ürün, üretilen ve böylece sayesinde kar sağlanan çeşitli eleman ve parçalardan oluşan fiziksel bir maddedir. Ticaret işletmesi açısından ise, yeniden satarak gelir sağlama umuduyla satın alınan her türlü maddedir. Tüketiciler açısından ise kişisel ihtiyacını tatmin eden, kullanımı neticesinde çeşitli faydalar elde ettiği her türlü nesnedir (Sağır, 2010, s. 316).

Ürünün stratejik bir karar değişkeni olarak önemi, işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını oluşturması; fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını şekillendirmesi nedenine dayanır. Diğer bir deyişle, ürün planlama ve geliştirme programının çıktısı olan ürün, diğer pazarlama programlarının girdisini oluşturur. Şekil 1-1'de pazarlama karması unsurlarının karşılıklı durumları ve etkileşimleri görülmektedir (Mucuk, 2006, s. 126).



Şekil 1-1: Pazarlama Karması Unsurlarının Etkileşimi

Kaynak: (Mucuk, 2006, s. 126)

Yeni ürün, pazara daha önce sunulmamış ticari mal veya hizmetleri ifade etmektedir (Bekoğlu & Ergen, 2016, s. 924). Bu tanıma rağmen yine de yeni ürün kavramı görecelidir. Yeni ürün, üretici işletme için yeni olabileceği gibi, o ülke ya da pazar için de yeni olabilir. Yeni ürün tanımına uyan ve pazara sürülen ürünlerden sadece yüzde onunun hem pazar hem de üretici işletmeler için yeni olduğu saptanmıştır. Bir ürünün yeniliği işletme ya da tüketiciler açısından olabilmektedir. Yeni ürünün sınıflandırılması şu şekilde ele alınabilir (Cop & Doğan, 2009, s. 13-14):

a) Gerçek anlamda yeni bulunmuş ürün; içerdikleri benzersiz teknolojiler veya mevcut teknolojilerin farklılaştırılması ile oluşturulan teknoloji ile yeni bir buluş olan bu tip ürünler, çoğunlukla içinde bulundukları endüstri tarafından devrim olarak nitelendirilirler.

b) Mevcut ürün üzerindeki iyileştirmeler ve değişiklikler; üretici işletmenin eskiden ürettiği bir modeli veya çeşidi üretimden kaldırarak onun yerine ürettiği yeni ürünleri kapsayan bir kavramdır. Üründeki değişimlerin sebebi sakıncalı veya zayıf yönlerin giderilmesi olabileceği gibi, değişen moda ve tüketici beklentileri ve/veya gelişen teknoloji ile üretim olanaklarındaki değişimlerle de olabilir. Benzer şekilde mevcut

ürünlere yeni özelliklerin katılması yüksek riskli küresel ekonomide işletmelerin ayakta kalabilmeleri için son derece önemlidir.

c) İşletme için yeni, pazarda yeni olmayan ürünler; bu tip ürünler her ne kadar pazar için yeni olmasa da üretici işletme için yeni olan ürünlerdir. Hali hazırdaki pazarlara giriş yapılabileceğinden bu tip ürünler, üretici işletmeler için çok önemlidir.

d) Yeniden konumlandırılmış ürünler; bu bölümdeki yeni ürünler çoğu zaman mevcut ürüne yeni kullanım alanlarının bulunması ile oluşur. Teknolojik yeniliklerden çok ürünün tüketici zihninde tekrar konumlandırılması ve markalamada ki değişiklikler gibi farklılıklarla ilgilidir.

1.3.1. Ürün Hayat Seyri

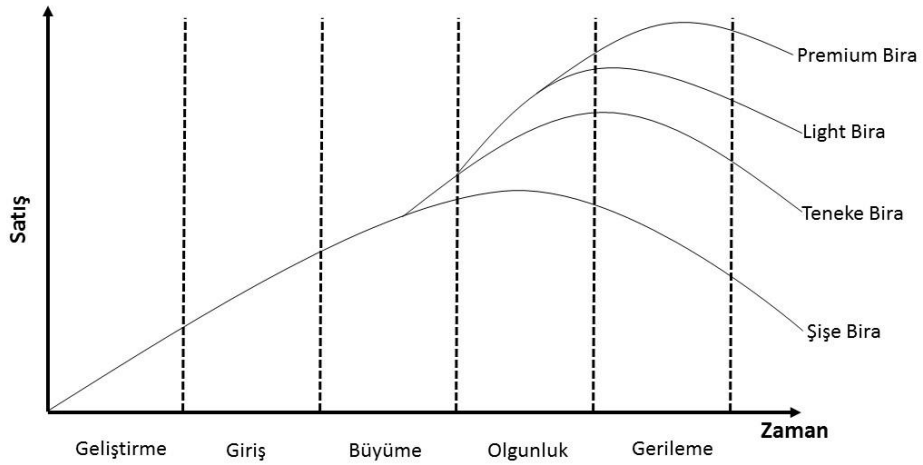
Global pazar ekonomisinde müşteri beklentilerini zamanında karşılayabilmek ve rekabette öncü olabilmek için, kuruluşlarda üst yönetimden operasyonel seviyede çalışanlara kadar teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, benimsenmesi ve ürüne dönüşmesi gerekir (Sayer & Ülker, 2014, s. 66). Çünkü teknolojik gelişmeler ve yoğunlaşan rekabet sonucunda pazara daha sık yeni ürün sunma zorlukları ürün hayat seyrini kısaltmıştır. Yeni bir ürünün pazara girmesiyle birlikte, rakip ürünler de pazara giriş yapar ve rekabet yoğunlaşmaya başlar. Rekabet yoğunlaştıkça karlılık düşmeye başlar ve ürün hayat sürecinin sonlarına ulaşılır.

Ürün hayat seyri ürünün pazara girişinde başarı veya başarısızlığın belirlenmesinde, fiyatlama stratejilerinde, pazarlama veya üretim verimliliğinde ve ürünün pazardan çekilme zamanının belirlenmesinde analitik bir çerçeve sağlamaktadır (Ayboğa & Ökten, 2015, s. 175). Günümüz pazar koşullarında ürün çeşitliliğinin ve beraberinde müşteri beklentilerinin giderek artması, teknolojinin hızla gelişmesi ve tüketim süreçlerinin kısalması ürün hayat seyrini kısaltmıştır. Bu duruma aşağıdaki şekilde somut örnekler verilebilir (Sayer & Ülker, 2014, s. 69);

- ABD'de Ford Pickup F150 aracında 16 farklı ürün özelliği müşterinin seçimine sunulmaktadır. Müşteriye ürün satışını cazip kılmak için sunulan uygulama sonucunda 654x1012 farklı ürün kombinasyonu ortaya çıkmaktadır.

- 70'li yıllarda araç model değişimi 8-10 yıl iken bu sayı günümüzde 4-5 yıla düşmüştür. Duisburg Araştırma Merkezi (Center Automotive Research - CAR) 2015'te Almanya'da pazara sunulacak araç model sayısının 415 olacağını öngörmektedir. Almanya'da 1995'te pazara sunulan araç model sayısı 200 civarında idi.
- Çin bilgisayar üreticisi LENOVA 3,5 ayda bir yeni bir akıllı telefon piyasaya sürmektedir.
- Tüketim sektöründe faaliyet gösteren Henkel'in piyasaya sürdüğü deterjanların %42'sinin pazarda bulunma süresi 3 yılın altındadır.

Pazarlamacıların ürün hayat sürecini uzatmakta kullandıkları stratejilerden biri ürün üzerinde çok az değişiklikler yapmaktır. Örneğin Şekil 1.2'de görüldüğü üzere, pazara sunulduğu ilk yıllarda sadece cam şişe içerisinde yer alan bira daha sonraki yıllarda teneke ambalajlarda pazara sunularak yaygınlaştırılmıştır. Bir süre sonra, biranın yüksek kalorisinden dolayı tüketmeyen tüketici grubu hedef alınarak düşük kalorili "light bira" pazara sunulmuş ve daha da ileri ki yıllarda ise farklı alkol ve aroma özellikleri ile "premium bira" raflarda yer almaya başlamıştır (Bennett, 1988, s. 326).



Şekil 1-2: Ürün Hayat Seyri
Kaynak: (Bennett, 1988, s. 326)

Firmalar ayrıca, çeşitlendirme stratejisi ile tamamen yeni bir ürün ile yeni pazarlara girerek de yeni ürün hayat süreci başlatabilirler. Ürün hayat süreci üzerinde gerçekleştirecekleri bu uygulamalarla firmalar, kaynaklarını etkin şekilde kullanabilme ve nakit akışlarını artırma şansını elde ederler (Czinkota vd. 1997, s. 280).

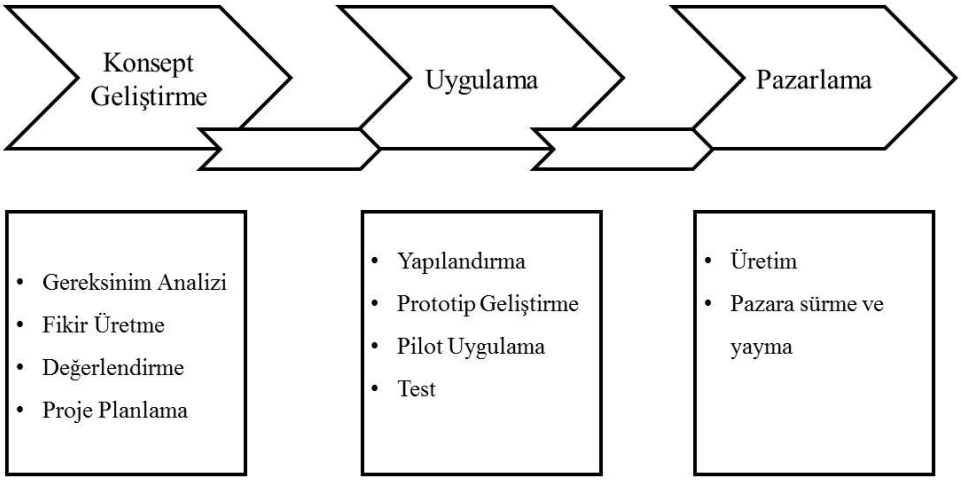
Firmaların kullandıkları yeni ürün stratejilerinden biri de ürün farklılaştırmadır. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, pazardaki rakiplere göre belirgin farklılık yaratarak avantaj sağlamaya çalışmaktadırlar. İşletmeler farklılaştırma amacıyla ürünün formunu değiştirebilir, farklı özellikler ekleyebilir, kişiye özel yapabilir ya da ürünün performansını geliştirebilir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tüketiciler için değerli olan kriterlerde rakiplerinden farklı ürün ve hizmetler sunmak için güçlü yanlarını ve yetkinliklerini kullanırlar (Bekoğlu & Ergen, 2016, s. 925).

1.4. Yenilik Kavramı

Yenilik kavramını ilk olarak bir ekonomist olan Joseph Schumpeter 1911'de yazdığı ve 1934'te İngilizceye çevrilen kitabında ''Kalkınmanın itici gücü'' olarak tanımlanmıştır (Bozkurt & Göral, 2014, s. 2).

Yeniliğin tanımı ile ilgili olarak iki temel farklı yaklaşım literatürde yer edinmiştir. Kimi zaman bir "şey" (bir ürünün bir piyasada veya bölgede ilk defa tanınması); kimi zaman da bir "süreç" (ilk defa bir ürün ortaya çıkarma ve keşif süreci) olarak tanımlanmaktadır. Yenilik, Rogers tarafından "bireyler ya da onu benimseyen diğer birimler tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya nesnelerdir" şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer taraftan Dosi yeniliği "yeni bir ürünü, yönetimi veya örgütsel yapılanmayı araştırmak, keşfetmek (icat), denemek, geliştirmek ya da taklit etmek suretiyle benimsemek ve ticarileştirmek olarak" tanımlamaktadır (Oğuztürk, 2003, s. 254).

Bu çalışmada yenilik kavramı bir ürünün bir piyasada veya bölgede tanınması ve bahsi geçen ürünü ortaya çıkarma ve keşif süreci Şekil 1.3'te yer aldığı gibi bir bütün olarak incelenmektedir.



Şekil 1-3: Yenilik Süreci

Kaynak: (Tiwari, 2008)

Yukarıdaki tanımların yanı sıra, yenilik hususunda önemli olduğu düşünülen değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır (Kaygısız, 2015, s. 9);

- Bir işletme sürecidir,
- Safhalandırılması gerekir,
- Fırsat odaklıdır,
- İçeride veya dışarıda olabilir,
- Dışarıdan iş birliği gerektirir,
- Çeşitlilik ister,
- Risklidir,
- Seçenekler sunar,
- Değişim gerçekleştirir,
- Sürdürülebilir olması için dengelenmiş değer sürücülerine ihtiyaç duyar,
- Üst yönetimin desteğine ihtiyaç duyar.

1.5. Pazarlama Anlayışında Yeni Ürün Geliştirme

Şirketler teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yaşandığı ve rekabetin artan oranda ivme kazandığı günümüz ortamında ürün ve hizmetlerinde yenilikler yapmaya veya yeni ürün ve hizmet grupları oluşturmaya büyük önem vermektedirler (Sağır, 2010, s. 316). Öyle ki; teknolojik gelişmelerin hızlanması, artan haberleşme olanakları, geri kalmış ülkelerin bile gelişmiş ülkelerin olanaklarına erişebilme imkanları yeni ürün geliştirmeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yeni ürün ve yenilik unsurları işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Günümüz rekabetini belirleyen unsurların en başında artık, işletmelerin rakiplerinden bir adım önde olmasını sağlayacak ürünleri üretmesidir. Rekabet ortamının getirdiği yeni ürün ve yenilik unsurlarını yerine getirmeyen ve ihmal işletmelerin sürdürülebilirliğinden bahsetmek oldukça zordur (Aksu & Apak, 2014, s. 236).

Yeni ürün geliştirilme sürecinde işletmeler yapılarına ya da hizmet verdikleri sektöre göre farklı yöntemler izlemektedir. Bazı firmalar yeni ürün geliştirme sürecini stratejik planlama ve pazarlama faaliyetlerine dahil ederken, bazı firmalar da plansız olarak ortaya çıkan fırsatlara ve rastlantılara bırakmaktadırlar. Plansızlık ise firmaların karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Aslında ürün, pazarlama faaliyetlerinin başlangıcı konumundadır. Ürünün belirlenmesinden sonra fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarının verilmesi gerekmektedir. En başta üründe verilen yanlış ürün kararı silsile yoluyla fiyat, tutundurma ve dağıtım unsurlarını da olumsuz etkileyeceği için firmayı zor duruma sokacaktır (Perker & Yalçın, 2011, s. 246).

Eğer bu yöndeki çalışmalar etkin bir şekilde yürütülmek isteniyorsa, firmanın yeni ürün geliştirme programı ve politikası iyi organize edilip kontrol altında tutulmalı, yeni ürün geliştirme fonksiyonu, organizasyonun bütün bölümlerinin iyi koordine edilmiş bir ortak faaliyeti şeklinde olmalıdır. Bu durumda da her firma kendi şartlarına ve sahip olduğu kaynaklara göre bir yöntem ve süreç takip etmektedir. Bu yöntemler, üründen ürüne olduğu kadar benzer konularda çalışan firmalar arasında da farklılıklar gösterir (Gönüllüoğlu, 2007, s. 3).

Bu durumda da ürün, bir işletmenin pazarlama yöneticisinin inisiyatifinde olan bir değişken olarak tanımlanabilir. Çünkü ürün, pazarlama yöntemlerini gerçekleştirmek amacıyla yukarıda bahsedilen farklı düzenlemelere konu olabilir (Doğan, 2008, s. 15).

Pazarlama anlayışında yeni ürün firmalar açısından tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak pazarda rekabet edebilme aracı olarak üç farklı şekilde ortaya çıkabilir. Bunlar (Doğan, 2008, s. 24-25);

a. **Gerçek anlamda yeni ürünler:** pazarda gizli olan bir talebi karşılamak ya da talep üretmek amacıyla yaratılan ve daha önce benzerine rastlanmamış ürünler.

b. **Pazar için yeni ürünler:** Faaliyet gösterilen pazarda tanınmamış olmasına rağmen, diğer pazarlarda tanınan ürünlerdir. Başka pazarlarda tanınan bu ürünler, firma tarafından olduğu gibi ya da bazı farklılıklar ya da ürün üzerinde bazı geliştirmeler yapılarak pazara sunulabilir.

c. **Firma için yeni ürünler:** Pazara diğer firmalar tarafından sürülmüş olan ürünlerdir. Ancak firma bu ürünleri yeni üretmeye başlayacaktır. Bu tarz ürünler daha çok yeni kurulan firmalar tarafından kullanılmaktadır. Böyle bir durumda yeni kurulan firma, ürün üzerinde ufak değişimlere giderek farklılaştırma yapabilir. Ya da pazara giriş stratejisi olarak pazarda var olan ürünü geliştirmek, yenilikler katmak ve fiyatta farklılaşma politikaları izleyebilir.

1.5.1. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi

Bir firmanın varlığını devam ettirebilmesi için kâr elde etmesi gerekir. Kârlılığın devamı için de rekabet edebilmesi, rekabeti devamlı kılabilmesi için de büyümeyi göze alması hatta büyümeyi hedeflemesi gerekir. Büyümek için farklı stratejiler belirlenebilir. Sık kullanılan büyüme yöntemlerinden biri de yeni ürün çıkarmaktır. Hali hazırda hızla gelişen teknoloji ve rekabetin artması yeni ürün geliştirmeyi zorunlu hale getirmektedir (Ünlü, 2006, s. 16).

Ayrıca tüketici gelirlerindeki ya da ödeme kanallarının çeşitliliğindeki artış da mevcut ürünlerin yerine daha kaliteli olanların tercih edilmesi yeniliği özendiren hatta işletmeleri yeniliğe zorlayan faktörlerden biri olmuştur. Büyük üretim gücüne ve yüksek teknoloji düzeyine sahip işletmeler, sürekli olarak yeni teknolojiler geliştirerek yatırım yapmaktadırlar. Sonuç olarak da birçok işletme satışlarını ve karlarının büyük bir bölümünü yeni ürünlerden sağlamaktadır (Erkan, 2013, s. 29).

Yeni ürün geliştirme beraberinde birçok önemli etkiyi de getirmektedir. İşletme yeni ürün geliştirerek mevcut pazarını genişletilebilir ve bu sayede bulunduğu sektörü de büyütebilir. Bu durum sektördeki diğer firmaları da özendireceğinden sektördeki ürünlerin farklılaştırması sağlanabilir. Aynı zamanda ürün yenilikleri, yeni gereksinimlere karşılık verilmesini sağlayarak sektörün ikame ürünler karşısındaki mevcut konumunda iyileştirmelere yardımcı olabilir. Az bulunur ya da yüksek maliyetli tamamlayıcı ürünlere olan gereksinimin azaltılması söz konusu olabilir (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2005, s. 382).

1.6. Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri

İşletmeler pazarda rekabet edebilmek açısından yeni ürün geliştirmeye yönelmektedirler. Ürettikleri yeri ürünler ile fark yaratabilen ve karlılık elde edebilen işletmeler varlıklarını sürdürebilmektedirler (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2005, s. 383). İşletmeleri yeni ürün üretmeye iten diğer bir faktör tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Bir işletme ancak tüketici ihtiyaçlarını tatmin ederek ekonomik ve sosyal olarak var olabilir. Bunda başarılı olamazsa rekabet ortamında uzun süre varlığını sürdüremeyecek ve rekabet yarışında elenecektir. Diğer yandan tüm canlılarda olduğu gibi ürünlerde de bir hayat seyri vardır. Ürünler de büyüyerek gelişir ve zamanla önemlerini yitirirler. Bu yüzden işletme, kârlılığını yitiren üründe ya değişikliler yapacak ya da yerine yenisini üretecektir (Mucuk, 2006, s. 130).

Yeni ürünler tüketicilere eskilerine nazaran farklı avantajlar sunmaktadır. Bu durum da tüketicilerin yeni ürünlere yönelmelerine neden olmaktadır. Ayrı yeni ürün üretmek bir firmanın yenilikçi imaj kazanmasını sağlamaktadır. Bu durumda da tüketiciler firmanın yenilikçi bir firma olduğuna kanaat getirip, sunduğu ürünlerin de kendilerine en iyisini

sunacağını düşünmektedirler. Yeni ürünün bir diğer avantajı da ürün çeşitliliğinin artmasıyla işletmenin üstlenmiş olduğu riskleri dağıtmasıdır (Ünlü, 2006, s. 6).

Firmalar çoğu zaman stratejik nedenlerle yeni ürün üretirler. Tüketiciler genel yaklaşım olarak birbiriyle ilişkili ürünleri aynı firmadan almayı tercih ederler. Mesela ev hanımları; fırın, ocak, bulaşık makinası, buzdolabı, çamaşır makinası gibi tüketim ürünlerini renk, tarz uyumluluğu, fiyat ve promosyon avantajları açısından takım oluşturarak almayı tercih ederler. Bu durum üreticinin konumunu tüketici gözünde güçlendirecektir. Aynı zamanda üretici firmanın dağıtım kanallarını da güçlendirir. Perakendeciler, her çeşit ev aleti üreten bir firmayı tek bir ürün üreten firmaya tercih ederler. Bu durum aynı zamanda satış hedefleri açısından da fayda sağlayacaktır, çünkü tek bir üründeki satış arttırma faaliyeti tüm seriyi olumlu etkileyecektir (Gümüş, 2012, s. 11).

İşletmeleri yeni ürün üretmeye iten nedenler aşağıdaki şekilde dokuz başlık altında toplanabilir (Avşar, 2006, s. 34):

a. Yeni ürün işletmeye farklılık avantajı sağlar. İşletmenin imajını zenginleştirerek, yenilikçi bir pozisyon oluşturmasını sağlar.

b. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda sürekli olarak yeni ürün geliştirmeye ihtiyaç vardır. Bu pazardaki işletmeler için yeni ürünler sürekli büyümek için zorunludur.

c. Yeni ürünün pazarda tutunması ve popüler olması uygun bir fiyatlandırma politikası sayesinde daha yüksek kâr marjı getirebilir.

d. İşletmeler riski dağıtmak amacıyla tek ürün ya da tek ürün dizisine bağımlı kalmak istemezler. Bu nedenle yeni ürün veya ürün dizilerini tercih edebilirler.

e. İşletmeler, dağıtım kanallarının verimliğini artırmak için yeni ürün sunarlar. Bu sayede reklam ve dağıtım maliyetleri, birden fazla ürüne dağılmış, bayi desteği artırılmış ve potansiyel rakiplerin dağıtım ağına girmeleri engellenmiş olur.

f. İşletmeler stratejik açıdan rekabet edebilmek için teknoloji kullanmak isteyebilirler. Yeni ürün de teknoloji kullanımının sağlanabileceği en iyi yol olabilir.

g. İşletmeler bazen de mevcut ürünlerin üretiminden çıkan artıkları değerlendirmek amacıyla yeni ürün üretme yoluna gidebilirler. Böylece hem üretkenliklerini arttırmış olurlar hem de çevreye karşı daha duyarlı bir tutum sergilerler.

h. İşletmeler müşteri kitlesindeki demografik ve yaşam tarzı çeşitliliğine hitap edebilmek için yeni ürünler sunarlar.

1.7. Yeni Ürün Geliştirmede Başarısızlık Nedenleri

Büyümek ve gelişmek isteyen işletmeler için hayati öneme sahip olan yeni ürün geliştirme süreci, aynı zamanda yüksek maliyetlere neden olabilen riski büyük bir süreçtir. Bazı ürünler pazarda başarılı olurken, çoğu da tüm masraflara rağmen başarısız olmaktadır. Büyük kayıplara neden olan bazı başarısızlık örnekleri aşağıda sıralanmıştır (Mucuk, 2006, s. 131);

- 1990'ların sonunda dev ABD işletmesi Motorola, uyduya dayalı kablosuz telefon sistemi projesi olan "Iridium"da 5 milyar dolar kaybetmiştir.
- Texas Instruments, ev bilgisayarı işine girmekten 600 milyon dolar kaybetmiştir.
- RCA, video disk player işinden 500 milyon dolar kaybetmiştir.
- Ford, 1956'da Edsel modelinden 250 milyon dolar kaybetmiştir.

Bu tarz başarısızlık durumlarının sebeplerinden biri piyasadaki belirsizliklerdir. Yeni ürün faaliyetlerinde bulunan firmaların aşağıdaki 3 temel belirsizlik düzeyi ile karşılaştıkları tespit edilmiştir (Gönüllüoğlu, 2007, s. 6);

- İhtiyaçlarını açıkça ifade etmede tüketicilerin yetersizliğinden kaynaklanan belirsizlik,
- Yeni teknolojinin uygulanabilirliğinden kaynaklanan belirsizlik,
- Kaynak taahhütlerini yerine getirmede üst yönetimden kaynaklanan belirsizlik.

Belirsizliklerin yanı sıra, pazarlama karmasındaki elemanlar da ürün başarısızlığına neden olabilir. Örneğin, pazarlama mesajları hedef pazara ulaşmayabilir veya seçilen dağıtım kanalı uygun olmayabilir. Bunlara ek olarak yeni ürünün başarıya ulaşmama nedenleri olarak aşağıdaki etkenler sıralanabilir (Ünlü, 2006, s. 13);

- Üst yönetim, pazar araştırma sonuçlarının olumsuz olmasına rağmen yeni ürün fikrinin hayata geçmesini isteyebilir.
- Yeni ürün fikri iyi bir fikir olmasına rağmen, pazar büyüklüğü gerçeğinden daha büyük tahmin edilmiş olabilir.
- Asıl ürün yeteri kadar iyi dizayn edilmemiş olabilir.
- Yeni ürün pazarda yanlış konumlandırılmış, etkin reklamı yapılmamış veya yüksek fiyatlandırılmış olabilir.
- Ürün geliştirme masrafları öngörülen masrafın üstünde çıkmış olabilir.
- Rakipler tahmin edilenden daha zorlayıcı olabilir.

Bunlara ek olarak, işletme kaynaklarının yetersiz olması, tahminlemede yapılan hatalar, zamanlama hatası, rakiplerin ürününü taklit etmeleri, teknolojik değişmeler, tüketici zevk ve tercihlerinde meydana gelen değişimlerin analiz edilmemesi, çevresel ve ekonomik koşullarda meydana gelen değişmeler, yatırımların yetersiz dönüşü, satış sonrası hizmet yetersizliği, fonksiyonlar arası koordinasyon eksikliği, örgütsel problemler ve firma amacı ile imajı arasında zayıf etkileşim kurulması yeni ürünlerin başarısız olma nedeni olabilir (Gümüş, 2012, s. 18).

1.8. Yeni Ürün Geliştirmede Başarıyı Etkileyen Faktörler

Tüm belirsizlik unsurlarına rağmen, yaratıcı çözümler firmaları bulunduğu konumdan daha iyi bir yere de taşıyabilir. Yaratıcılık her alanda yeni ve yararlı bilgilerin üretilmesi şeklinde tanımlanabilir. Yenilik de örgüt içindeki bu yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması olarak tanımlanabilir (Duran & Saraçoğlu, 2009, s. 4).

Eğer bir firma başarılı olarak varlığını sürdürmek istiyorsa, yeni ürün geliştirme programı ve fonksiyonu, örgütün tüm bölümlerinin koordineli bir şekilde ortak faaliyetini kapsayacak şekilde yapılmalıdır. Yeni ürün fikirlerinin ortaya atılmasından,

ürünlerin ticari başarı aşamasına kadar geçen zamanda araştırma-geliştirme, üretim ve pazarlama üçgeni ile bunlara ait bütçeleme faaliyetlerini pekiştirecek değerlendirme-kontrol-karar mekanizmasının sağlıklı bir biçimde koordinasyonu gerekmektedir (Sağır, 2010, s. 6).

Yapılan araştırmalar yeni ürün başarısını daha çok orijinallik, yüksek kalite, yeni özellikler ve kullanım kolaylığı gibi faktörlere dayandığını ortaya koymaktadır. Böyle bir ürünün tasarlanması için de bir işletmenin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Özkara, 2010);

- Üst yönetimin destek ve liderliği
- Ürün geliştirme sürecinin müşteri odaklı bir bakış açısıyla yapılması
- Uygun organizasyon yapısına sahip olunması
- Çapraz fonksiyonel takımların kullanılması
- Ürünün müşteri bakış açısı dikkate alınarak tanımlanması
- İyi bir plan oluşturulması
- Çalışma disiplininin sağlanması
- Üretim sürecinde kaliteden taviz verilmeden pazara hızlı giriş yapılması
- Müşteri geri dönüşleri ve tepkileri izlenerek gereken düzeltmelerin yapılması

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK STRATEJİLERİ VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

2.1. Yenilik (İnovasyon) Stratejileri

Yenilik, en basit anlamda bir işletmeye rekabet üstünlüğü veren yeni bir ürün, hizmet ya da iş yapma tarzı olarak tanımlanabilir (Mentor, 2009, s. 15). Daha detaylı tanım getiren Oslo Kılavuzu'nda ise *"Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir."* olarak tanımlanmıştır (Oslo, 2005, s. 50).

Yeniliğin uygulanması firmadan firmaya değişiklik gösterebilir. Bazı firmalar tamamıyla yeni bir ürün geliştirip bu ürünü pazara sunarak yenilikçi olabilirler. Bazı firmalar ise ürün, süreç ve faaliyetlerinde sürekli iyileştirmeler yaparak da yenilikçi olabilirler. Bu anlamda yenilik tek başına önemli ve büyük bir değişim olabileceği gibi, küçük adımlardan oluşan bütünleşik bir dizi uygulama da olabilir (Oslo, 2005, s. 51).

Strateji, bir işletmenin içinde yer aldığı ortamın dinamizmine karşın, kararlılığını koruyarak varlığını sürdürmek ve pazarda başarı elde etmek için seçtiği yolu ifade etmektedir (Vikipedi, 2017). Strateji, bir firmada sürekli olarak yüksek performans elde etmek için organizasyon tarafından yaratılan ve uygulanan davranışlar olarak da tanımlanabilir (Akman, vd. 2008, s. 99).

Yenilik stratejisi ise bir firmanın performansını arttırmak ve işletme stratejilerini uygulamak için yeniliği ne kadar ve ne şekilde kullanmaya yöneldiği ile ilgilidir. Firmanın stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için şirket kaynaklarının farklı yenilik

çeşitlerine aktarılmasını sağlayan, daha önceden belirlenmiş fonksiyonel planlar olarak tanımlanmaktadır (Demirci, vd. 2013, s. 165).

Yenilik stratejilerine farklı bir yaklaşım olarak; proaktif, aktif, tepkici ve pasif stratejilerin incelendiği "İdeal Tip Yenilik Stratejileri" örnek gösterilebilir:

Tablo 2: Bazı İdeal Tip Yenilik Stratejileri

	Proaktif	**Aktif**	**Tepkici**	**Pasif**
Amaçlar	Teknoloji ve pazar liderliği	Yenilikte öncü olmamak, ancak yeniliği hızla izlemeye hazırlıklı olmak	Bekle ve gör. Yeniliği uzun bir süre izleyip daha sonra yenilik yapmak	Müşteriler veya sektörde baskın olan firmaların taleplerine göre hareket etmek
Teknolojik Yenilik Türü	Radikal ve tedrici	Büyük ölçüde tedrici	Tamamıyla tedrici	Bazen tedrici olarak
Bilgi Kaynakları	Bilim; teknoloji liderleriyle iş birliği, önemli müşterilerin talepleri	Kurum içi Ar-Ge, Teknoloji liderleri, müşteriler ve tedarikçilerle iş birliği	Rakipler, müşteriler, lisans satın alımları	Müşteriler
Yenilik Harcamaları	Temel ve uygulamalı Ar-Ge; yeni ürün ve hizmetlerin sunulması süreci; işlem, eğitim ve öğretim	Uygulamalı Ar-Ge; yeni ürün ve hizmetlerin dünyaya sunulması süreci; işlem, pazarlama, eğitim ve öğretim	Operasyonel	Biçimsel bir faaliyet yoktur
Alınan Risk	Portföy yatırımlarını da içeren yüksek riskli projeler ve işler	Orta veya düşük riskli projeler, riski farklı yatırımlara dağıtma	Bütün projeler düşük riskli	Risk alınmaz
Yönteme Uygun Düşen Gereklilikler	Fikri haklar; ilave değerler, gizlilik; çabukluk	İlave değerler, çabukluk	Hiçbiri	Hiçbiri
Örnek Firmalar	Dupont, Apple, Singapore Airlines	Microsoft, Dell	Ryanair, Air Asia	3. ve 4. kademe otomobil tedarikçileri

Kaynak: (Deniz, 2008, s. 154)

Firmaların günümüz pazar koşullarında rekabet avantajı sağlayabilmek için izledikleri yaygın olan yenilik stratejileri; Saldırgan Stratejiler, Savunmaya Yönelik Stratejiler, Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler, Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejisi, Yenilikçi Strateji olarak beş ayrı başlıkta incelenebilir.

2.1.1. Saldırgan Stratejiler

Rakiplerin önüne geçerek teknoloji liderliğini ve piyasa liderliğini ele geçirmek isteyen firmaları yoğun olarak saldırgan strateji izlerler (Zerenler, vd. 2005, s. 663).

Saldırgan stratejiyi uygulayan firmalar, rakiplerine karşı yoğun ve şiddetli bir biçimde kavgacı tutum sergilerler. Burada amaç daha çok rakiplerin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkili bir şekilde cevap vermektir. Bunun için de rakip firmaları izleyerek sürekli karşılaştırma yapar ve rakiplerden önce hareket edebilmek için ciddi bir kaynak ayırırlar. Pazarda lider konumdaki firmaların tercih ettiği bu yöntem firmaya; pazarda baskın olma ve pazara yön verme avantajı sağlar. Bu firmalar kısa dönem kârlılıktan fedakârlık ederek, rakiplerini güçsüz durumda bırakmak hatta pazardan silmek için fiyat indirme politikası izleyebilirler (Akman, vd. 2008, s. 99). Pazarda liderliği ve tek firma olmayı amaçladığı için saldırgan strateji izleyen firmalar aynı zamanda yüksek risk taşımayı da göze alırlar (Örücü, vd. 2011, s. 63).

Çoğu firma için çığır açan yeniliğe imza atmak ender görülen bir olaydır. Bu düzeyde bir yenilik için sadece üründeki tasarım değişikliği ya da farklı malzemeler kullanılması yeterli değildir. Çoğu zaman iPad, iTunes ya da hibrid araba gibi yeni bir platform icadı vasıtasıyla çığır açan yenilikler meydana gelir. Böyle bir platform ise ortaya pek çok yeni ürün çıkarabilir (Kotler & Kotler, 2016, s. 98).

Vizyoner insanların hayal güçleri sayesinde farklı sektörlerde çığır açan yeni iş modelleri ve beraberindeki yeni ürün oluşturma örneklerinin bazıları Şekil 2.1.'de sıralanmıştır. Şekil 2.1.'deki birçok firma eski ya da olgunlaşmış firma olmakla birlikte; yeni ürün, hizmet, deneyim ya da teslimat sistemi konusunda sektöre yön vermişlerdir. Sturbucks eski bir ürünü (kahveyi), elverişli buluşma yerleri ve kira ödemeden iş yapma

olanağı ile yeni geliştirdiği aroma ve kahve çeşitlerini piyasaya sundu (Kotler & Kotler, 2016, s. 100).

• Anita Roddick	Body Shop
• Fred Smith	Federal Express
• Steve Jobs	Apple
• Bill Gates	Microsoft
• Michael Dell	Dell Computer
• Ray Kroc	McDonald's
• Walt Disney	Disneyland, Walt Disney World
• Sam Walton	Walmart
• Tom Monaghan	Domino's Pizza
• Akio Morita	Sony
• Nicolas G.Hayek	Swatch Watch Company
• Gilbert Trigano	Club Mediterranee
• Ted Turner	CNN
• Frank Perdue	Perdue Chicken
• Richard Branson	Virgin
• Soichiro Honda	Honda
• Luciano Benetton	Benetton
• Charles Lazarus	Toys 'R' Us
• Les Waxner	Victoria Secret
• Colonel Sanders	Kentucky Fried Chicken
• Ingvar Kamprad	IKEA
• Howard Schultz	Sturbucks
• Charles Schwab	Charles Schwab
• Philip Knight	Nike
• Leonard Riggio	Barnes & Noble Kitabevleri

Şekil 2-0-1: Pazarlama Vizyonerleri

Kaynak: (Kotler & Kotler, 2016, s. 99)

2.1.2. Savunmaya Yönelik Stratejiler

Pazar dinamiklerinden ziyade kendi iç dinamiklerini korumayı tercih eden firmalar daha çok savunmaya yönelik strateji izlerler. Burada amaç pazardaki konumunu geliştirmek ya da pazar payını arttırmak değil, pazardaki mevcut durumunu korumaktır. Bu yüzden de pazarda kendi konumunu etkileyecek bir değişiklik olduğunda tepkisel davranış sergileyerek savunmacı bir tutum izlerler. Fazla değişimin olmadığı ve belirsizliğin az olduğu pazarlarda etkin olabilecek bir yöntem olmasına rağmen günümüz rekabet koşulları için firmayı riske eden bir stratejidir (Akman, vd. 2008, s. 100). Firmalar

bazen kendi tercihleri dışında da savunmaya yönelik strateji belirlemek zorunda kalabilirler. Örneğin saldırgan strateji izliyorken, başka bir firma tarafından oyun dışı edilmiş olabilir (Örücü, vd. 2011, s. 63).

2.1.3. Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler

Teknolojik açıdan büyük bir firmanın alt kuruluşu olarak çalışan ya da düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyeti ile çalışmayı tercih eden firmalar taklitçi ve bağımlı strateji izlerler. Bu firmaların pazarda lider olmak ya da ciddi bir atılım yapmak gibi hedefleri yoktur. İşletme maliyetlerinin rakiplerine göre daha az olması bu tarz firmaları avantajlı konumda tutar (Zerenler, vd. 2005, s. 664).

2.1.4. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri

Geleneksel yenilik stratejisini izleyen firmalar genellikle mesleki beceri ve yetenekte üstün niteliklere sahiptir. Bu nedenle de ürettikleri ürünlere talep fazladır. Hali hazırda avantajlı konumda olduklarından dolayı pazarda herhangi bir değişiklik yapma ihtiyacı hissetmezler (Deniz, 2008, s. 156).

Fırsatları izleme stratejisiyle hareket eden firmalar genelde yenilikçi firmalardır. Fakat hareket etmek için rakiplerinin zayıf yönlerini izlerler. Üretmiş oldukları yenilikçi ürünleri pazara sunmak için rakiplerinin boşluklarını kollayarak rekabet avantajı sağlamayı tercih ederler (Zerenler, vd. 2005, s. 664).

2.1.5. Yenilikçi Strateji (Proaktiflik)

Yenilikçi strateji, firmanın bulunduğu pazardaki değişimleri ve gelişmeleri öngörebilmesi esasına dayalı olarak kendine yeni fırsatlar yaratıp bu fırsatları kendi lehine kullanarak yeni ürün ve hizmetler geliştirmeyi ifade etmektedir. Yenilikçi stratejiyi izleyebilen proaktif firmalar geliştirdikleri yeni ürün ve teknoloji ile çevreyi

değiştirme kabiliyetine sahiptirler. Bu yüzden de takip eden değil, takip edilen firmadır (Akman, vd. 2008, s. 100).

2.2. Yenilik ve Yenilik Stratejilerinin Gerekliliği (Önemi)

Günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında her ürün veya hizmet önce kendiyle sonra da rakipleriyle yarış halindedir. Sürekli değişimin zorunlu olduğu bu koşullarda, işletmeler her aşamada bir önceki aşamadan ve rakiplerinden daha iyi olmak zorundadır. Yenilik stratejisi temel olarak yeni iş yapma yöntemleri bularak problemlere çözüm getirmeyi hedefler (Deniz, 2008, s. 152). İşletme problemlerine çözüm getirmeyi ve işletme hedeflerine ulaşmayı sağlayan önemli bir araç olan yenilik stratejilerinin 3 temel amacı vardır (Örücü, vd. 2011, s. 62):

- ***İşletmenin varlığını sürdürebilmesi:*** İşletmeler genelde birden fazla ürün/hizmet ve her ürün/hizmet için de sayısız alternatif üretirler. Ürün hayat süresinin teknolojinin gelişimiyle birlikte kısalması, pazar taleplerinin hızla artması ve globalleşen pazar koşulları nedeniyle yeni ürün/hizmet geliştirmek ya da ürün veya hizmetlerde yenilik yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Böylesine rekabetçi ortamda işletme varlığını sürdürebilmek için sürekli olarak kendini ve ürünlerini/hizmetlerini yenilemek zorundadır.

- ***İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi:*** Tüketici ihtiyaçlarını en hızlı ve en iyi şekilde belirleyen firmalar pazarda ön sıralarda yer alırken, tüketicide ihtiyaç oluşturan firmalar ise lider konumuna gelmektedir. Bir firma pazarda lider olduğunda da piyasa koşullarını kendi belirleyebilir, piyasaya yön verebilir.

- ***Kârın arttırılması:*** Bir işletmenin ayakta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için müşteri talep ve beklentilerini en uygun fiyatla ve yüksek kaliteyle sunması gerekir. Fakat tüm bu süreçleri işletirken ayakta kalabilmesi için de kâr elde etmesi gerekir. Yenilik çalışmaları için ayrılan kaynaklar ve zaman maliyeti yüksek olduğu için kısa vadede bu çalışmalar kârlılığı olumsuz etkiler.

Fakat uzun vadede yüksek karlılık elde edebilmek için kısa vadeli kâr kayıplarını göze alıp, yenilik çalışmalarını devam ettirmek gerekir.

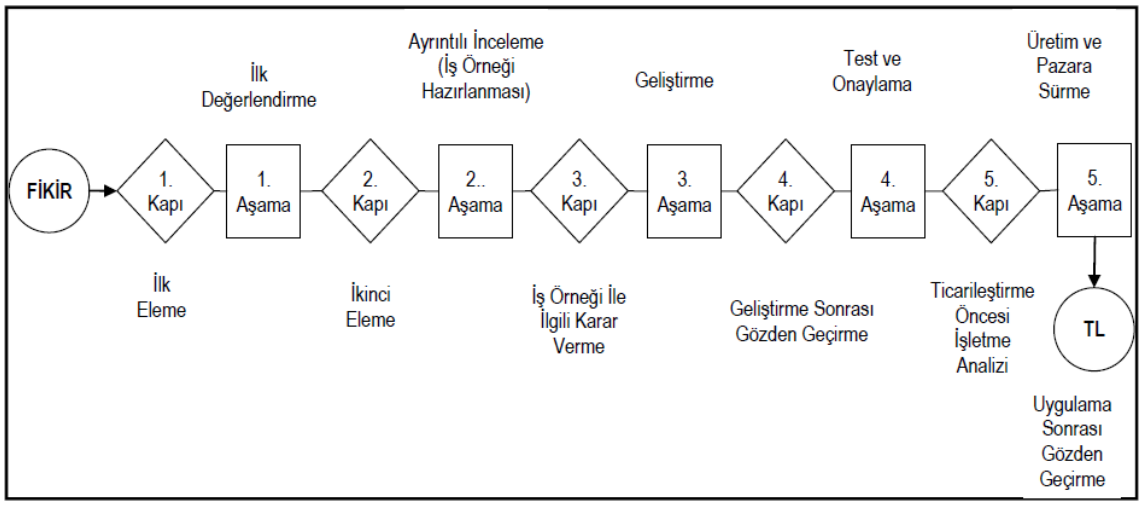
Apple, Google, IBM, 3M gibi firmalar bilirler ki yenilik yapmamak yerinde saymaktır. Yenilik yapmayan bir şirket, müşterileri, tedarikçileri ve dağıtımcıları açısından vadesi dolar ve yenilik yapmayan şirket çalışanları coşkularını yitirdikleri için şirket kendi içinde de yıpranmaya başlar (Kotler & Kotler, 2016, s. 95).

2.3. Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve AR-GE

Uzun vadeye yayılan ve sistematik bir süreç izleyen firmaların çoğunlukla yeni ürün geliştirme sürecinde başarılı oldukları görülmüştür. Literatürde de üç ana yeni ürün geliştirme sürecine rastlanmaktadır (Cengiz, vd. 2006, s. 437).

Fonksiyonel yapının hâkim olduğu birinci nesil süreç tipinde düşük bir öneme sahip olan pazarlama sürecin son aşamasında yer alır. Asıl rolü firmanın teknik bölümü üstlenir ve sürece rehberlik eder. Kontrol ve ölçme yöntemleriyle ürün geliştirmenin hedeflere ulaşıp ulaşmadığı tespit edilir (Cengiz, vd. 2006, s. 437).

İkinci nesil süreç tipinde, yenilik süreci Ar-Ge çalışmalarının bir fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Ar-Ge, "yeni teknoloji yaratmak suretiyle maliyetlerde azalma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen faaliyetler" olarak tanımlanabilir (Öğüt, vd. 2006, s. 415, 416). Yeni ürün geliştirme süreci Ar-Ge faaliyetlerini de kapsayacak şekilde yönetimin oluşturduğu stratejik planlara göre şekillenmektedir ve yeni ürünün fikir aşamasından pazara sürülmesi aşamasına kadar geçen süreçlerin sağlıklı bir şekilde izlenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla geliştirilen Aşama-Kapı* modelinde sürecin kavramsal ve operasyonel olarak izlenmesi amaçlanmıştır (Kaygusuz, 2011, s. 20).



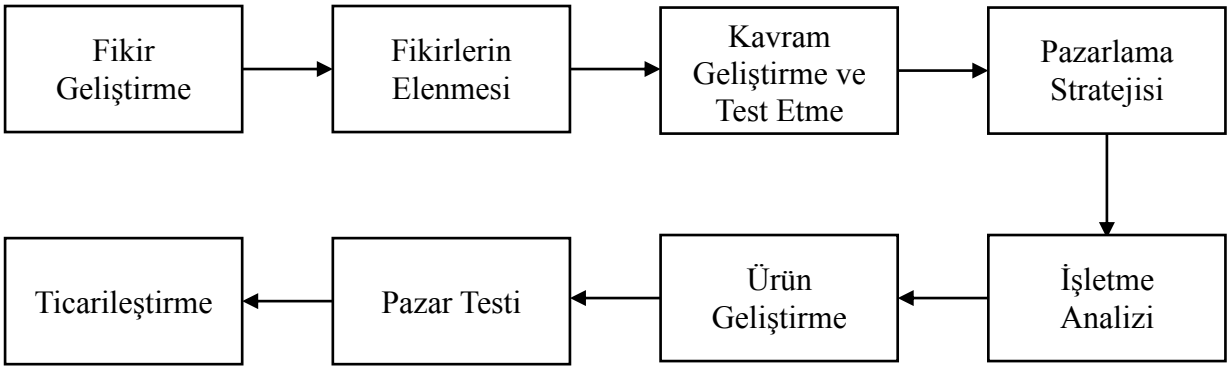
Şekil 2-2: Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Aşama-Kapı Modeli
Kaynak: (Kaygusuz, 2011, s. 21)

Aşama-kapı modeli üretim sürecine benzetilmektedir. Aynı üretim sürecinde olduğu gibi her aşamada kalite kontrol noktaları vardır ve önceki aşamaların çıktısı kalite niteliklerine uygun değilse bir sonraki aşamaya geçmeyecektir. Her kapıda farklı kriterlere göre eleme yapılmaktadır. Kapılarda olumlu ya da olumsuz çıkış kararlarını kapı muhafızları vermektedir. Kapı muhafızları farklı uzmanlıklara sahip kişilerden oluşmalıdır (Kaygusuz, 2011, s. 21).

Yeni ürün geliştirme alanındaki artan rekabet koşulları Cooper tarafından ileri sürülen üçüncü nesil süreç tipini gerekli kılmıştır. Hız ve esneklik odaklı bu süreç tipinde, süreci başından sonuna kadar çapraz fonksiyonel takımlar yönetir. Yönetimin fonksiyonu ise sadece takımlara gerekli kaynakları ve teşvik edici çalışma ortamını sağlamaktır. Tüm sorumluluk ve yetkinin fonksiyonel takımlarda olmasının getirisi olarak takım ruhunun gelişmesi sürecin daha esnek ve hızlı olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte takım içerisindeki iletişim kaynaklı sorunlar süreci olumsuz yönde de etkileyebilir (Cengiz, vd. 2006, s. 438).

Genel bir tanımla ürün geliştirme süreci Şekil 2.2.'de belirtildiği üzere yeni ürün geliştirme süreci; fikir geliştirme, fikirlerin elenmesi, kavram geliştirme ve test etme, pazarlama stratejisi, işletme analizi, ürün geliştirme, pazar testi ve ticarileştirme şeklinde birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır (Bekoğlu & Ergen, 2016, s.

925). Literatürde farklı tanımlar olmasına rağmen temel aşamalar hemen hemen Şekil 2.2 ile aynıdır.



Şekil 2-3: Yeni Ürün Geliştirme Süreci
Kaynak: (Bekoğlu & Ergen, 2016, s. 925)

Fikir geliştirmeden ticarileşmeye kadar giden yeni ürün geliştirme sürecinde firma aşağıda yer alan üç soru cevabına göre süreci işletmektedir (Erkan, 2013, s. 38);

- Yeni geliştirilecek ürün için pazar bulunmakta mı?
- Yeni ürün fikri fiziksel bir ürün haline dönüşebilir mi?
- Dönüştürülen fiziksel ürün karlı bir şekilde üretilip satılabilir mi?

Yeni ürün geliştirme süreci hayata geçirilirken şirket içerisinde üstlenilmesi gereken farklı roller bulunmaktadır. Fernando Tiras de Bes ve Philip Cotler, üstlenilmesi gereken altı rol tanımlamıştır. Bu roller (Kotler & Kotler, 2016, s. 123);

1- Aktive edici
2- İnceleyici
3- Yaratıcı
4- Geliştirici
5- Uygulayıcı
6- Kolaylaştırıcı

Aktive edici kişi, çevre koşullarını takip ederken fırsatları gözlemleyen kişidir. *İnceleyici* fırsatları araştırır ve umut vaat eden bir fırsatı yaratıcı ekibe aktarır. *Yaratıcı* ekip konsept üzerinde çalışarak testler yürütür. Sonuçların olumlu çıkması durumunda

prototip oluşturulur. Prototip üzerinde yapılan testler de olumlu olduğu taktirde üretim yönetimi *geliştirici* ekibe devredilir. Üretim sonrasında pazarlama bölümü, ürünü lansman için *uygulayıcı* ekibe devreder. Tüm süreçte projeyi finanse eden ve ilerlemesini sağlayan bir *kolaylaştırıcı* rolü gereklidir (Kotler & Kotler, 2016, s. 123).

2.3.1. Fikir Yaratma

Yaratıcılık basit anlamda yeni bir fikir üretmek olarak tanımlanırken; yenilik ekonomik değeri olan yaratıcı fikir olarak tanımlanabilir (Deniz, 2008, s. 147). Yaratıcılık, sorunları çözme, karar verme ve kendini ifade etme becerileriyle ilgilidir. Aynı zamanda yeniliğin temeli olan düşünme becerisidir. Yaratıcılık mevcut fikirlerin değerlendirilmesi, üzerinde gerekli değişikliklerin ve düzenlemelerin yapılmasıyla birlikte, sentezci analiz yöntemiyle yeni fikirlerin oluşturulması süreci olduğu için aynı zamanda da geliştirilebilecek yetenektir.

Bir firmada yaratıcı sürecin işletilebilmesi için tepe yönetimden çalışanlara kadar yaratıcılığın ve değişimin benimsenmesi, yeni fikirler için deneme alanlarının sunulmuş olması, dış çevre koşullarının çok iyi gözlemlenmesi ve bu koşullara uyum sağlayabilecek esnek yapıda olunması ve son olarak da yeni ürün geliştirme fikrine açık olunması gerekmektedir. Bir süreç olan yaratıcılık, birçok farklı olasılığın test edilmesini gerektirir. Yapılan testler sonucunda var olan sorunlara etkili çözümler oluşturulabilir. Fakat yaratıcılığı sorun çözme becerisinden ayıran temel özellik, yaratıcı kişilerin daha sorun oluşmadan bunu sezebilmesi ve olası sorunun oluşmasını engelleyecek önlemler geliştirebilmesidir. Henüz ortada bir sorun yokken geliştirilen fikirler için zaman ve uygulama maliyetlerini ise ancak yaratıcılığı benimsemiş ve destekleyen firmalar göze alabilir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi yeni fikirlerin yaratılmasıyla başlar ve geçerli olacak yeni fikrin oluşturulabilmesi için onlarca fikir üretilebilir (Duran & Saraçoğlu, 2009, s. 59).

Firmaların yeni ürün fikirleri ortaya çıkarabilmek için kullandıkları başlıca yöntemler aşağıda sıralanmaktadır (Erkan, 2013, s. 41);

Beyin Fırtınası: 1930'larda bir reklamcı olan Alex Osborn tarafından geliştirilen beyin fırtınası yöntemi kavramı; yaratıcı düşünceyi destekleyen, takım çalışanlarını motive

ederek kısa sürede çok fazla fikrin üretilmesine ve süreçlerin neden başarısız olduğuna dair çıkarımlar yapılabilmesine olanak sağlayan bir sürekli kalite geliştirme aracıdır (Vikipedi, https://tr.wikipedia.org/wiki/Beyin_fırtınası, 2017).

Osborn'un geliştirdiği beyin fırtınası kuralları temel olarak dört maddeden oluşmaktadır (Coşkun H. , 2009, s. 35);

- Eleştiri yapmaktan kaçının,
- Aklınıza gelen her düşünceyi söyleyin,
- Kaliteye önem vermeden çok sayıda düşünce üretmeye çalışın,
- Grup içinde ortaya çıkan düşünceleri geliştirin.

Delphi Karar Tekniği: Antik Yunan'da kehanetlerde bulunan Delph Rahibelerinin yaşadığı yer olan Delphi'den alan bu karar tekniği, yaklaşık elli yıldır yönetim, tıp, askeri araştırmalar olmak üzere birçok alanda kullanılmaktadır. Delphi karar tekniğini ilk geliştirenler ise 1950 yılında Olaf Helmer ve Norman Dalkey adındaki iki ABD'li araştırmacıdır. Tekniğin çıkış noktası, görüş farklılıklarının olduğu ortamlarda uzlaşmacı yaklaşımın nasıl oluşturulacağına dair çözüm arayışıdır. Görüş farklılıklarından oluşan çatışmaların asgari düzeye indirilmesi amacıyla, konularında uzman ve çatışmaya neden olan kişiler anket, panel veya test gibi yöntemler kullanılarak yüz yüze getirilmezler. Böylece baskı altında kalmadan fikirlerini paylaşırlar. Çok sayıda kişiden veri sağlamak mümkün hale gelir (Şahin, 2001, s. 215, 219).

Nominal Grup Tekniği: Delphi tekniğinden farklı olarak katılımcılar aynı ortamda bulunurlar. Fikirlerini sözlü görüşmeden önce kâğıda yazmaları istenir ve bu fikirler bir yazı tahtasında tüm katılımcılara açılır. Fikir sahibi, fikrini savunduktan sonra her bir katılımcıdan tahtada yazan fikre katılıp katılmadığı öğrenilir ve sonuçlar yazı tahtasına eklenir. Son aşamada kaydedilen sonuçlar değerlendirilerek, tüm katılımcılar tarafından onaylanmaktadır (Erkan, 2013, s. 42).

Problem Analizi: Analizin kaynağını müşterilerden ve ürünü kullandıkları esnada yaşadıkları problemlerden oluşmaktadır. Üründen kaynaklı yaşanan problemlerin ve tatminsizliklerin düzenlenen anketlerde ifade edilmesi istenir (Erkan, 2013, s. 43).

2.3.1.1.Fikirlerin Kaynakları

Yeni ürün fikirleri birçok farklı kaynaktan gelir. Sadece AR-GE bölümünden gelen fikirlerle ilerlemek çoğu firmanın kullandığı kısıtlayıcı bir yaklaşım olacağı için firma içi ve firma dışı tüm kaynakları değerlendirmek gerekir (Cravens & Piercy, 2009, s. 249).

Firma içi kaynaklar genellikle aracılar, pazarlama ve satış elemanları ve de çalışanlardır. Yönetimin, firma içi kaynaklardan beslenebilmesi için alt kademeden yukarıya doğru olan iletişim kanallarını açık tutması ve alt kademelere kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ortamın sağlaması oldukça önemlidir (Duran & Saraçoğlu, 2009, s. 65).

Firma dışı kaynaklara da örnek olarak; tüketiciler, bilim adamları, rakipler, danışmanlar, mucitler, reklam ajansları, pazarlama araştırma kuruluşları, ticari birlik ve dernekler, sektörel yayınlar örnek gösterilebilir. 40 firma üzerinde yapılan araştırmaya göre, firmaların hangi kaynakları ne kadar kullandıkları Tablo 2'de gösterilmektedir:

Tablo 3: Yeni Ürün Fikri Kaynakları

FİKİR KAYNAKLARI	**FİRMALARIN SAYISI**
Firma İçi Kaynaklar	
Araştırma Geliştirme Elemanları	33
Satış, Pazarlama ve Planlama Çalışanları	30
Üretim Çalışanları	12
Diğer Yöneticiler	10
Firma Dışı Kaynaklar	
Müşteriler	16
Sözleşmeli Araştırma Kuruluşları	7
Mesleki Yayınlar	4
Rakipler	4

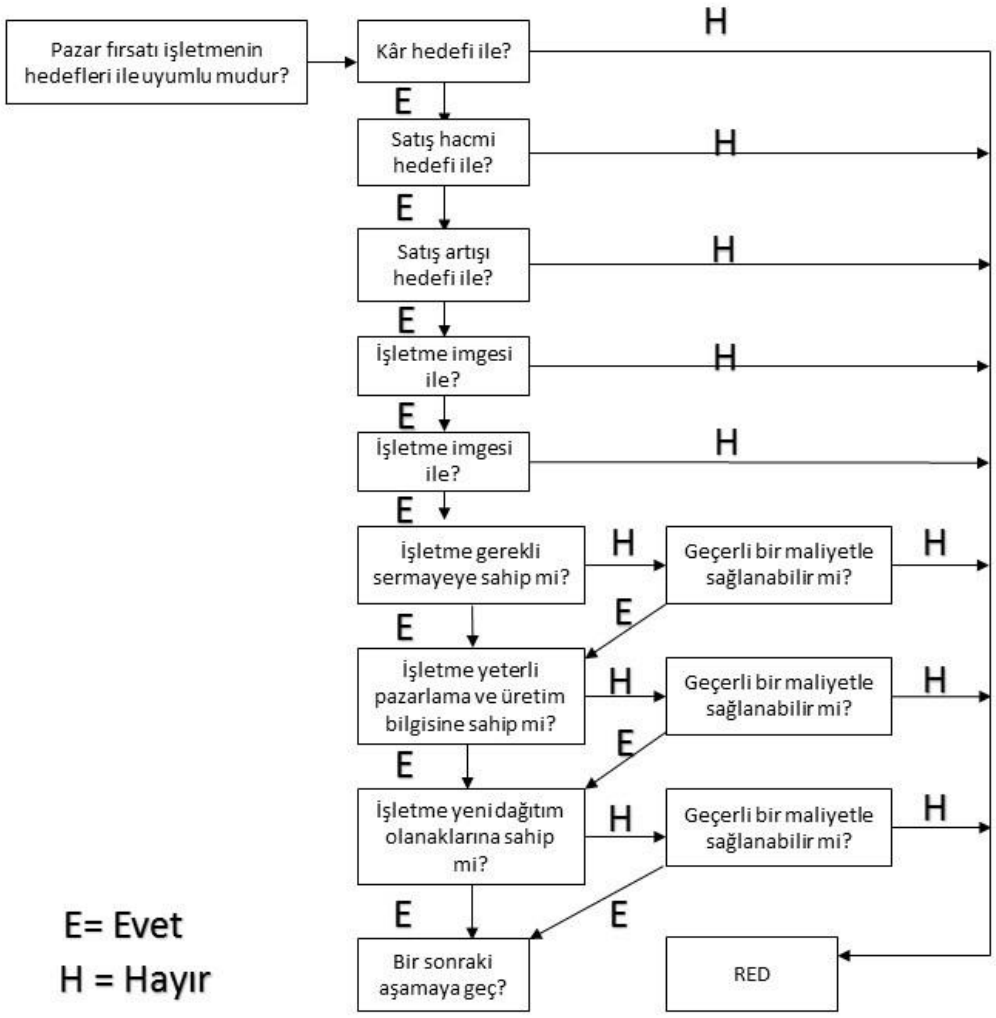
Üniversiteler	3
Mucitler	3
Rastlantılar	3
Reklam Ajansları	2
Aracılar	2
Hükümet Ajansları	2

Kaynak: (Ünlü, 2006, s. 20)

2.3.1.2.Fikirlerin Elenmesi

İşletmenin amaçlarıyla ve kaynaklarıyla uyumlu olmayan yeni ürün fikirleri bu aşamada elenirken, fikirler arasından en uygun olanlar seçilir. Fikirlerin elenmesi aşamasının amacı hedeflere ve işleyişe uygun olmayan fikirlerin en aza indirilerek ve kalan fikirler arasından sağlıklı seçim yapmaya olanak sağlamaktır (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2005, s. 384).

Yeni ürün düşünceleri arasında eleme yapılırken karşılaşılan en önemli sorulardan biri satış hacminin tahmin edilmesidir. Yeni ürünün satış olanağı, hacmi ve işletmeye maliyeti değerlendirilir. Değerlendirmenin akabinde fikrin işletmenin hedeflerine, stratejilerine ve kaynaklarına uygunluğu incelenir. Bu inceleme için aşağıdaki akış şemasında yer alan sorular kullanılır ve soruların yanıtlarının olumsuz olması durumunda yeni ürün fikrinden vazgeçilir (Doğan, 2008, s. 55).



Şekil 2-4: İşletme Hedefleri ve Kaynakları Açısından Bir Pazar Fırsatının Değerlendirilmesi

Kaynak: (Doğan, 2008, s. 56)

Yeni ürün fikirlerinin elenmesi sırasında kararlara etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır (Ünlü, 2006, s. 33):

Fikir sahibinin firma içindeki hiyerarşik yeri: Hiyerarşik olarak üst düzeyde olan kişilerin fikirlerinin, fikrin kendisinden ziyade fikri beyan eden kişinin statüsünden dolayı kabul edilme olasılığı daha yüksektir.

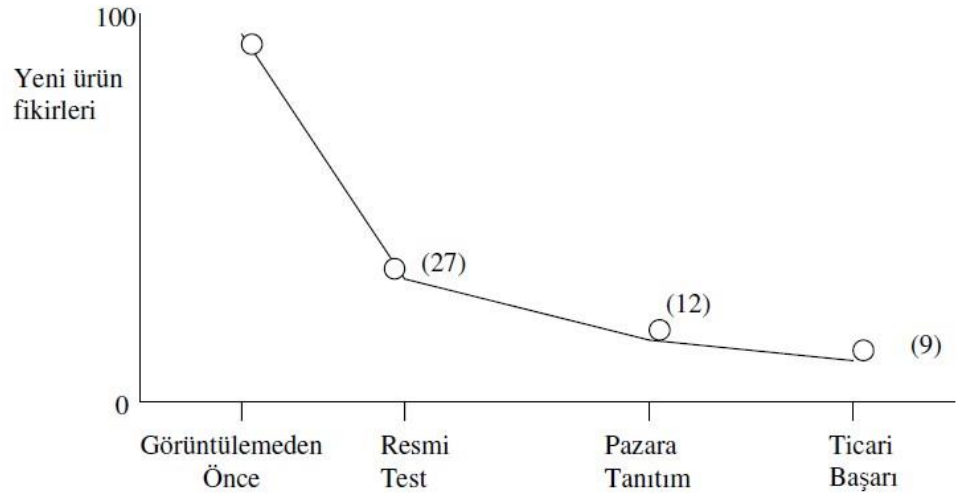
Firmanın karmaşıklık derecesi: Yeni ürün fikri firma içindeki organizasyonel yapılandırma içinde ya da operasyonel süreçlerde kapsamlı değişiklik tarzında gereksinimler ortaya çıkaracaksa fikrin elenme olasılığı yüksektir.

Yenilik fikrinin ortaya atıldığı firmanın faaliyet dalı: Firmaların faaliyet gösterdikleri sektör yeni ürün fikrinin uygulama zorluğu ya da kolaylığını belirlemektedir. Uçak sanayinde faaliyet gösteren bir firmada yeni bir uçak modeli fikrinin kabul edilme olasılığı çok düşükken, cam sanayinde faaliyet gösteren bir firmanın yeni bir ürün fikri ile ürün çıkarma olasılığı daha yüksektir.

Teklifin sunulduğu kimselerin karakter ve görevleri: Yeni ürün fikrinin sunulduğu yöneticinin karakter ve görevi, fikrin elenmesinde önemli bir faktördür. Vizyoner bir pazarlama yöneticisi yeni fikirlere açıkken, geleneksel finans yöneticisi iş yükü oluşturacağı ve mevcut düzeninin bozulacağı endişesiyle yeni fikirlere kapalı olabilir.

2.3.2. Yeni Üründe Konsept Geliştirme ve Test Etme

Ürün fikri ve ürün konsepti arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ürün fikri işletmenin pazara sunabileceği ürün olarak bilinmektedir. Konsept geliştirme, yeni ürün fikirlerinin tüketici terimleri ve anlayışıyla örtüşebilecek şekilde yapılandırmasını ifade etmektedir (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2005, s. 384). Müşteriler ürün fikirlerini değil, ürün konseptlerini satın almaktadır ve yapılan araştırmalar tipik bir firmada her 100 yeni ürün fikrinden 27'si konsept aşamasına gelecek yeterliliktedir. Resmi testlerden sonra ise ancak 12 fikir pazara sunulmaktadır. Bu fikirlerden de sadece 9 tanesi Şekil 2.4'te belirtildiği üzere pazarda başarıya ulaşmaktadır.



Şekil 2-5: Yeni Ürün Fikirleri Aşınım Oranı

Kaynak: (Başok, 2007, s. 169)

Yeni ürün konsepti geliştirilirken dikkate alınması gereken hususlardan biri de yeni ürünün eskisinden daha iyi olması ve piyasada tutunması için sahip olunması gereken özelliklerin ne olduğudur. Tüketiciler yeni bir ürünü değerlendirirken; yeni ürünün üstün özelliklerini, tüketim açısından elverişli olup olmadığını, basitliğini, ürünü deneme ya da test etme olanaklarını dikkate alırlar (İslamoğlu, 2012, s. 210).

Ürün konseptinin geliştirilmesinde dikkate alınması nitelik, işlevsellik ve fayda boyutlarının dikkate alınması gerekmektedir (İslamoğlu, 2012, s. 211).

Nitelik Boyutu; ahlaki, üretim süreçleri, hizmet, performans, fiyat, yapısal ve ticari boyutlardan oluşur.

İşlevsel Boyut; nitelik ve yarar boyutlarının bir bileşkesi olarak amaç zenginliği, kullanım kolaylığı, tamir edilebilirlik gibi değişik görevleri ifade eder.

Yarar Boyutu; ürünün sağladığı doyumlar, prestij ve kimlik özellikleri, ürünün algılanan özelliklerini ifade eder.

Yeni ürün konsepti oluşturulduktan sonra, müşterinin ürün hakkında verdiği tepkiler yapılan testlerle ölçülür. Testlerin amacı ürünün başarısını belirlemekle birlikte, konsepte en çok kimlerin ilgi gösterdiğini tespit etmek tarzındaki demografik analizler oluşturmaktır. Bilgi teknolojileri ve dijital pazarlama konularındaki gelişmeler bu tarz

testlerin yapılmasını kolaylaştırmakla birlikte konsept geliştirme süreçlerini de hızlandırmıştır (Değer, 2010, s. 18).

Kullanılan test yöntemlerine; tekil değerlendirme (monadic), tekli değerlendirme ve diğerleri ile karşılaştırma (proto-monadic), eşli karşılaştırma (paired-comprassion), ve ardışık tekli değerlendirme (sequential monadic) testleri örnek verilebilir. Testler vasıtasıyla; hangi unsurların müşteri memnuniyetini arttırdığı, tüketicinin neden bir ürünü diğerine tercih ettiği, konumlandırmanın nasıl değiştirileceği, fiyatlandırmanın nasıl yapılacağı ya da tüketici ilgisindeki önceliğin neler olduğu konusundaki soruların yanıtlarına ulaşılabilir (Ipsos, 2017).

2.3.3. Yeni Ürüne İlişkin Ticari Analiz

Yeni ürüne ait performans ve karlılığın belirlenmesi amacıyla, ürünün tekrar gözden geçirildiği aşamadır. Bu süreçte hedeflenen, yeni ürün satışlarının ve satışlar üzerinden karlılıkların tahminler üzerinden belirlenip yeni ürün hedefleriyle örtüşüp örtüşmediğinin belirlenmesidir (Değer, 2010, s. 19). Bu aşamada ayrıca; tahmini satış fiyatı, satış hacmi ve karlılık ile başabaş noktasının hesapları ortaya konularak, rakip analizlerine yer verilir. Yapılan analizlerde başlıca kullanılan yöntemler aşağıda yer almaktadır (Bayar, 2007, s. 18);

- Maliyet ve satış tahmini
- İndirilmiş nakit akış analizi
- Yatırımın getirisi analizi
- Geri ödeme süresi ve/veya karlılık analizi
- Karlılık analizi

Pazarlama olanakları, finansal yeterlilik ve üretilebilirlik olarak da özetlenebilecek ticari analiz kriterlerinin amacı sonuca ulaşmaktan ziyade, en uygun yeni ürün fikrinin saptanmasıdır (Doğan, 2008, s. 58).

2.3.4. Yeni Ürün Geliştirme

Tüm analiz ve elemeler sonucunda ürün geliştirme aşamasına gelen yeni ürün fikri, AR-GE bölümü tarafından ürün konseptinden ürün prototiplerine dönüştürülmektedir (Değer, 2010, s. 20). Ürün prototiplerinin ise aşağıdaki kriterlere uyması beklenir (İlhan, 2006, s. 23);

- Tüketici nezdinde, prototipin ürün konsepti aşamasında tanımlandığı gibi tanımlanması
- Prototipin, normal kullanım ve şartlarda güvenle kullanılabilir olması

Ürün geliştirme aşamasında yaşanmakta olan genel problem; araştırma geliştirme ve pazarlama bölümlerinin farklı bakış açılarından kaynaklı farklı yaklaşımlar sergilemeleridir. Bu aşamada, ürünlerin teknik ve fiziksel nitelikleri üzerinde durulurken diğer yandan da ürünün marka ve ambalajı üzerinde geliştirmeler yapılmaktadır (Özuygun, 2013, s. 40).

Ürün geliştirme sürecini takiben ve Pazar testlerinden önce şirket içinde testler yapılmaktadır. Ürün konsepti, pazarlama ve teknik açılardan tekrar değerlendirilir. Hedef Pazar, ürünün sağladığı faydalar, müşteri tepkileri, üretim süreçleri ve üretim maliyetlerinin neler olacağı sorularının cevapları aranır (Bayar, 2007, s. 29).

2.3.5. Yeni Ürüne İlişkin Pazar Testleri

Pazar testi aşamasında ürünün bir örneği ya da prototipinin herhangi bir ücret istenmeden müşteri tarafından kullanılarak test edilmesi hedeflenir. Gerçek kullanım alanlarında ve hedef kitleye uygun testler yapılır. Ürünün pazara sunulmadan önce yaşanabilecek aksiliklerin önceden tespit edilmesi için faydalıdır (Bayar, 2007, s. 29).

Ürünün eksiklik ve kusurlarının pazara sunulduktan sonra ortaya çıkması hem yüksek maliyetlere hem de müşterinin markaya karşı ilk izlenimlerinin olumsuz olmasına neden olabilir. Bunun için sunum öncesinde yapılması gereken test çalışmaları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Özuygun, 2013, s. 44);

- Odak pazarın belirlenmesi
- Pazar davranış etüdü
- Ürün fikrinin test edilmesi
- İlgili müşterilerin belirlenmesi
- Ürün isminin (markanın) ve ambalajının test edilmesi
- Ürünün kopyalanma olasılığının etüdü

Pazara sunum sonrasında ise aşağıdaki testlerin yapılması önerilir;

- Güvenilirlik etüdü
- En iyileme gereksinimleri etüdü
- Yeni reklam stratejilerinin etüdü

2.3.6. Yeni Ürünü Pazara Sunuş

Ürünün pazara sunulması aşamasında ürünün ambalajı, boyutları, markası ve fiyatlandırması konusunda son kararlar alınmıştır. İşletme ürünün geleceğine güven duymaktadır ve tüm risk faktörlerine rağmen kârlılık hedeflenmektedir. Artık ürünün ne zaman, nerede ve kime nasıl pazarlanacağı sorularının stratejik yöntemleri belirlenmektedir (Doğan, 2008, s. 72).

Pazara giriş zamanı olarak erken giriş stratejisi belirlenebilir. İşletme yeni ürünün yeteneklerine inandığında erken giriş stratejisini izleyebilir ve beklenen başarı elde edildiğinde erken girişin ödülleri büyük olabilir. Eşit reklam ve özelliklere sahip iki markalı bir pazarda, yeni ürünle ile pazara ilk giriş yapan markanın %59 pazar payına sahip olabileceği hesaplanmıştır. Pazara giriş zamanına göre alınan Pazar payları Şekil 2.5.'te detaylı olarak yer almaktadır (Başok, 2007, s. 118).

Markanın Giriş Sırası / Marka Sayısı	Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beşinci	Altıncı
1	%100					
2	%59	%41				
3	%44	%31	%25			
4	%36	%25	%21	%18		
5	%31	%22	%18	%16	%14	
6	%28	%19	%16	%14	%12	%11

Şekil 2-6: Pazara Girişe Göre Pazar Payları

Kaynak: (Başok, 2007, s. 118)

2.3.7. Yeni Ürünle İlgili İzleme ve Değerlendirme

Yukarıdaki tüm süreçlerin sonucunda gelinen izleme ve değerlendirme süreci artık ürünün yaşam seyri boyunca izlendiği aşamayı ifade etmektedir. Ürünün başarısı ve yaşam seyrinin daha uzun devam etmesi, izleme ve değerlendirme sürecinin sağlıklı yönetilmesine bağlıdır (Değer, 2010, s. 22).

Her ne kadar gerekli çalışmalar yapılmış olsa da ürünün başarısını tüketiciler ve rakiplerin oluşturduğu dinamik yapı belirleyecektir. Bu nedenle ürünün performansını izleyecek bir takip sistemi gerekmektedir. Bu konudaki en yaygın metot BBDO tarafından geliştirilmiş "Yeni Ürün Erken Uyarı Sistemi"dir. Bu metotla işletme;

- Yeni ürünün benimsenmesi, denenmesi, tekrar alım kararının verilmesi, kullanım sıklığı ve pazar payı tahminlerini yapabilmekte
- Yeni ürünün pazarlama planındaki kuvvetli ve zayıf yönler analiz edilebilmekte
- Yeni ürün geliştirme sürecindeki stratejik kararlar konusunda erken ve doğru aksiyon önerileri geliştirilebilmektedir (Bekoğlu & Ergen, 2016, s. 930).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REKABET KAVRAMI ve SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK

3.1. Rekabet Tanımı ve Kapsamı

Rekabet, en geniş anlamıyla, kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlüklerin ve insan haklarının garanti altına alındığı ve hiçbir ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış olarak tanımlanabilir (Zerenler, vd. 2005, s. 654).

İşletmeler için rekabet ise; "müşterinin kabulünü ve bağlılığını kazanmak için işletmeler arasında yapılan bir mücadele" olarak tanımlanabilir. Rekabet müşterinin benzer ürüne daha ekonomik koşullarda ve daha iyi kalitede erişimini sağladığı için serbest piyasa sisteminin de dayanak noktasını oluşturur (Deniz, 2008, s. 144).

Hemen hemen her sektörde aynı müşteri kitlesine benzer ürün veya hizmeti satmak isteyen ve bu nedenle de birbirleriyle rekabet etmek zorunda olan işletmeler bulunmaktadır. Rekabetin zorlayıcı olmadığı durumlarda işletmeler, değişikliğe ve yeniliğe gitmeden mevcut sistemleriyle hayatlarına devam edebilmektedir. Pazar koşulları öngörülebilir olduğu için kendi davranışlarını belirleyebilirler. Rekabetin şiddetinin arttığı durumlarda ise işletmeler gelişen koşullara uyum sağlamak zorunda kalırlar. Riskli ve proaktif davranışlar sergilemek zorunda kalan işletmeler; ürün ve süreçlerinde yenilik yapmak, yeni pazar araştırmak gibi kendilerini rakiplerinden farklı kılacak yeni yollar ararlar (Ağraş, vd. 2013, s. 232).

Genelde işletmelerin kimlerle rekabet ettiği bellidir. Örneğin Arçelik, Vestel ile rekabet etmektedir. Tofaş da öteki otomobil şirketleriyle rekabet ettiğini bilir. Fakat, rekabet her zaman benzer ürünlerde olmayabilir. Sözgelimi televizyonun rakibi bilgisayar olabilir. Fotoğraf makinesinin rakibi de akıllı telefon olabilir (İslamoğlu, 2012, s. 55).

Samsung firması televizyon alanında Vestel, Arçelik ya da Sony ile rekabet ederken; akıllı telefon ürünlerinde HTC veya Lenovo ile rekabet edebilir. Bu durumda rekabeti ve rakipleri daha geniş kapsamda değerlendirmek gerekir. Kotler'e göre ürün bazında dört değişik rakip kavramı vardır (İslamoğlu, 2012, s. 55);

1- Firma benzer ürün ve hizmetleri, benzer müşterilere birbirine yakın fiyatlarla satan firmaları rakip olarak görür. Coco Cola ile Pepsi buna örnek gösterilebilir.
2- Bir diğer firma, benzer ürünleri satan tüm firmaları rakip olarak görebilir.
3- Bir firma kendi ürün karmasında faaliyet gösteren tüm işletmeleri rakip olarak görebilir.
4- Bir diğer firma ise, tüm benzer müşterilere hizmet veren firmaları rakip olarak görebilir. Bu duruma çay ve kahve örnek verilebilir. Kahveyi az miktarda tüketen, çayı daha fazla miktarda tüketiyor olabilir.

Bu nedenlerden ötürü rekabet analizi yapılırken sadece firmaları ya da ürünleri baz alarak değil, faaliyet gösterilen endüstriyi ve endüstrideki rekabeti kapsayacak biçimde yapılmalıdır. Başarılı bir rekabet analizi aşağıdaki yedi temel soruya cevap verebilecek ölçüde olmalıdır (İslamoğlu, 2012, s. 54);

1- Rakiplerimiz kimlerdir?
2- Sektördeki rekabet durumu nasıl?
3- Rakipler hangi rekabet stratejilere sahip?
4- Rakiplerin hedef ve amaçları nelerdir?
5- Rakiplerin güçlü ve zayıf oldukları alanlar hangileridir?
6- Rakiplerin tepkileri nasıldır?
7- Dış çevre işletmeye neler sunmaktadır?

3.2. Rekabet Üstünlüğü (Avantajı) ve Sürdürebilirliği

Teknolojik ilerlemelerle birlikte rekabet süreci günümüzde birçok büyük ya da küçük ölçekteki firmayı yeniden örgütlenmeye, yeniden yapılanmaya, yeni ürün üretmeye ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle firmalar rekabet avantajı

sağlayabilmek için rekabet koşullarını değiştirmek ya da farklılaştırmak zorunda kalmaktadırlar (Papatya, 2003, s. 15).

Rekabet avantajı; bir organizasyonun rakipleri karşısında veya rekabet ortamında kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı nedeniyle, elde ettiği eşsiz pozisyon ve/veya pozisyonlardır (Hofer & Schendel, 1978).

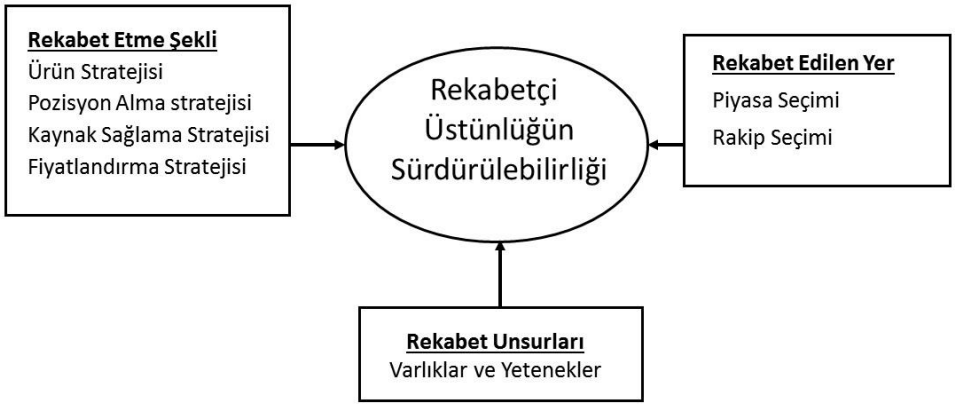
Rekabet avantajı, bir firmanın müşterileri için ürünün maliyetinin üstünde değer yaratmasıyla oluşmaktadır. Değer; müşterinin ödemeye hazır olduğu miktardır, üstün değer ise sağlanan denk hizmet veya fayda için rakiplere göre daha az fiyat istemekten veya daha yüksek bir fiyatı fazlasıyla telafi eden hizmet veya faydalardan kaynaklanmaktadır (Wilson, vd. 1992). Firmanın değer yaratarak oluşturacağı rekabet stratejisinin üstünlüğü, ancak rakiplerinin bu değer ve stratejiyi taklit edememesiyle mümkün hale gelir. Aksi durumda, rekabet avantajı sürdürülebilir olmayacaktır (Papatya, 2003, s. 16).

Bir firmanın bulunduğu sektör içerisindeki rekabet durumu beş temel rekabet gücüne bağlıdır. Bunlar (Papatya, 2003, s. 16);

1- Pazara giriş zamanlaması,
2- Pazara giriş stratejisi,
3- İkame ürün riskine karşı oluşturulacak farklılık,
4- Alıcıların pazarlık gücü,
5- Sektörde var olan firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğudur.

Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olmasını ifade eden "Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü" tanımı ise literatüre Micheal Porter ve Jay Barney ile yerleşmiştir. Porter, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü uzun dönemde ortalamanın üzerinde performans göstermek olarak tanımlayarak, sürdürülebilirliği takvim zamanı ile ölçeklendirir. Barney ise, "bir işletmenin, mevcut veya potansiyel rakipleri tarafından aynı zamanda uygulanamayan ve faydaları kopyalanamayan, değer yaratan bir strateji uygulaması" olarak getirdiği tanımla takvim ile ölçeklendirmenin ötesine çıkarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü taklit edilme olasılığı ile ilişkilendirir (Seviçin, 2009, s. 172).

Şekil 4'te de belirtildiği üzere; rekabet etme şekli, rekabetin nerede edildiği ve rekabetin temeli sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün üç alanını oluşturmaktadır. Ürün, üretim, fiyat ve dağıtım stratejileri rekabet etme şeklini belirlerken; pazar ve rakip seçimi rekabetin nerede edildiğini, işletmenin kaynak ve yetenekleri de rekabetin temelini belirlemektedir. Sadece kaynakların değil, aynı zamanda ürünlerin de taklit edilemez olması sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Seviçin, 2009, s. 178).



Şekil 3-1: İşletmelerde Rekabetçi Üstünlüğü Sağlama ve Sürdürebilme Gücü

Kaynak: (Korkmaz, Baykara, & Akman, 2012, s. 4)

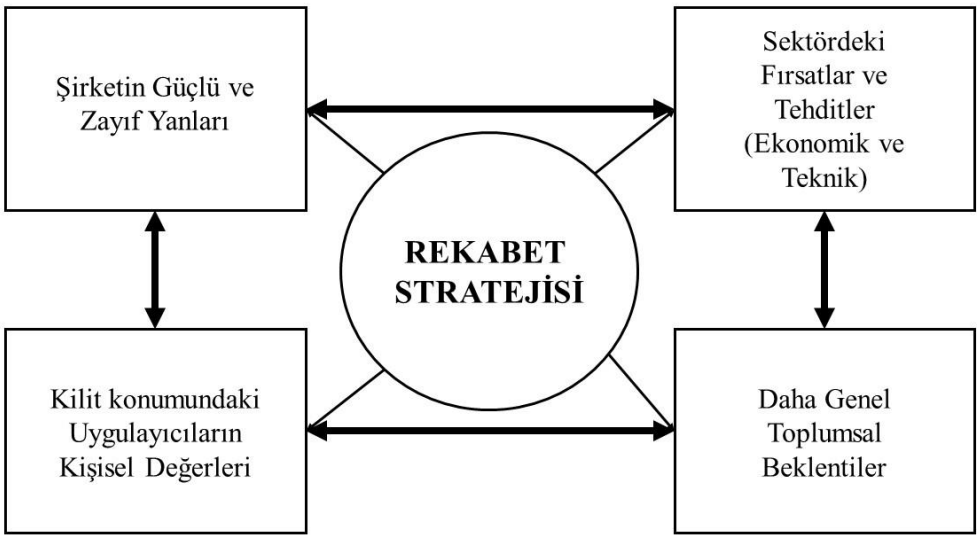
Bu durumda işletmeler kaynaklarının ve ürünlerinin taklit edilebilmesini zorlaştıran engeller uygulamalıdırlar. Engeller aşılamaz olmadığı için, işletmenin engelleri de sürekli yenilemesi gerekmektedir. Taklit edilmeyi zorlaştıran ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan üç temel koşul vardır. Bunlar (Kaygın, 2012, s. 94);

1- Üstünlüğün kaynağı (Üstünlüğün kaynaklarının sürdürülebilirlik açısından hiyerarşik bir yapısı vardır. Örneğin; maliyet üstünlüğü farklılaştırma üstünlüğünden daha az sürdürülebilir.)
2- Farklı üstünlük kaynaklarının sayısı (Üstünlük sayısı arttıkça sürdürülebilirlik de artmaktadır.)

3- Sürdürülebilirliğin en önemli nedeni sürekli geliştirme ve yenilemedir. (Yeni üstünlükler yaratılmadıkça, üstünlükler eninde sonunda taklit edilecektir.)

3.3. Başlıca Rekabet Stratejileri

Herhangi bir sektör içerisinde yer alan bir firmanın açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın mutlaka izlediği bir rekabet stratejisi vardır. Ya dış koşulların belirlediği stratejiyi izlemek zorunda kalmıştır ya da kendi planladığı ve geliştirdiği bir stratejiyi uyguluyordur. Rekabet stratejisi geliştirmek ise bir firmanın hedeflerini gerçekleştirmek için izleyeceği yolu formüle etmesi anlamına gelmektedir. Bu formülün kurulduğu bağlam Şekil 3.2'de görüldüğü gibidir (Barca, 2007, s. 12).

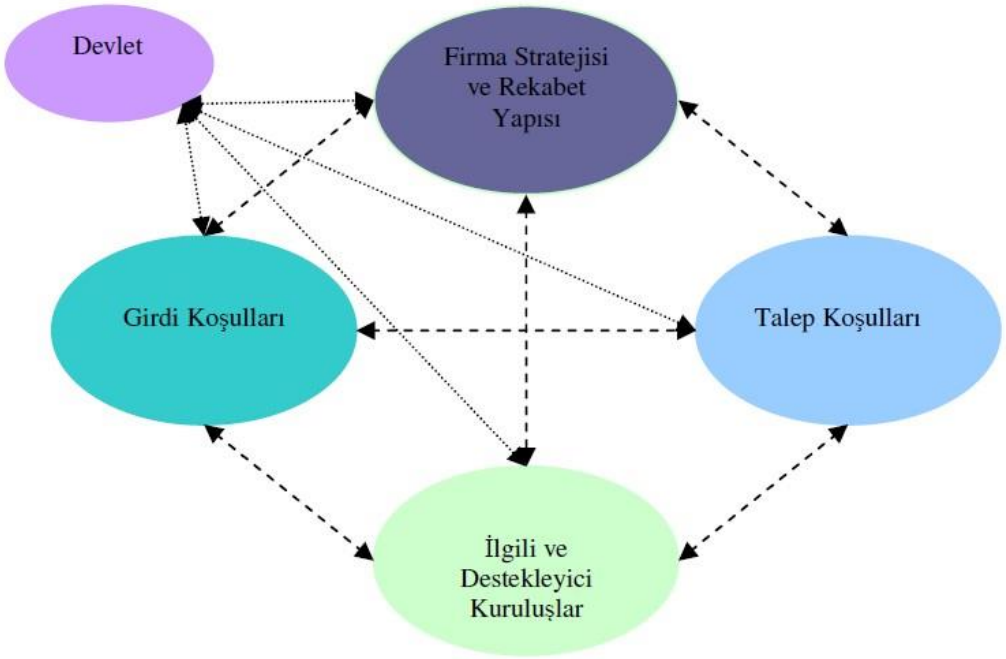


Şekil 3-2: Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam

Kaynak: (Barca, 2007, s. 12)

3.3.1. Porter Elmas Modeli

Porter, 1990 yılında yazdığı "Ulusların Rekabet Avantajı" kitabındaki Elmas Modeli'yle bir ülkenin belirli endüstrilerde neden başarılı, belirli endüstrilerde ise neden başarısız olduğunu açıklamıştır. Ülkelerin rekabet avantajını açıklayan modelde, bu rekabet avantajını gerçekleştiren aslında ülkede bulunan firmalardır. Modelde bir sektörün rekabet avantajını belirleyen dört ana girdiden bahsedilir. Elmasın köşelerini oluşturan bu girdiler; girdi koşulları (doğal kaynaklar, iklim, bölge, işgücü, iletişim altyapısı), firma stratejisi ve rekabet yapısı, talep koşulları, ilgi ve destekleyici kuruluşlardır. Devlet ise bu dört girdi koşullarını destekleyen faktör olarak modelde yer almaktadır. Ayrıca ülkelerin her sektörde ve alanda başarılı olmasının mümkün olmadığı, bu yüzden de belirli sektörlere yönelmeyi önerir. Dinamik bir yapıda olan modeldeki temel değişkenler ayrı ayrı etkileyici unsur olmaktan ziyade hem birbirlerini hem de birlikte rekabet durumunu belirleyen unsurlar olarak ele alınmaktadır (Bulu, vd. 2006, s. 54).



Şekil 3-3: Porter'ın Elmas Modeli

Kaynak: (Bulu, Eraslan, & Kaya, 2006, s. 54)

Tablo 4: Elmas Modelinin Unsurları

Girdi Koşulları	Talep Koşulları	İlişkili ve Destekleyici Endüstriler	Firma Stratejisi ve Rekabet	Devlet Desteği	Uluslararası Rekabetçilik Düzeyi
Doğal Kaynaklar, İklim, Bölge, İşgücü, İletişim Altyapısı	Yurtiçi ve Yerel Talep, Gelişmiş Müşteri İhtiyaçları, Talep Kalitesi	Yetenekli ve Uzmanlaşmış Tedarikçiler, Tamamlayıcı Firmalar, İlişkili Kurumlar, Üniversite	Güçlü Bir Yerel Rekabet, Düşük Maliyet ve Farklılaşma, Uzun Dönemli Yatırımlar, Rekabet ve İşbirliği	Kalkınma Ajansları, Hibeler, Destekler ve Projeler	Uluslararası Pazar Payları

Kaynak: (Yıldız & Alp, 2014, s. 252)

Girdi Koşulları: Doğal kaynaklar, iklim, bölge, işgücü ve iletişim alt yapısı başlıklarıyla irdelenen girdi koşulları bir ülkenin kalkınma modelini belirlemektedir. Örneğin eğitimin düşük olduğu bir ülkede, bedensel eforun daha önemli olduğu işçiliğin gerekli olduğu alanlara yönelmek gerekmektedir. Ayrıca bir ülke Elmas Modeline göre girdi koşullarını sürekli olarak yenilemelidir (Koç & Özbozkurt, 2014, s. 88).

Talep Koşulları: Üretilen mal veya hizmete olan talebi ifade etmektedir. Porter'a göre bir ürün veya hizmete olan talep iç pazarda daha fazla ve daha kaliteliyse, firmaya bir o kadar rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabet avantajı ise yerel talebin miktarından ziyade kalitesidir. Yerel taleplerin bilinç düzeyi arttıkça, talebi karşılamak için firmalar kendilerini geliştirecektir ve daha kaliteli ürünlerle uluslararası pazarda da rekabet avantajı elde edeceklerdir (Koç & Özbozkurt, 2014, s. 88).

İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar: Bir firmanın hem ülke içinde hem de uluslararası pazarda rekabet avantajı sağlamasında, faaliyet gösterdiği sektörü destekleyen kuruluşlarla (yan sanayi, tedarikçiler, destek endüstriler vs..) olan ilişkinin büyük bir önemi vardır. Girdi temini konusunda, teknolojik yeniliklerin desteklenmesi teşvik

edilmesi konusunda destekleyici kuruluşların etkisi büyüktür. Örneğin üreticiye yakın olan bir tedarikçi, dağıtım ve pazarlama ağı açısından firmaya hız kazandıracaktır. Tedarikçinin endüstriye ilişkin bilgilerini üretici firma ile paylaşması ise her iki taraf için rekabet avantajı sağlayacaktır (Gürpınar & Sandıkçı, 2008, s. 118).

Firma Stratejisi ve Rekabet: Bölgesel ve yerel rekabet koşulları firmaların rekabet stratejilerini belirlemekte büyük bir öneme sahiptir. Rekabetin düşük olduğu sektörler karlılık avantajı sağladığı için firmalar açısından daha caziptir. Diğer yandan rekabetin yoğun olduğu sektörler ise firmaları gelişmeye zorlar. Bu da uluslararası pazarda firmaya avantaj sağlar (Gürpınar & Sandıkçı, 2008, s. 119).

Devlet Desteği: Porter'ın Elmas Modeli, uluslararası rekabette avantajlı olma yöntemlerine cevap ararken, bunun ancak yerel koşullarla sağlanabileceğinin önemini vurgulamaktadır. Bu anlamda devletin uyguladığı teşvik, yaptırım, tekelleşmenin önüne geçerek iş birliklerini özendirmesi, talep görecek ürünleri önceden tespit ederek modellemeler yapmasının sektörün kalkınması ve uluslararası pazarda rekabet avantajı sağlamak açısından önemi büyüktür (Gürpınar & Sandıkçı, 2008, s. 119).

Ulusal rekabet üstünlüğü sağlayan faktörleri açıklayan Elmas Modeli, endüstrilerin coğrafi olarak yakın bölgede bulunmasının avantajlarından bahsetmektedir. Bu avantajdan yararlanan başarılı firmaların olmasına rağmen, coğrafi olarak ayrı olup da başarılı olan firmaların da bulunması Elmas Modeliyle açıklanamamaktadır. Model gelişmiş ülkelerde uygulanabilir olmasına rağmen, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler için yetersiz kalabilmektedir. Ayrıca modele doğrudan yabancı yatırımlar dahil edilmemiştir (Koç & Özbozkurt, 2014, s. 89-90).

3.3.2. Yenilik-Yaratıcılık (İnovasyon)

Yenilik genel kullanımda, girişimcilik fonksiyonu olarak yeni kaynaklar bulmak veya var olan kaynakların işlenme kapasitelerindeki artış olarak ifade edilmekle birlikte; "yeni ve farklı bir sonuç" olarak da ifade edilmektedir. Yenilik süreci bir buluşla başlar ve buluşun geliştirilip, piyasaya yeni ürün olarak sunulmasıyla sonuçlanır (Işık & Keskin, 2013).

Rekabet üstünlüğünün korunması ve işletme sahip veya ortaklarının, çalışanlarının ve müşterilerin tatmini açısından rekabette yeniliğin kilit rolü bulunmaktadır. Yenilik rekabet üstünlüğünün uzun dönemli olmasını sağlarken, rekabet üstünlüğünü korumada da rakiplerin önüne geçmek ve rakipler karşısında konumunu korumak konusunda stratejik avantajlar sağlamaktadır. Böylece işletmede büyüme hızlanmakta, kar marjları artmakta ve rekabet üstünlüğünü destekleyen temel yetkinliklerin oluşması sağlanmaktadır (Akıncı, 2011, s. 66).

Yenilik stratejileri değer yaratma bağlamında değerlendirildiğinde dört temel yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar; Yıkıcı Yenilik Teorisi, Tüketicilerde Ortak Değer Yaratımı Yaklaşımı, Mavi Okyanus Stratejisi ve Tasarım Tahrikli Yenilik olarak sıralanabilir (Güneş, 2011, s. 71).

3.2.2.1. Yıkıcı (Aykırı) Yenilik Teorisi

Yıkıcı Yenilik, piyasanın en alt seviyesinden giriş yapan bir ürün veya hizmetin, hızla yaygınlaşıp yükselmesi sonucunda piyasaya hâkim olan diğer ürün veya hizmetlerin ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Yıkıcı Yenilik Teorisi adını Joseph L.Bower ve Clayton M.Cristensen'in 1995 yılında yayınladıkları "Yıkıcı Teknolojiler: Dalgayı Yakalama" makalesinden almaktadır. Makalede lider firmaların yüksek getirili projelere yönelmesinden ötürü gelişmekte olan teknolojileri görmezden geldiklerinden bahsedilmektedir. Bundan dolayı da varlığını sürdürmek isteyen firmaların piyasanın alt dilimine yönelmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Teoriye göre yıkıcı yenilik, firmaların ana faaliyet alanından ve mevcut müşterilerinden farklı alanlara yönelmesi ile gerçekleşir. Piyasanın alt diliminde daha fazla alternatif olduğu için yenilik daha basit ve ucuz gerçekleşebilir (Baktır, 2016, s. 3).

Bu yöntem ile firmalar sürdürülebilir rekabet stratejileriyle birlikte yıkıcı yenilik faaliyetlerine yönelmektedirler. Böylece hali hazırdaki rakipleriyle birlikte daha geniş bir kapsamda yeni rakiplerle de rekabete girmektedirler. Alışılagelmiş yönetim tarzı ve stratejilerinin yanında yeni bir pazara yönelmek üst kademedeki yöneticiler açısından zorlayıcı olabilmektedir. Yıkıcı yeniliği uygulayan diğer firmaların varlığı da rekabeti zorlayıcı unsur olarak tehdit oluşturacaktır (Güneş, 2011, s. 75).

3.2.2.2. Tüketicilerde Ortak Değer Yaratımı Yaklaşımı

Yeni sistemde tüketicilerin profillerindeki değişiklikler firmaları tüketici merkezli değer yaratma yaklaşımını benimsemeye yönlendirmektedir. Günümüz koşullarındaki bilgiye ulaşmadaki kolaylık tüketiciler artık daha bilgili, diğer tüketicilerle iletişim içinde ve aktif konumda yer almasını sağlamıştır. Güncel değer yaratma sistemlerinde tüketiciler üreticilerden değerlerin oluşturulmasında diğer firmalarla ortak çalışmasını beklemektedir. Geleneksel yaklaşım ile ortak değer yaklaşımı Tablo 5'te karşılaştırılmıştır (Güneş, 2011, s. 75).

Tablo 5: Geleneksel Yaklaşımla Ortak Değer Yaklaşımının Karşılaştırılması

	Geleneksel Yaklaşım	**Ortak Değer Yaratımı**
Etkileşimin Hedefi	Ekonomik değer çıkartma	Ortak yaratım deneyimleri sonucu ortak değer yaratımı, ekonomik değer çıkartmak
Etkileşimin Alanı	Değer zincirinin başında ve sonunda	Sistemde sürekli olarak her an ve her yerde
Firma-Tüketici İlişkisi	İşlem bazlı	Ortak yaratıma yönelik etkileşimler ve işlemler
Seçim	Ürün ve hizmet çeşitliliği, özellikler, ürün performansı ve işlemsel performanslar	Birçok kanal, seçenek, işlem ve fiyat-deneyim ilişkisi etkileşimi ortak yaratım deneyimi
Firma-Tüketici Etkileşiminin Yapısı	Pasif, firma tarafından sınırlandırılan, birebir etkileşim	Aktif, firma veya tüketici tarafından sınırlandırılan, birebir veya kolektif etkileşim
Kalite Odağı	İç süreçler ve arzın kalitesi	Firma tüketici etkileşiminin ve deneyimlerin kalitesi

Kaynak: (Güneş, 2011, s. 76)

Tüketicide değer yaratma yaklaşımı teknolojinin ve iletişimin tüketici kanalında yoğunlaşmasını sağlamaktadır. B2B (Business to Business) ve B2C (Business to Consumer) iş modelleri yerini giderek C2C (Consumer to Consumer) iş modeline bırakmaktadır. Buradaki amaç da tüketiciyi süreçlere dahil ederek daha yaratıcı iş çözümleri sunmaktır. Fakat model beraberinde bazı soruları da getirmektedir. Bunların başında da kısıtlı zaman içerisinde her tüketiciye nasıl ulaşılacağı sorusu gelmektedir.

Devamındaki sorular: Risk paylaşımı ve yasal sorumluluklar nerede başlayıp nerede bitecektir? Tüketicilerin ürünlerdeki yoğun katkısı nedeniyle firmalar tasarım süreçlerinde nasıl kontrol sağlayacaklardır (Güneş, 2011, s. 77)?

3.2.2.3. Mavi Okyanus Stratejisi

Kim ve Mauborgne Mavi Okyanus Stratejisi kitabında iki tür okyanustan oluşan bir pazar evrenini tanımlar. Bu evrende Kızıl Okyanuslar; bildik pazar alanı olan günümüzdeki mevcut olan endüstrilerin tümüdür. Mavi Okyanuslar ise; bilmediğimiz pazar alanı olan günümüzde mevcut olmayan endüstrilerin tümüdür; talep yaratılabilecek ve yüksek kârlarla büyüme fırsatının olduğu açılmamış pazar alanlarını ifade eder. Oyunun kurallarının henüz belirlenmediği bir alan olduğu için de rekabet henüz yoktur. Mavi Okyanus Stratejisinin temeli de şirketlerin rekabet etmenin ötesine geçmesidir (Kim & Mauborgne, 2005, s. 4-5).

Tablo 6: Kızıl Okyanus Stratejisi Karşısında Mavi Okyanus Stratejisi

Kızıl Okyanus Stratejisi	Mavi Okyanus Stratejisi
Mevcut pazar alanında rekabet	Çekişmesiz pazar alanı yaratma
Rekabette galip gelme	Rekabeti anlamsız kılma
Mevcut talebi kendisi için kullanma	Yeni talep yaratma ve elde etme
Değer-maliyet değiş tokuşu yapma	Değer-maliyet değiş tokuşunu yıkma
Bir şirketin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi farklılaştırma veya düşük maliyet arasındaki stratejik tercihle uyumlu hale getirmek	Farklılaştırma ve düşük maliyet gerçekleştirmeye çalışırken, şirketin faaliyetlerinden oluşan bütün sistemi uyumlu hale getirmek

Kaynak: (Kim & Mauborgne, 2005, s. 18)

Günümüz ekonomik koşulları Kırmızı Okyanusların ötesine geçip, Mavi Okyanuslar oluşturmayı neredeyse zorunlu kılmaktadır. Daha önce denenmemiş yöntemleri uygulamak büyük riskler taşıdığı için, şirketlerin Mavi Okyanuslar yaratmak konusunda başarısız olacakları yönünde genel kanılarını yıkmak oldukça zor görünmektedir. Mavi Okyanuslarda nasıl başarılı olunacağı konusunda şirketlerin sağlam stratejiler oluşturması gerekmektedir. Bu noktada Tablo 6'da ifade edilmiş olan prensipler,

stratejinin başarılı bir şekilde formüle edilmesine ve uygulamasına yöne verecek şekilde rehberlik edebilir (Kim & Mauborgne, 2005, s. 21).

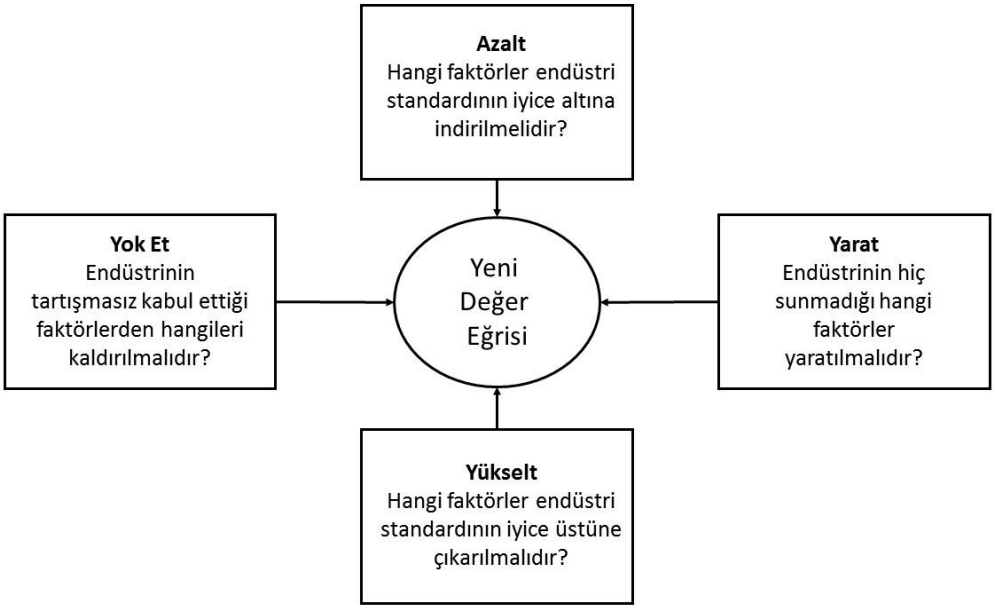
Tablo 7: Mavi Okyanus Stratejisinin Altı Prensibi

Pazar Sınırlarını Yeniden Yapılandır	**Her Prensibin Azalttığı Risk Faktörü**
Sayılara değil büyük resme odaklan	Araştırma riski
Mevcut talebin ötesine ulaş	Planlama riski
Stratejik sırayı doğru belirle	Ölçek riski
Uygulama prensipleri	İş modeli riski
Uygulama Prensipleri	**Her Prensibin Azalttığı Risk Faktörü**
Önemli organizasyonel engelleri aş	Organizasyonel risk
Uygulamayı stratejiyle birleştir	Yönetim riski

Kaynak: (Kim & Mauborgne, 2005, s. 21)

Kızışan rekabetin kanlı olmasından dolayı Kızıl Okyanus olarak belirtilen alanda firmalar; bulundukları endüstri içinde en iyi olmaya odaklanmaktadırlar. Bulundukları endüstriye genel kabul görmüş stratejilerle bakarken hayatta kalmaya çalışırlar. Aynı alıcı grubuna odaklanılan Kızıl Okyanusta, ürün ve hizmetler benzer şekilde tanımlanmıştır. Şirketlerin kuralların belirli olduğu rekabetin zorlayıcı olduğu bu alandan çıkıp, Mavi Okyanusa açılmaları için pazar sınırlarını yeniden yapılandırmaları gerekir. Mavi Okyanuslar alternatif endüstrilere bakarak yaratılabileceği gibi, stratejik gruplara bakılarak da ortaya çıkarılabilir. Ya da gerçek kullanıcılardan farklı olan ödeme yapan alıcılar zincirleri hedeflenebilir. Bunların dışında; tamamlayıcı ürün ve hizmet tekliflerine bakarak, müşteri yönünden fonksiyonel veya duygusal çekiciliğe bakarak, zamana bakarak yeni pazar alanları kavranabilir (Kim & Mauborgne, 2005, s. 47-79).

Tablo 7'de belirtilen tüm prensipler, Mavi Okyanus Stratejisinin temelini oluşturan değer eğrisi Şekil 3.4'te belirtilen dört eylem çerçevesine göre yapılandırılır. Dört eylem çerçevesi dört kilit sorudan oluşmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar, endüstrinin değer eğrisinin değişmesine sebep olarak, Mavi Okyanus Stratejisinin hamlesini ortaya çıkarır (Güneş, 2011, s. 79).



Şekil 3-4: Dört Eylem Stratejisi

Kaynak: (Kim & Mauborgne, 2005, s. 29)

Mavi Okyanus Stratejisi, değer yenileme yöntemiyle mevcut pazarın önüne geçmeyi hedeflese de uygulamada eleştiriye açık olduğu yönler bulunmaktadır. Rekabetin olmadığı bir mavi okyanus, rakip oyuncuların pazara girmesiyle varlığını uzun süre sürdüremeyecek ve bir süre sonra kızıl okyanuslara dönüşecektir (Güneş, 2011, s. 80).

3.2.2.4. Tasarım Tahrikli Yenilik

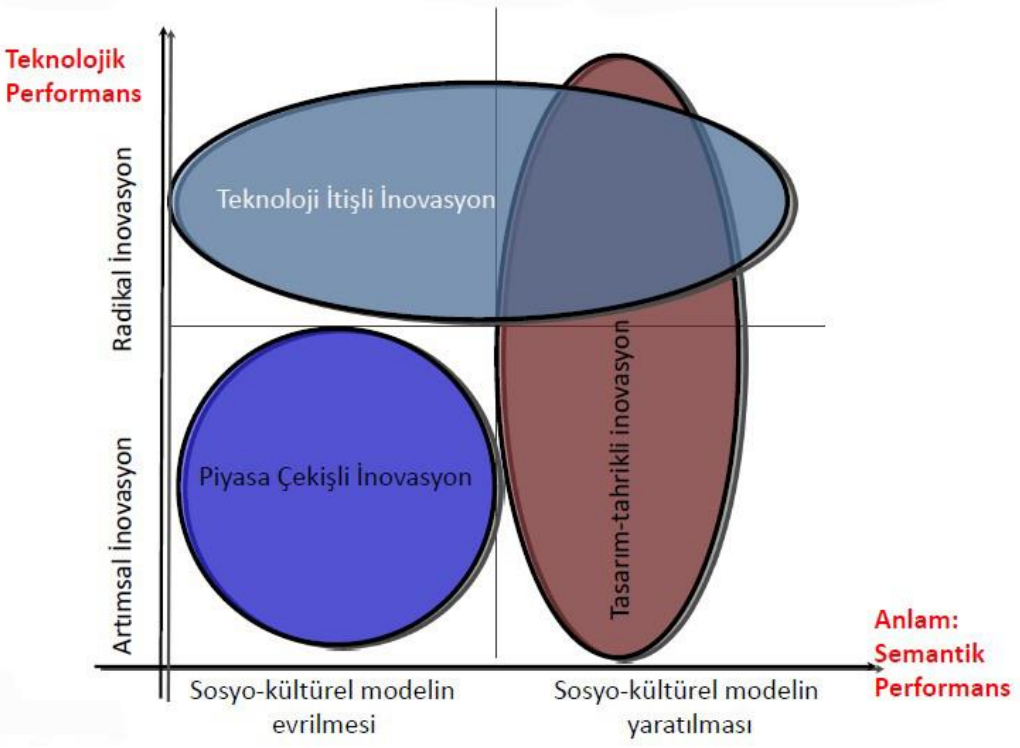
Roberto Varganti tarafından oluşturulan Tasarım Tahrikli Yenilik modelinde yenilik, tüketici istek ve gereklerinden ziyade yeni ürün tasarımları üzerinden yapılmaktadır (Güneş, 2011, s. 80).

Piyasaların küreselleşmesi, teknolojilerinin yaygınlaşması ve teknolojiye erişimin hızlanması, fiyat rekabetinin Çin etkisiyle de artması, hızla çeşitlenen yaşam unsurları, farklılaşan tüketici gereksinim ve istekleri tasarımı öne çıkaran dinamikler olmuştur. Tasarım tahrikli yenilik modelinde yenilik tasarım üzerinden değerlendirilmekte ve yeniliği tüketicilerin yaşantıları, deneyimleri üzerinde kurgulamaktadır. Yenilik sadece ürün üzerinde değil tüm süreçlerde uygulanmakta ve organizasyonel düzeyde de

tasarımı ve beraberinde yeniliği destekleyecek kültürün oluşturulması temel ilkeler arasında yer almaktadır (Er, 2009, s. 18).

Varganti'ye göre geleceğin ürünleri; mevcut sosyo-kültürel yaşam şartlarına odaklanmış tüketicilerin mevcut davranışları üzerine yaratılamamaktadır. Bundan dolayı da yenilikler oluşturulması firmaların ve oluşturdukları ortaklıkların görevidir (Er, 2009, s. 26). (Şekil 3.5)

Kullanıcılar ağ sisteminin içinde her ne kadar yer alsa da sistemi oluşturan bir uzman gurubudur. Uzman grubundan oluşan bir ekip olması nedeniyle maliyetlerin yüksek olması modelin dezavantajları arasında yer almaktadır (Güneş, 2011, s. 81).

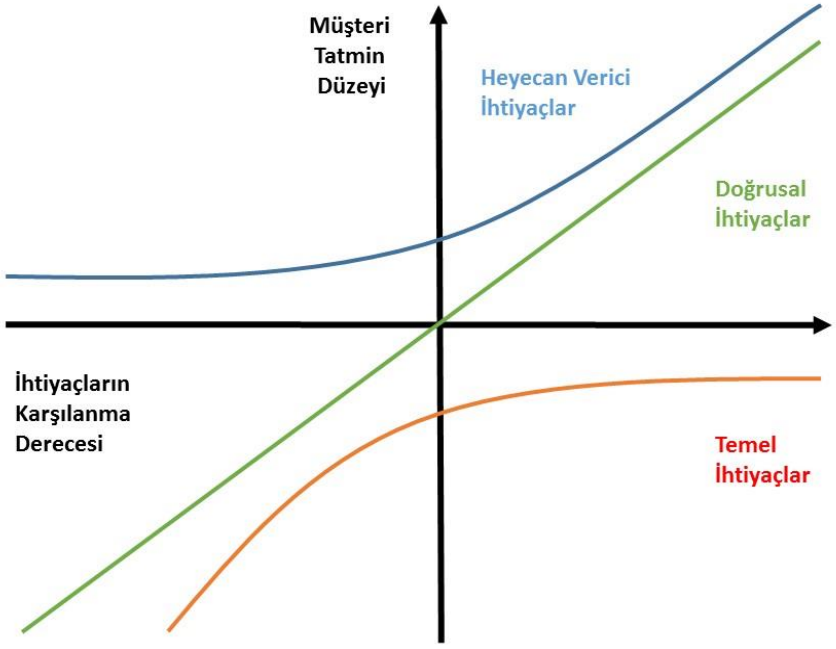


Şekil 3-5: Tasarım Tahrikli Yenilik Paradigması

Kaynak: (Güneş, 2011, s. 81)

3.3.3. Kano Modeli

Kano modeli, rekabette belirleyici en önemli unsurlardan biri olan müşteri ihtiyaçlarını belirleme ve müşteri beklentilerinin ötesine geçmeyi hedefleyen, 1984 yılında N.Kano ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Müşteri beklentilerini karşılayabilme yeteneği ile tüketici tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Kano Modeli, müşteri ihtiyaçlarını; temel ihtiyaçlar, doğrusal ihtiyaçlar ve heyecan verici ihtiyaçlar olarak sınıflandırmaktadır (Delice & Güngör, 2008, s. 194).



Şekil 3-6: Kano Modeli

Kaynak: (Vikipedi, Kano Modeli, 2017)

Kano Modelindeki temel yetenekler, sunulan hizmet veya üründe zaten olması gereken, müşterinin de olması yönünde beklentisinin olduğu özelliklerdir. Zaten olması gereken bu özelliklerin olması müşteri memnuniyeti sağlamazken, eksikliği ciddi anlamda müşteri memnuniyetsizliğine sebep olur. Örneğin bir cep telefonunun fotoğraf çekme özelliğinin olmaması müşteri memnuniyetsizliği oluşturabileceği gibi, tercih edilmeme nedeni bile olabilir. Özelliğin olması ise, rakiplerinden daha üstün bir fayda sunmuyorsa müşteri memnuniyeti sağlamaz (Delice & Güngör, 2008, s. 194).

Kano Modelindeki bir diğer temel yetenek de beklenen özelliklerdir. Müşterinin yerine getirildiği taktirde memnun olduğu, getirilmediği durumda ise tatminsiz olduğu beklentileridir. Bu beklentilerin karşılanma derecesi firmanın sunduğu ürün veya hizmetin başarı derecesini belirlemektedir. Örneğin cep telefonu örneğindeki fotoğraf çekme özelliğinin, fotoğraf makinesi kalitesinde olması müşteri memnuniyeti sağlayacaktır. Belki beş yıl öncesinde önemsiz görünen bu özellik, günümüz teknolojisinde beklenti haline gelmiştir (Delice & Güngör, 2008, s. 194).

Heyecan verici özellikler ise müşteriyi son derece tatmin eden hatta beklentilerinin ötesine taşıyan özelliklerdir. Bu özelliklerin sunulan ürün veya hizmette olmaması müşteri tarafında bir tatminsizliğe yol açmaz fakat olması rakip ürünlerden farklı olmayı sağladığı için ciddi anlamda rekabet avantajı sağlayan bir durumdur (Delice & Güngör, 2008, s. 195).

3.3.4. Temel Yetenekler

Yetenekler sektörde faaliyet gösteren firmaların benzer özelliklerini ifade ederken, temel yetenekler daha dar kapsamda bir işletmenin açığa çıkmamış gizli yönünü ifade etmektedir. Yeteneğin temel yetenek olarak ifade edilebilmesi için de değerlilik, farklılaşabilirlilik ve yaygınlaştırılabilirlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Çetintürk, vd. 2016, s. 26).

Literatürde Temel Yetenek kavramıyla farklı terimler birbiri yerine kullanılmaktadır. Bunlara örnek olarak; ayırıcı yetenek, öz yetenek, öz beceri, örgütsel bilgi, üstünlükler, içsel kabiliyetler gibi kavramlar örnek gösterilebilir. Kullanılan tüm bu kavramların ortak özelliği; rekabet avantajı yaratmada organizasyonun sahip olduğu bilgi, beceri, fiziksel sistem, yönetim sistemi ve davranış usulleri gibi kendine özgü bir potansiyel kaynağı ifade etmesidir. Özetle temel yetenek bir işletmenin rakiplerine oranla en iyi yaptığı faaliyettir (Turan, 2014, s. 149).

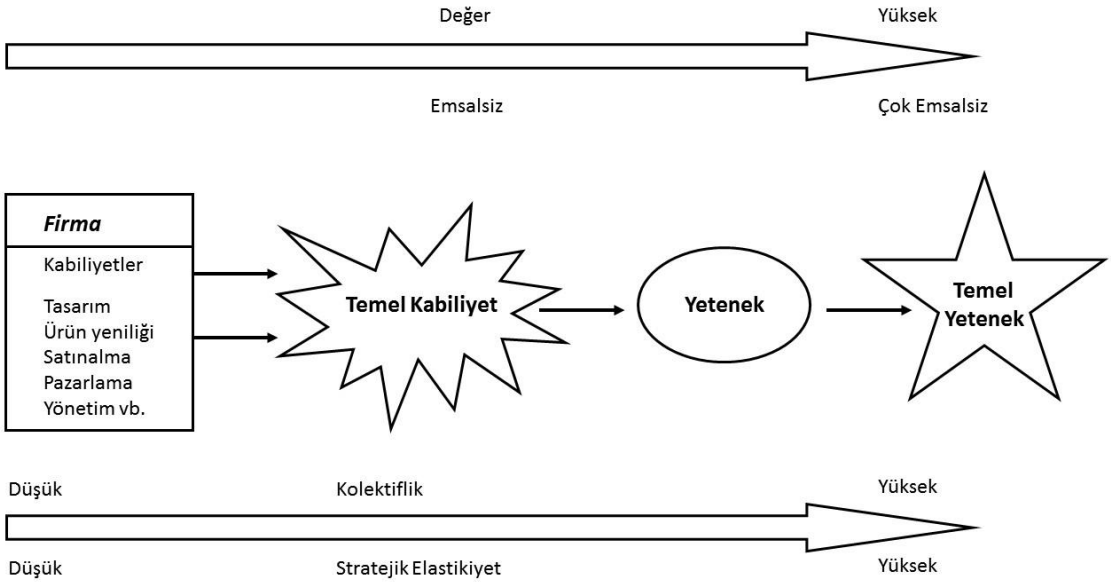
Temel yetenekler müşteriye yeni bir değer sunacak teknoloji ve becerilerle oluşmaktadır. Temel yeteneklerin oluşturulmasında direkt olarak hedeflenen yeni ürün veya hizmetlerin getirisinden ziyade oluşturulacak geniş bir müşteri yelpazesini kontrol edebilecek becerilerin geliştirilmesidir. Burada hedeflenen pazara yeni teknolojik

tasarım harikası ürün çıkartarak kâr elde etmek değildir. Birçok becerinin ve teknolojinin harmanlanmasından oluşan değerin, örgütsel beceriye dönüşmesi sonucunda oluşturulan ürün ve hizmetlerdir (Papatya, 2003, s. 124-125).

3.4. Rekabet Stratejisi Olarak Temel Yetenekler

Bir işletmenin; yönetim başarısı, kullandığı teknoloji, bilgi birikimi, ürün başarısı ve üretim becerisi işletmenin temel yetenekleriyle bağlantılı olarak rekabette avantaj sağlamaktadır. Temel yetenekler; geleceğe yönelik strateji oluştururken, mevcut durumdaki eksiklik ve hataları tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalar esnasında ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmalar esnasında kaynakların ve yeteneklerin koordine edilmesi, farklı teknolojilerin birlikte ne şekilde kullanılacağının belirlenmesi şeklindeki öğrenme süreçleri temel yetenekleri oluşturmaktadır. Oluşan bu temel yetenekler de işletmenin başarısını belirlemektedir (Yorgancılar, 2010, s. 390).

İşletmenin temel yetenekleri uzun vadeli stratejilerini ve tüm kaynaklarını ne şekilde kullanacağını, vizyonunu ve misyonunu, hedef pazarını belirleyen temel unsur olduğu için sağlıklı bir şekilde belirlenmelidir. Temel yeteneklerini sağlıklı ve belirlemiş ve bu yeteneklerin ne olduğunun farkında olan işletmeler pazarda söz sahibi olarak ve değişen müşteri isteklerini takip ederek rekabet üstünlüğü yakalayabilir (Yaltırık & Yüregir, 2013, s. 2).



Şekil 3-7: Temel Yeteneklerin Belirlenme Aşaması

Kaynak: (Yorgancılar, 2010, s. 83)

Bir işletmenin temel yetenekleri o işletmenin kaynaklarının ve becerilerinin birleşiminden oluşan bir kümedir. Bu kaynak ve becerilerin değerli ve nadir olması, taklit ve ikame edilemez olması temel yetenekleri oluşturur.

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için temel yeteneklerin yeniden yapılandırılabilir ve dönüştürülebilir olması gerekir. Farklı departmanların iş birliği içerisinde çalışmasını gerektiren bu süreç üst yönetimin zorlamasıyla gerçekleşemeyeceği için iş birliği becerisinin ve bağlılığın işletme temel yetenekleri arasında yer alması gerekir. Temel yeteneklerin devamlılığının sağlayamayan ve temel yeteneklerini geliştiremeyen firmalar için temel yetenekler temel katılıklara dönüşebilir. Temel yeteneğini üstün film üretme konusunda oluşturmuş Kodak firmasının, gelişen rekabet koşullarıyla dijital fotoğrafçılık alanına yönelememesi bu duruma örnek gösterilebilir (Coşkun & Özyılmaz, 2016, s. 732).

Firma bir ağaca benzetildiğinde, temel yetenekler ağacın gövdesini ve kökünü oluşturmaktadır. Temel yeteneklerin de kök salması için firmada beş kilit görevin yönetim tarafından çok iyi anlaşılmış olması gerekir. Bunlar (Coşkun & Özyılmaz, 2016, s. 732);

1- Mevcut temel yeteneklerin belirlenmesi
2- Temel yetenek elde etme gündeminin saptanması
3- Temel yetenek oluşturulması
4- Temel yeteneklerin konumlandırılması
5- Temel yetenek liderliğinin korunması ve savunulmasıdır.

Temel yetenek bir firmanın ruhunu oluşturduğu için, genel yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Derinlikli bir analizden yoksun rastgele belirlenmiş temel yetenekler başarısız olmaya mahkûm olacaktır. Firma sahip olduğu yetenekleri saptamalı ve bu yetenekleri temel yeteneklere dönüştürecek ve katkıda bulunacak unsurları da belirlemelidir. Örneğin temel yeteneklerinden birini nitelikli ve zeki iş gücü olarak belirleyen Microsoft firması, MIT ile iş birliği yaparak iş gücü kaynağını MIT'nin başarılı öğrencileri arasından temin etmektedir (Coşkun & Özyılmaz, 2016, s. 733).

3.4.1. Temel Yeteneklerin Özellikleri

3.4.1.1.Değerli ve Nadir Olması

İşletmenin sahip olduğu nitelikli yetenek, ilişkide bulunduğu tüm çevre (müşteriler, rakipler, tedarikçiler) tarafından değerli bulunduğu taktirde çevresel fırsatlara cevap verebilir ve gelecek tehditleri yok edebilir. Temel yeteneklerin nadir olmasıyla da işletmenin yeteneğinin faaliyet gösterdiği sektörde çok nadir bulunması ve hiç olmaması kastedilmektedir (Turan, 2014, s. 150).

3.4.1.2.Taklit Edilememesi

Rekabetin yoğun olduğu endüstrilerde işletmelerin rekabet stratejilerinin başında taklitçilik gelmektedir. Piyasada rağbet gören ve yüksek karlılık getiren ürün veya hizmetler belirli bir süre içerisinde taklit edilmeye mahkumdur. Böyle bir ortamda işletmelerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü devamlı kılabilmek için temel yeteneklerini en azından belirli bir süre taklit edilemeyecek düzeyde ya da taklit edilme maliyetinin yüksek olacağı şekilde belirlemeleri gerekir. Başka işletmeler tarafından

temel yeteneklerin kısa sürede taklit edilebilmesi diğer bir anlamda yanlış belirlenmiş temel yeteneği ifade etmektedir (Turan, 2014, s. 150).

3.4.1.3.İkame Edilemez Olması

Temel yeteneğin bir diğer önemli özelliği de ikame edilemez olmasıdır. Sektör dışında alternatifi olan bir temel yetenek, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin yerine geçebilir ki bu durum da temel yeteneğin temel yetenek olma özelliğini geçersiz kılar. Çünkü temel yetenekler ikame edilemez veya taklit edilemez olduğunda bir farklılık ve üstünlük sağlar. Taklit veya ikame edilebilen bir temel yetenek sıradanlaşıp, temel yetenek olma özelliğini kaybedecektir (Turan, 2014, s. 151).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PAŞABAHÇE FİRMASINDA UYGULAMA

4.1. Cam ve Cam Sektörü Tarihine Kısa Bir Bakış

4.1.1. Cam Ev Eşyası Sektörü

Cam ev eşyası; eritme fırınlarında hazırlanan camın, el üretimi yapılan bölmelerden çeşitli el aletleri kullanılarak alınması, şekillendirilmesi veya otomatik üretim hatlarında çeşitli ev eşyası haline getirilmesiyle üretilmektedir (Esi, 2011, s. 22).

Cam ev eşyası üretim teknikleri; otomatik üretim, el imalatı ve cam çubuk olarak aşağıda detaylarıyla belirtilmiştir (TOBB, 2012, s. 20);

Otomatik Üretim: Pres, pres üfleme, üfleme-üfleme, ayaklı bardaklar (çekme ve takma ayaklı bardaklar) savurma, pres-üfleme gıda kabı şeklindeki belli başlı proseslerden oluşmaktadır. Bu prosesler, Ülkemizde en yeni teknolojilerin desteğinde kullanılmaktadır.

El imalatı: Güncel teknolojik fırsatlardan el imalatında da yararlanılmaktadır. El imalatında kristal hediyelikler, dekoratif ve masaüstü ürünler yapılarak pazarın üst kesimine hitap edilmektedir. Teknolojiler aynı olmasına rağmen, dünyadaki firmalar arasında olan farklılıklar, bu teknolojileri kullanma becerisinde ve yan teknolojilerin yeterliliğinde kendini göstermektedir.

Cam Çubuk: Türkiye'deki cam çubuk üretimi yöntemi Danner prosesidir. Bu sistemde kapalı bir mufl içerisinde gaz veya elektrikle istenilen ısı dağılımı sağlanır. Uç kısmına gelen cam bir çekme sistemi ile alınır. Danner'den üflenen hava ile çapı kontrol edilmektedir. Hava miktarı ile çekme hızı et kalınlığı ile iç çapı belirlemektedir. Almanya ve Çek Cumhuriyeti süs eşyası ve avize yapımında kullanılan cam çubuk üretiminde önemli rakiplerimizdir.

Cam ev eşyası sektöründe dünyanın en büyük ihracatçı ülkesi Çin'dir. Çin'i takip eden AB ülkeleri ise Almanya ve Fransa'dır. Ülkemiz burada dördüncü sırada yer almaktadır. Bu bilgiler ışığında, görüldüğü gibi cam ev eşyası sektöründe belirgin ülkeler Avrupa kökenlidir. İleriki bölümlerde de açıklanacağı üzere, Türkiye'de cam ev eşyası sektörü Paşabahçe'nin lider konumda olduğu özel bir sektör durumundadır (Esi, 2011, s. 23).



Resim 1: Paşabahçe Ürünleri Temsili Görüntüsü
Kaynak: http://www.pasabahce.com.tr

4.1.2. Türkiye Cam Sanayisi

Türkiye'de camcılık Selçuklulara kadar uzandığı bilinmektedir. Fetihten sonra Osmanlı Devletinde camcılığın merkezi İstanbul olmuştur. 1795 yılında ise Beykoz'da bir cam imalathanesi kurulmuş ve çeşmibülbülleri ile ünlü olmuştur (Kirman, 1995, s. 5). Bunun yanında bardaklar, kaseler, sürahiler, tabaklar gibi ürünler imal edilmiştir.

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Anonim Şirketi ile yeni bir dönem başlamıştır. Fabrikanın 1935'te ilk ürünü el üretimi soda camı ev eşyası olmuştur. Buna göre, Türk Cam Sanayisi için gelişmesini ve büyümesini sürdürerek yaklaşık olarak 80 yıllık bir geçmişe sahip olduğunu söyleyebiliriz. 1960'lı yıllarda ise büyüme ve kurumsallaşma meydana gelip, fabrikaya yeni makineler getirilmiş ve cam ev eşyası ve cam ambalaj olarak tek tesis ile 1960'lara kadar sürdürülmüştür (Akıncılar, 2013, s. 34-37).

Türkiye Cam Sanayi 1970- 1980 döneminde; teknolojik gelişmeler, Ar- Ge'nin kurumsallaştırılması ile dünya pazarlarında yer edinerek hızlı bir büyüme sergilemiştir (TOBB, 2012, s. 36). 1971'de Düz Cam ve Çayırova Cam Fabrikası'nda buzlu cam üretimine başlanmıştır. 1984'te ise cam ev eşyası üretmek üzerine Kırklareli Cam otomatik üretime geçmiştir. 1996'da Kırklareli Cam A.Ş ve Paşabahçe Cam Sanayi ve Ticaret A.Ş birleştirilerek, Kırklareli, Mersin ve Beykoz fabrikaları otomatik cam ve ev eşyası üretim faaliyetleri ile pazarlama ve satış faaliyetleri aynı çatı altında toplanmıştır.

Kısacası, Türk cam sanayisi ve sektörü genel olarak monopol özellikler göstermektedir. Sektörde Şişecam firması dışında Konya Cam, Güral Cam, İzocam, Marmara Cam gibi kuruluşlar yer alsa bile Şişecam, Türkiye'de cam ambalaj ve cam ev eşyası üretiminde tek üretici olarak %90 civarında bir paya sahiptir. Bunların yanı sıra ilk ihracat 1955'te Paşabahçe Fabrikası'ndan Kıbrıs'a şişe gönderilerek, yapılmıştır (Akıncılar, 2013, s. 34-37).

Tablo 8: Türkiye Cam Sektörü Dış Ticareti (Milyon $ ve Bin ton)

	2012		2011		2010		2009	
	Değer	Miktar	Değer	Miktar	Değer	Miktar	Değer	Miktar
Toplam Cam İhracatı	956	641	978	710	903	720	839	635
Toplam Cam İthalatı	643	485	705	521	617	547	475	395
Toplam Cam Dış Ticareti	**1.599**	**1.126**	**1.683**	**1.231**	**1.520**	**1.267**	**1.314**	**1.030**

Kaynak: (TOBB, 2012)

2012 yılında toplam cam ve cam ürünleri ihracatı 956 milyon $ ve 641 bin ton, cam ve cam ürünleri ithalatı ise 643 milyon $ ve 485 bin ton olarak gerçekleşmektedir (TOBB, 2012). Türkiye için bu veriler doğrultusunda ve miktarlar da dikkate alınarak kendine yetebilen, iyi bir cam üreticisi olduğu söylenebilmektedir**.**

4.2.Araştırmanın Yapıldığı Paşabahçe Firması Hakkında Genel Bilgiler

Şişecam, Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından 1934 yılında kurulmuştur. Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Anonim Sosyetesi'nin bugünkü adıyla Şişecam Topluluğu'nun; cam ev

eşyası, düzcam, cam ambalaj ve kimyasallar ana iş kollarında yurt içinde 19, yurt dışında 25 olmak üzere toplam 44 üretim tesisiyle uluslararası alanda faaliyet gösteren sanayi topluluğudur. Bu topluluğun temel faaliyet alanlarından olan Cam Ev Eşyası Grubu, üç ana kolda faaliyetlerini sürdürmektedir (Şişecam, 2016, s. 8-11):

- Cam ev eşyası tasarım, üretim, pazarlama ve satışı
- Zincir ihtisas mağazacılığı ve
- Kağıt, karton ambalaj üretimi

Şekil 4-1: Paşabahçe ve Şişecam Logoları

Kaynak: http://www.pasabahce.com.tr

Şişecam'ın cam ev eşyası grubunun adı olan Paşabahçe firmasının, Türk Cam Sanayisinin başlangıcına kadar dayanan bir tarihi vardır. Türk Cam Sanayisinin kuruluşu Paşabahçe'yle başladığından dolayı Şişecam'ın da tarihi Paşabahçe firması ile başlamaktadır. Şişecam'ın tarihsel gelişimi ise aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Esi, 2011, s. 27);

1) 1934-1960 arası kuruluş ve olgunlaşma dönemi
2) 1960- 1990 teknoloji konusunda hakimiyet, uluslararası pazarlama açılma evresi ve ürün çeşitliliği
3) 1990- 2000 arası büyük yatırımlar, dev ölçekler ile yeniden yapılanma dönemi
4) Bölgesel liderlik ve global vizyon



Şekil 4-2: Paşabahçe İdare Meclisi Üyeleri İmza Listesi

Kaynak: http://www.sisecam.com.tr

Paşabahçe fabrikası, Atatürk'ün Türkiye'de Cam Sanayini kurma ve geliştirme talimatları doğrultusunda, 1935 yılında günde 25 bin adet şişe üretmek üzere, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Anonim Sosyetesi adı ile resmen tescil edilmiştir. 1955 yılında Paşabahçe Cam Fabrikasında ilk mekanik üretim başlamıştır. Kuruluşundan itibaren perakendecilik faaliyetlerini yürütse de ilk mağazası 1957 yılında Beyoğlu'nda hizmete girmiştir. 1971 yılında Paşabahçe'de tasarım çalışmalarının başlamasıyla da Lizbon Uluslararası El Üretimi Cam Sergisi'ne katılım sağlanmıştır. Bunun yanı sıra fuarlar konusunda atılımlar yapılmıştır.

1984 yılında otomatik makinelerle soda camından cam ev eşyası üretimi yapacak Kırklareli Cam Sanayii üretime geçmiş ve 1986'da ilk "sabit üfleme" ürün üretilmiştir. İlk pres üfleme makinesi ise 1992 yılında devreye girmiştir. Denizli Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş. 1994 yılında ise Şişecam Topluluğu'na katılmış ve sonrasında kristal el üretimine başlanmıştır. Aynı zamanda Mersin fabrikası 1996 tarihinde, cam ev eşyası üretmek adına devreye girmiştir. Paşabahçe, yurtdışındaki ilk yatırımını ise 2003 yılında, Rusya Federasyonu'nda cam ev eşyası üreticisi olarak, Posuda Ltd.'yi satın alarak gerçekleştirmiştir. Bulgaristan'da inşa edilen yeni cam ev eşyası fabrikası ise 2005 tarihinde üretime başlamıştır. Son olarak, Paşabahçe Şirketinin önemli

gelişmelerinden olan yurtdışındaki ilk mağazası Milano'da açılmıştır (Paşabahçe, Paşabahçe Tarihçe, 2017).

Özetle Paşabahçe; 1935 yılında Beykoz Paşabahçe'de kurulan üretim tesisiyle el üretimi yöntemiyle soda camı ev eşyası üretimine başlamış, 1955 yılında bugünün otomatik üretim teknolojisinin ilk aşaması olarak kabul edilen makine üretimi ve 1974 yılında ise ısıya dayanıklı cam ev eşyası üretimi ile hızlı bir gelişme ve büyüme sergilemiştir (Paşabahçe Yıllık Faaliyet Raporu, 2014, s. 5).

Paşabahçe Cam, ilk ihracatını 1961 yılında ABD'de gerçekleştirmiştir. 1980 ve 2000'li yıllar arasında yurt içi talebi karşılamakla beraber, üretim hacmini genişletmiştir. 2000'li yıllarda ise yurt dışındaki yatırım hamlelerini başlatmıştır. Cam üretim faaliyetlerini Türkiye'de Kırklareli, Mersin, Eskişehir ve Denizli fabrikalarında, yurt dışında ise Bulgaristan ve Rusya Federasyonu'ndaki tesislerinde gerçekleştirmektedir. 49 adet yurt içinde, 1 adet yurt dışındaki mağazası ile sofra ve mutfak eşyaları zincir mağazacılığı alanında Paşabahçe Mağazaları A.Ş. ve kağıt ve karton ambalaj alanında Cam İş Ambalaj Sanayi A.Ş. Cam Ev Eşyası Grubu alanında diğer kuruluşlardandır (Şişecam, 2016, s. 11).

Paşabahçe; 81 yıllık geçmişiyle, Şişecam topluluğun kurmuş olduğu ilk şirket ve Türkiye'nin en köklü sanayi kuruluşlarından biridir. Aynı zamanda, bugün sektöründe üretim kapasitesi bazında Avrupa'nın 2. Dünyanın ise 3. Büyük kuruluşu olmuştur (Cam Ev Eşyası Faaliyet Raporu, 2016, s. 4).

4.3.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratması açısından değerlendirilerek, sürdürülebilir rekabet stratejisi olarak temel yeteneklerin yeni ürün geliştirme sürecindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla Türkiye Cam Sektöründe ve uluslararası pazarda lider konumunda olan Paşabahçe firması uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Paşabahçe firmasının temel yeteneklerinin rekabet avantajı yaratmadaki etkisinin irdelenmesi ve yeni ürün çıkarma stratejilerinin detaylı olarak incelenebilmesi için görüşme yöntemi olarak mülakat tekniği belirlenmiştir.

4.4.Araştırma Kısıtları

Paşabahçe firmasının daha önceden yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki etkileri açısından incelenmemiş olması çalışmayı zorlaştıran bir neden olmuştur.

Görüşme yapılan kişiler üst düzey yönetici oldukları için ulaşılması güç kişilerdir. Kişilere ulaşmak başarıldığı halde, kişilerin görüşme için geniş bir vakit ayıramamaları ve yoğunluklarından ötürü tekrar görüşme fırsatının olmaması araştırmanın diğer sınırlılığıdır.

4.5.Araştırma Yönteminin Belirlenmesi ve Görüşme Metodu

Bilimsel araştırma yapma konusunda iki temel görüş vardır. Bunlar nitel ve nicel yöntemlerdir (Şahin, Süher, & Bir, 2010, s. 54).

Nitel araştırma yöntemi kendi içinde görüşme, gözlem, odak grup, örnek olay ve doküman incelemesi olarak farklı şekillerde gerçekleştirilmektedir (Tatlısu, 2015, s. 68). Görüşme tekniği ise kaynaklarda faklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Erbakırcı, 2005, s. 3).

Bu çalışmada nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği uygulanmıştır. Zamandan kazanmak ve verilerin kaybını önlemek adına kayıt cihazından yararlanılmıştır. Bu amaçla Paşabahçe A.Ş. Marka Şefi Yasemin Uyanık Şimşek ile Pazar ve Rekabet Araştırma Müdürü Erdem Başaran ile görüşülmüştür. Mülakat soruları, önceden hazırlanmış, yarı yapılandırılmış ve görüşmeler sırasında daha da detaylandırılmıştır.

Görüşülen kişilere aynı sorular sırayla sorularak, görüşülen kişilerin görüşme esnasında istediği esneklikte soruları yanıtlamasına olanak sağlanmıştır.

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin seçilmesinin bir diğer nedeni, süreci bizzat yaşayan kişilerden, yani birinci elden bilgilerin toplanmasıdır. Bu araştırmada sayısal veriler elde etmekten ziyade, katılımcıların görüşlerinin değerlendirilmesi istenmektedir. Aynı zamanda görüşmenin görsel veya işitsel olarak kaydedebilme imkânından ötürü mülakat yöntemi tercih edilmiştir.

4.6.Paşabahçe Firma Yetkilileriyle Yapılan Mülakatta Sorulan Sorular

Firma Adı: Paşabahçe Cam Sanayii ve Ticaret A.Ş.

Kuruluş Yılı: 1934

Görüşülen Kişiler: Marka Şefi Yasemin Uyanık Şimşek, Pazar ve Rekabet Araştırma Müdürü Erdem Başaran

1. Paşabahçe firması hakkında biraz bahsedebilir misiniz?
2. Paşabahçe için yeni ürün geliştirmenin önemi ve yeni ürün geliştirme de etkin olan nedenler nelerdir?
3. Yeni ürün için ilham kaynaklarınız nelerdir? Kimlerden bu görüş daha çok çıkmaktadır?
4. Yeni ürün fikirleri için yararlandığınız dış kaynaklar nelerdir/kimlerdir?
5. Yeniliğin rekabette size sağladığı avantajlar nelerdir?
6. Firmanızın rekabet avantajı sağlamak adına izlediği yenilik stratejileri nelerdir?
7. Şirket çalışanlarını yenilik (ürün yeniliği, ambalaj yeniliği vs.) konusunda özendirmek için uyguladığınız bir yöntem ya da teşvik programları var mıdır? Varsa açar mısınız?
8. Yeni ürün fikrinin yeni ürüne dönüşme sürecinde nasıl bir yol izliyorsunuz? Yöntem nedir? Fikir eleme sürecinde mesela neye göre elemektesiniz? Test aşamasında neler yapıyorsunuz vb.
9. Prototip (daha piyasaya sürülmemiş olan, taslak) ürünler için müşterilerin görüşlerini alıyor musunuz? Nasıl alıyorsunuz?
10. Bir ürünün üretim maliyeti nedir?
11. Yenilik konusunda sizi zorlayan rakipleriniz oluyor mu? Sizin en yakın rakibiniz kimdir? Ne alanda sizden daha iyiler ya da kötüler? Neden?
12. Ürünlerinizin taklit edilemeyecek nitelikte olması için nasıl bir yöntem izliyorsunuz? Hangi ürünler daha çok taklit edilmektedir? Ne kadar çok taklit edilmektedir? Taklit edilmek kötü bir şey midir?
13. Rakiplerinize göre, işletmenizin sahip olduğu üstün yönleriniz nelerdir? (Teknoloji, maliyet, marka ismi, yenilik, çeşitlilik, 4P, mağaza atmosferi…)

14. İşletmenizin sahip olduğu temel yetenekler nelerdir? Sıralayabilir misiniz? Tüm ürünlerde mi, seçilmiş ürünlerde mi yeteneklisiniz?
15. İşletmenizin temel üretim süreçlerini, rekabet üstünlüğü yaratan temel yeteneklere dönüştürebilmek için süreç geliştirme uygulamaları yapıyor musunuz?
16. Rakiplerinizin rahatlıkla elde edemediği, sadece işletmenizin sahip olduğu özel kaynaklara (avantajlara) sahip misiniz?
17. Paşabahçe firmasının yenilikçi (inovatif) kapasitesini değerlendirdiğinizde, rakiplerinize oranla başarı düzeyiniz nedir? Kendinizi yenilikçi bir firma olarak tanımlıyor musunuz? Bu kapsamda yenilik anlamında neler yapıyorsunuz?
18. Teknolojik yatırımlarınızı hangi kıstaslara göre yapıyorsunuz? Teknolojideki yenilikler ne kadar sıklıkla gerçekleşiyor?
19. İşletmenizin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesini engellemek için patent vb. koruma yöntemlerinden yararlanıyor musunuz? Yararlanıyorsanız, bu yöntemlerin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
20. Paşabahçe'de tasarım çalışmaları ne zaman başladı? Bu tasarım süreci nasıl işlemektedir? (Ürün tasarımında teşvikleriniz var mıdır, destekliyor musunuz? Tasarımcıları nasıl motive ediyorsunuz? Tasarım departmanında kaç kişi çalışmaktadır? Nereden mezunlar? Tasarım departmanı ile pazarlama departmanı arasındaki ilişkiler nasıl yürümektedir?)
21. Firma bünyesindeki tasarımcılar bu ürünlerde ne kadar etkili ve yabancı tasarımcılarla çalışıyor musunuz? Neden? Özgün tasarımların ne kadarı yeni ürüne dönüşmektedir?
22. Ağırlıklı olarak hitap ettiğiniz pazar ve hedef kitle hangisidir? (Bölgesel, ulusal, mahalli, uluslararası) Yurtdışındaki hedef kitle kimdir? Paşabahçe'nin, Uluslararası pazardaki durumu nedir ve ürünler hangi Ülkelere ihraç edilmektedir? Firmanın ihracat yapmaktaki amacı nedir? Firma ihracat sürecinde yer almaya ne düzeyde isteklidir?
23. Firmanın hiyerarşi yapısı içerisinde ihracat bölümü hangi düzeydedir? Firmanın (veya çalışanlarının) dış pazarlar ve ihracat konularında deneyimleri nelerdir?

24. Dış pazara özgü ve uyulması gereken standardizasyon gibi ürün politikaları ve üretim, etiketleme, ambalajlama, markalama kuralları ya da yöntemleri var mıdır?
25. Paşabahçe'nin markaları nelerdir? Neden farklı markalara yöneldiniz?
26. Paşabahçe firmasında ambalaj tasarımında nelere dikkat edilmektedir? (Ambalajlarınızda önem kazanan özellikler nelerdir? Geri kazanım var mıdır? Tüketicilerin düşünceleri ne kadar dikkate alınmaktadır?)
27. Peki ürünler neden paketli değildir?
28. Online satışların oranları nedir? Siz artması için neler yapıyorsunuz? Online satışta fiyat farkları var mıdır?
29. Paşabahçe eski ve yeni logoları nasıldır?
30. Eski logoda neyi beğenmediniz?
31. Evlilik alışverişi olarak Paşabahçe ne kadar tercih edilmektedir?
32. Paşabahçe firması farklılaşmak adına neler yapmaktadır?
33. Her pazar için adaptasyon yapılabiliyor mu yani?

4.7.Paşabahçe Firma Yetkilileriyle Yapılan Mülakatın Tam Metni

Soru 1: Paşabahçe firması hakkında biraz bahsedebilir misiniz?

Yasemin Şimşek: Paşabahçe, Atatürk'ün direktifiyle ülkenin cam ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş ve hedefi de bu olmuştur. Geçmişten itibaren hedef çıtasını hep yüksek tutmuştur. Üretimle başlamış daha sonra otomatik üretime geçiş yapmış ve yurtdışı pazarlarına açılmıştır. Türkiye'nin lider markası, daha fazla yatırım, üretim yapalım diyerek o pazarlarda tüketici ve üretici daha yakın olarak ve daha güzel servis verebilmeyi hedeflemiştir. Paşabahçe sizi yansıtır mottomuzla da duruşunu şekillendirmiştir. Bir evin olmazsa olmazı olmuştur. Aynı zamanda bütün dünyada ki yemek sofralarında Paşabahçe olacak gibi temel vaatlerimiz bulunmaktadır. Marka değerleri de marka vaadini oluşturmaktadır. Paşabahçe markası için bunlar; cam uzmanı, güvenilir, fonksiyonel, dayanıklı, çevreci, inovatif, yüksek kalite ve modernliktir. Bu vaatlerden de yararlanılarak tüketiciye vaat ettiklerimiz ve hedeflediklerimiz ortaya çıkmaktadır.

Soru 2: Paşabahçe için yeni ürün geliştirmenin önemi ve yeni ürün geliştirme de etkin olan nedenler nelerdir?

Yasemin Şimşek: Cam ev eşyası bir yandan meta bir ürün diğer yandan da ihtiyaç ürünüdür. Su içmek için kullanmak zorundasınız. Aynı zamanda kadınlarda dekoratif olarak algılanan zevke hitap eden üründür. O yüzden insanların o yeni arayışını tatmin etmek durumundasınız. Fonksiyonellik, tasarım, renk, şıklık, konsept olarak sürekli yeniliği takip etmek zorundasınız. Bir yandan da durumunuzu realize edip, ürünü piyasaya sürebilmek gerekmektedir.

Daha çok tercih edilmek için bizde yeni ürün şöyle çıkmaktadır: İlk olarak müşteriden talep gelebilir. Bu müşteri bizim nihai müşterimiz olabilir ya da ara müşterilerden yetkili satıcılarından diyebilirler ki "Piyasada böyle bir ihtiyaç var. Buna bir şeyler yapın." Yurtiçi ve yurtdışı fark etmemektedir. Ya da bizim tasarım ekibimiz tarafından bütün dünyadaki transferler takip edildiği için onların kendi yaptıkları çalışmalar şeklinde ilerleyebilmektedir. Her ne şekilde olursa olsun bu talep tasarım müdürlüğünde şekillenmeye başlar. Yeni bir ürün tasarlanabilir. Müşteri anlatabilir, piyasa anlatabilir. Bize şu boyda böyle bir bardak lazım şeklinde diyebilir. Ya da tasarım müdürlüğü diyebilir ki: "Bu senenin renkleri, modası bunlar ve böyle ürünler çıkarmamız gerekmektedir." Sonuç olarak, yeni ürün çalışmaları ilk olarak tasarımdan çıkmaktadır.

Soru 3: Yeni ürün için ilham kaynaklarınız nelerdir? Kimlerden bu görüş daha çok çıkmaktadır?

Erdem Başaran: Bir firmada yeni ürün fikri Pazarlama, Tasarım, Ürün Yönetimi, Satış, Üretim, Pazar Araştırma hatta üst yönetim gibi çok farklı ve çeşitli noktalarda oluşabilir. Tabi bu işin asıl sahibi olan Ürün Yönetimi tüm bu fikirlerin toplanarak değerlendirildiği, Tasarım Müdürlüğüne aktarıldığı ve sonuçta çıkacak ürünün Üretim ve Satış ile paylaşılarak zaman planının yapıldığı birimdir. Tasarım Müdürlüğü talep edilen bir projeyi oluştururken, temel form ve fonksiyon çalışmalarının yanı sıra dergi, internet, moda ajansları, fuarlar gibi çeşitli mecralardan güncel ve gelecekteki trendler, renkler ve formlar gibi kendisine yol gösterecek çıktıları değerlendirip harmanlar. Bunlara ilave olarak rakip bilgileri, üretim kısıtları, fiyat beklentileri gibi etkenleri de değerlendirerek tasarımı oluşturur. Ekibimiz olabildiğince fuar gezerek, özellikle moda

trend yayınlarını takip ederek ilham almaktadır. Tasarımcının ilham kaynakları doğa ve trendlerdir. Belirli ajanslardan dünyadaki moda olan trend bilgisini satın alıp, yaratıcılıklarını o trendlerle birleştirerek ortaya çıkarmaktadırlar. Çünkü, trendlerden uzak kalmak da iyi değildir.

Yasemin Şimşek: Şirket içinde özellikle satışta büyük bir müşterisi olan, iyi satış hacmini yakalama vaadi veren satış ekipleri, bu işin lokomotifidir. Örneğin diyebiliyor ki: "Benim müşterim bu bardağın şu şekilde olanı olsa ondan 150 bin adet alacaktır." Böylece maliyet kontrolleriyle yeni ürün pazarına gidilebilmektedir. Bu yeni ürün kaynakları en çok satış ekiplerinden ve ağırlıklı olarak da tasarımın kendisinden gelmektedir. Şirket içindeki yeni ürün kaynaklarımızdan biri de tasarımcıların yaratıcı yetenekleridir.

Soru 4: Yeni ürün fikirleri için yararlandığınız dış kaynaklar nelerdir/kimlerdir?

Erdem Başaran: Dış kaynak olarak tüketici araştırmalarından yararlanılmaktadır. Daha çok odak gruplar ve onların bilgi kaynakları, satın alma alışkanlıkları, hangi ürünleri kullandıkları, ne amaçla hangi ürünleri kullandıkları gibi detaylara inilmektedir. Hatta en son pazara çıkmadan ürünler test edilebilmektedir. Tüketici iç görüşlerini de odak gruplarla alıyoruz.

Yasemin Şimşek: En çok yurtdışı ve yurtiçi büyük müşterilerimiz, nihai tüketiciler tasarım müdürlüğünün takip ettiği dış kaynaklardır. WGSN (The Word's Trend Authority) gibi yayınlar var. Bu yayınlar her sene katalog çıkarmaktadır. Bu sene bu renkler, temalar, desenler moda olacak şeklinde bir sene sonraki trendleri göstermektedirler. Mümkün olduğunca bunlar takip edilmektedir. Dış kaynaklarımızdan müşterilerimizin talepleri ise bizim için çok önemlidir. Örneğin, camdan beyaz peynir kabı olmadığını belirten müşterilerimizin olması üzerine saklama kabı serisi StoreMax'e yepyeni bir hava sızdırmaz ve sağlığa zararı olmayan yepyeni bir peynir kabı eklenmiştir. Rakiplerde farklı ürünler var ise onlara da bakılabilmektedir.

Soru 5: Yeniliğin rekabette size sağladığı avantajlar nelerdir?

Yasemin Şimşek: Öncelikle yeniliği tescil ettirdiğiniz zaman, rakip sizin yarattığınız o ürünü üretemiyor ve satamıyor. Tek satıcısı siz olup tekel hale geliyorsunuz. Bu tabi hem ciro hem de karlılık artışı sağlamaktadır.

Paşabahçe'de yenilik öncelikle satış artışı anlamına gelmektedir. Var olan açıkta kalmış bir ihtiyacı gidermektesiniz. İnsanlar da benim bu ihtiyacıma göre böyle bir ürün çıkmış diyerek onu almaktadırlar. Satışlar arttıkça, aynı üründen ne kadar çok sattıkça doğal olarak maliyetimiz azalmaktadır. Yaptığımız kalıp yatırımı, içine koyulan hammaddesi vs. ne kadar çok aynı üründen üretilirse o kadar düşük maliyet olmaktadır. Ama burada o üründen çok olduğu için bu sefer katma değeri düşmektedir. Çünkü insanlar her yerde bulunan bir ürüne yüksek fiyat vermek istemiyor. İnsanlar çok farklı deneyimler için ekstra, değeri üstünde para vermektedirler.

Cam oldukça temel bir ihtiyaç olduğu için olabildiğince aynı üründen çok sayıda üreterek maliyeti düşürmeye çalışmaktayız. Örneğin, camı üretecek olan makinede aynı ürün 3 gün boyunca üretemeyecek ise bu ürün hiç üretilmemektedir. Çok büyük miktarlarda sipariş almanız gerekmektedir. Müşterilerimiz de yeni ürün çıkardıkça bizi tercih ediyor ve ürünlerimizi raflarda daha çok görüyorlar. Böylece onların daha çok ihtiyacını karşılayarak, daha çok tatmin sağlamaktayız. Rakibin ürünleri Paşabahçe'nin ürünlerinin içinde kaybolmaktadır. Bir süpermarketi düşündüğümüzde cam, zücaciye reyonuna girdiğimizde, komple her yerde Paşabahçe ürünlerinin olması çok daha fazlalıkla yenilikle yeni ürün üretiyor olmasını göstermektedir. Farklılık yaratarak böylece tercih edilmektedir.

Soru 6: Firmanızın rekabet avantajı sağlamak adına izlediği yenilik stratejileri nelerdir?

Yasemin Şimşek: Paşabahçe, yeni ürün konusunda saldırgan bir strateji izlemektedir. Çünkü sürekli olarak yeni ürün çıkarmaktadır. Yeni bir ürün çıkardıkça da rakibimiz bize benzer ürünler çıkarmaktadır. Bazı ürün dallarında ise Paşabahçe saldırgan değildir. Bu durum ürün gamının çeşitliliğine göre değişmektedir. Mesela, çay bardağında agresif iken (çünkü çay bardağı bizim en önemli ürün gamımızdır) tabaklarda saldırgan bir strateji izlemez. Çünkü tabaklar çok büyük bir iddiamız olan bir ürün değildir. Dolayısıyla her ürün gamına göre strateji değişebilmektedir.

Soru 7: Şirket çalışanlarını yenilik (ürün yeniliği, ambalaj yeniliği vs.) konusunda özendirmek için uyguladığınız bir yöntem ya da teşvik programları var mıdır? Varsa açar mısınız?

Erdem Başaran: Bizim zaten KPI (Key Performance Indicator -Anahtar Performans Göstergesi)'mız var. Bir yılda kaç adet yeni tasarım tescil ettiriyoruz? Zaten yeni ürün Paşabahçe'nin bir KPI'yıdır. Her sene bu KPI'ları uzun süre gerçekleştirdiğimiz hedeflerle karşılaştırıyoruz. Yeni ürün çalışmalarında dikkat ettiğimiz nokta, tasarımlarda mutlaka yenilikçi ve ayırt edici form olsun ki tescil ettirmektir. Tescil ettirdiğimiz zaman rakip bunu üretemiyor. Ama jenerik bir formda üretirseniz bunu bütün rakipleriniz üretir ve ayrıca kimse de sahiplenememektedir. Sahiplenebileceğimiz iki kelime önemli: Ayrışan bir yenilik olması gerekiyor ve tescile haiz olması gerekmektedir.

Tescil ettirmenin maliyetleri ise çok yüksek değildir. Bir tasarım departmanımız var ve dışarıdan da tasarım desteği almaktayız. Yeni ürün hayati bir şeydir. Yılda 60 taneden fazla yeni tescil üretiyoruz. Bunların dışında da yeni ürünler var tabi ama bahsettiğim hem yeni hem de tescile haiz olan ürünlerdir. Temel ürünlerimiz; bardaklar kaseler, kulplu fincanlar, saklama kapları, tabaklar ve ısıya dayanıklı ürünler yani borcamlardır. Yeni tasarımlar önce tescil ettiriliyor, ondan sonra üretilip piyasaya sürülmektedir. Tescil edilmeyenler de vardır. Bir takım jenerik ürünler var ki herkes yapıyor. Siz de o pazardan pay almak istiyorsanız yapmalısınız. Ama orada rekabetten kaçınamıyorsunuz. Tescil ettirdiğiniz zaman o sizin mülkiyetiniz oluyor ve kimse o ürünü üretemiyor. Dolayısıyla asıl marifet tescile haiz yeni ürünler yapmaktır. Mesela çay bardağı içerisinde de jenerik olanlar var. Eskiden beri herkesin ürettiği bir de bunların yanı sıra diğerlerinden tasarım olarak ayrışmış, yenilikçi olanlar vardır. Onları tescil ettirdik. Kısacası, her ürün grubunda jenerik ürünler var ve tescilli yeni ürünler vardır.

Yasemin Şimşek: Çalışanlarımızı özendirmek adına yenilik konusunda yapılmış bir programımız yoktur. Satış departmanımızda sadece yurtdışı satışçılarımızın sattığı ürün tutarlarına, ne kadar satış yaptıklarına bakılarak, satış üzerinden prim verilmektedir. Yurtiçi satışçılarımızda böyle bir uygulama yoktur.

Soru 8: Yeni ürün fikrinin yeni ürüne dönüşme sürecinde nasıl bir yol izliyorsunuz? Yöntem nedir? Fikir eleme sürecinde mesela neye göre elemektesiniz? Test aşamasında neler yapıyorsunuz vb.

Erdem Başaran: Fikir eleme süreci farklı tüketici araştırmalarından gelir.

Yasemin Şimşek: Yeni bir cam, renk vs. var ise tasarımdan çizimler yapılıyor, kategoriye geliyor ve eleniyor. Daha sonra fabrikaya gidiyor ve orada bir maliyet çalışması yapılarak, ürünün üretilip üretilemeyeceği kısmına karar verilmektedir. Üretilsin dendiğinde, ambalaj çalışmaları başlıyor. Bir yandan onların tasarıları geliyor ve prototip ürünler oluşturuluyor. Deneme üretimleri yapıldıktan sonra tekrar değerlendirilmektedir. Hem kategori hem tasarım ekibi, kendi tasarladıkları şekilde üretilmiş mi üretilebiliyor mu diye kontrol ediyorlar. Üretim planlama da şu fabrikada şu tarihler arasında üreteceğim diyerek, tarihi geldikten sonra makine o ürünü üretmeye başlıyor. O ürün üretildikten sonra çıkıyor ve soğutma hatlarına geliyor. Paketlenerek, İstanbul depoya gidiyor ve orada artık müşteriyi beklemektedir. Satışçılarımız da ürünü tanıttıktan sonra müşteri de beğenirse o ürün satılmaktadır.

Soru 9: Prototip ürünler için müşterilerin görüşlerini alıyor musunuz? Nasıl alıyorsunuz?

Yasemin Şimşek: Her ürünün prototipini müşteriye sormuyoruz. Müşteriden kasıt ara toptancı ise zaten talep onlardan gelirse, onların isteği üzerine yapılıyorsa, tabi ki prototipini görmektedirler. Bu şekilde müşteriyle ortak kararlar alarak yapmaktayız. Ama bir tane ürün çıkarıyorsak çok nadiren nihai müşterilere odak grup çalışmaları yaparak da görüşlerini almaktayız.

Erdem Başaran: Bilgisayar ortamında yaratılmış, prototipten önce, hatta resimle de odak grubumuza göstermekteyiz.

Soru 10: Bir ürünün üretim maliyeti nedir?

Yasemin Şimşek: Maliyet konusunda her ürün birbirinden çok farklıdır. Dümdüz bir bardak yapılacaksa ve yepyeni bir forma sahipse ona yeni bir makine gerekmektedir. Fırından çıkan camı şekillendirmek için yeni bir kalıp yatırımı yapmanız gerekmektedir ki epey yüksek bir rakamdır. Zaten var olan bir forma boyama vs. yapılacaksa ona bir

de boyama maliyetleri eklenmektedir. Dolayısıyla tek bir ürün için tek bir fiyat vermek çok güçtür. Ürünün üretildiği cam cinsine, ürünün şekillendirildiği makineye, üretildiği fabrikaya göre bile yeni ürünün maliyetleri değişmektedir.

Soru 11: Yenilik konusunda sizi zorlayan rakipleriniz oluyor mu? Sizin en yakın rakibiniz kimdir? Ne alanda sizden daha iyiler ya da kötüler? Neden?

Erdem Başaran: Dünyada 3. büyük cam ev eşyası üreticisiyiz. Bizim en büyük rakibimiz Dünyada Fransa'da 1. sırada olan Arc International şirketi ve Amerika'da Libbey Inc isimli üretici 2. sırada yer almaktadır. Burada Arc şirketinin en önemli üstünlüğü bizim yapmadığımız opal ürün yapmasıdır. Paşabahçe kârlı çıkmadığı ve Türkiye'de iç pazarda da yeterli talep görmediği için opal ürün yapmayı tercih etmemektedir.

Yasemin Şimşek: Yurt içinde son zamanlarda Gürallar firmasının Lav markası biraz etkilemektedir. Çok büyük olan Libbey ve Arc gibi firmaların iyi oldukları kısım maliyet avantajı yakalıyor olmalarıdır. Çünkü çok fazla ürün üretilmektedir. Ama Lav markasının bu dönemde bizden iyi yaptıkları şey sadece market içi konumlandırmalarıdır. Reklam filmleri de etkili olmuştur.

Soru 12: Ürünlerinizin taklit edilemeyecek nitelikte olması için nasıl bir yöntem izliyorsunuz? Hangi ürünler daha çok taklit edilmektedir? Ne kadar çok taklit edilmektedir? Taklit edilmek kötü bir şey midir?

Erdem Başaran: Ürünlerin taklit edilmemesi için Patent endüstrilerinde tescil ettiriyoruz. En çok bardaklar taklit edilmektedir. Ürün üzerinde tasarım tescili, marka üzerinde marka koruma yapılmaktadır. Taklit edilmesini önlemek için bu konuda bize hizmet veren, sadece bu iş üzerine çalışan bir danışmanımız var. Taklitlerin ihbar edilmesi ve bir belgenin getirilmesi gerekiyor ki Avukat ilerleyebilsin. Taklit tespit edildiğinde, avukat taklidin üzerine nasıl gidilebileceği konusunda en ucuz ve en hızlı yöntemi tespit etmektedir. Bu Türkiye'de veya yurtdışında olmasına göre değişmektedir. Orada önceliğin ne olduğu çok önemlidir. Bazen hız önemli olurken, maliyet çok önemsenmeyebilmektedir. Genellikle tescil belgeniz ile ilgili ülkenin gümrük müşavirliklerine ya da ürünlerin satıldığı perakende uçlara hakim götürmek suretiyle tespit yaptırarak bu ürünün ticaretini yapan firmalara dava açılmaktadır.

Taklitleri engellemek için yaptığımız masraflara değmektedir. Çünkü taklitleri engellemediğiniz takdirde önünü alamamaktasınız ve bu önleyici faaliyetler taklitçiler için çok caydırıcı olmaktadır. Taklit edilmek kötü bir şeydir. Kârınıza, emeğinize, buluşlarınıza hiçbir bedel ödemeden ortak olunması kabul edilebilir bir şey değildir.

Ağırlıklı Uzakdoğu ve Çin kaynaklı taklitler olmaktadır. Biz böyle bir durum gördüğümüzde hemen önlem alma peşine gitmekteyiz. Yine de farkında olduğumuz olmadığımız senede en az 6-7 tane vaka olmaktadır. Jenerik çay bardakları örneğini verirsek bu herkes tarafından üretilebilir. Dolayısıyla orada bir taklit söz konusu değildir. Ama siz herkesten farklı özelliklerde bir tasarım çıkardıysanız, tescil ettirdiyseniz o da ayrışmış bir çay bardağıdır. Rakipleriniz bu durumda onu üretememektedir. Çay bardağında mesela çok eski geleneksel formlar var ki çok miktarlarda satıyor, herkes üretebilmektedir. Tescil edilmemiş jenerik ürünleri herkes üretebilir. Biz taklitleri reklam olarak görmüyoruz ve hemen üzerine gitmekteyiz.

Yasemin Şimşek: Cam ev eşyası jenerik bir ürün olduğu için çok taklit edilmektedir. Ne kadar basit, sade, üretimi kolay ise ürünler o kadar çok taklit edilmektedir. Ya da Casablanca gibi çok iyi tutmuş bir ürünümüz de olabilir. Bu var olan bir talep olduğu için herkes üretmekte ve taklit edebilmektedir. Taklit edilememesi için üretim becerilerinde katma değerli ürünlere doğru yöneliyor olmak gerekiyor ki bizde olan teknoloji rakipte yok ise böylece üretilememektedir. O yüzden daha zor üretilebilir, yenilikçi, tasarımında incelikler olan ve üretim süreci kolay olmayan ürünler daha zor taklit edilmektedir. Kısacası, daha çok temel ürünler taklit edilmektedir. Bunların yanı sıra taklit edilmek, her zaman kötü bir şey değil bizim için tabi gurur verici de olabilmektedir.

Soru 13: Rakiplerinize göre, işletmenizin sahip olduğu üstün yönleriniz nelerdir? (Teknoloji, maliyet, marka ismi, yenilik, çeşitlilik, 4P, mağaza atmosferi…)

Yasemin Şimşek: Paşabahçe 1935'te kurulmuş, yıllar boyunca bu işi emek edinmiş ve araştırmıştır. Türkiye'nin en büyük cam ev eşyası üreticisi olmuştur. Bunun arkasında yatan çok büyük bir "know-how" vardır. Cam üzerine tükenmiş hayatlar vardır. Büyük bir miras ve bilgi birikimi vardır. Bu da çok önemli bir etkendir. Bir ürünün üretilip üretilememesinden, piyasada satılıp, satılamayacağına, en iyi şekilde nasıl üretileceğine,

müşterinin sevip sevemeyeceğinden her şeye bu şekilde hâkim olunmaktadır. O piyasada o işi yaparak 80 yıl geçirilmiştir ve en önemlisi tarihi mirası, değeridir. Çok büyük yatırımlar yapılmıştır. Teknoloji olarak, Paşabahçe'deki makineler ve sadece cam araştırması yapan sayılı bilim merkezleri vardır. Maliyetler ise Çin'e, Dubai'ye göre daha yüksek olduğu için burada işçilik, temel maddeler oralardaki fiyatlar gibi değil ama batı dünyasına göre maliyetlerimiz fena değildir. Çünkü işçiliğimiz daha ucuzdur. Ayrıca Türkiye'de sahip olduğumuz marka bilinirliğimiz var. Yurtdışında çok fazla yok çünkü marka olarak satılmamaktadır. Aynı zamanda hiç durmadan çok çeşitli yeni ürün çıkarıyoruz. Paşabahçe mağazaları, mağazacılıkta ihtisaslaşmış birimimizdir. En son yapılan Media Chat araştırmasına göre, Paşabahçe en samimi mağaza bulunmuştur. İnsanların gözünde, Paşabahçe mağazalarının kattığı değer de böylece çok büyüktür. Türkiye'nin her yerine ve Dünya'nın 150 ülkesine dağıtım yapılmaktadır. Bu da çok büyük bir tedarik zinciri yönetimi anlamına gelmektedir. Mahalle pazarında da Paşabahçe mağazasında da Paşabahçe vardır. Bunların yanı sıra sponsorluklar, dergi ilanları, gazetelere reklam kuşağı vermekteyiz. Dijital yayınlara reklam da verilmektedir. Televizyon dışında bütün pazarlama aktivitelerini yapmaktayız.

Erdem Başaran: Tüketici gözünde markamızdır. Marka; sektördeki uzmanlığınız, güvenirliliğinizdir. Hem ev sektöründe hem ikram sektöründe çok önemli bir şeydir. Başta marka sonra ürün, şekliniz, ne kadar çok yenilik getirdiğiniz ve çeşitlilik çok önemlidir. Paşabahçe mağazaları perakende mağazası olarak ayrı bir şirketimiz vardır. Türkiye'de 40'ın üzerindeki mağazamızla yurtdışında da sadece Milano'da hizmet vermektedir. Bütün bunların hepsi bir arada olduğu zaman bir anlam ifade etmektedir. Yoksa tek başına ürün iyi, marka yok, markanız iyi ürününüz yok gibi olmamaktadır. Üstünlükler artık geçici olmaktadır. Teknoloji artık parayla satın alınabilmektedir. Bu yüzden hep yenilik yapmaktayız. Yoksa rakipler durumu hemen sizin ile eşitleyebilmektedir.

Soru 14: İşletmenizin sahip olduğu temel yetenekler nelerdir? Sıralayabilir misiniz? Tüm ürünlerde mi, seçilmiş ürünlerde mi yeteneklisiniz?

Yasemin Şimşek: En büyük temel yeteneğimiz, sektörde çok sayıda ve çok faklı ürün çeşidini piyasaya sürmektir. Ama taklit edilebilen bir ürün yapmaktayız. Enerji

maliyetinden dolayı çok sürdürülebilir olduğunu da söyleyemeyiz. Temel becerilerimiz için bilgi birikimi, teknoloji ve ürün çeşitliliği diyebilmekteyiz.

Erdem Başaran: İşletmelerimizde cam alanında pres, savurma, üfleme, tabaklarda pres, savurma dünyada olan teknolojilerin hepsi vardır. Birçok firmada bu teknolojilerin çoğu bulunmamaktadır. Dolayısıyla farklı teknolojilerin rekabet gücünden faydalanmaktayız. Mesela, bir ürünü üretmek belirli bir makinada bir fayda sağlarken bir başka makinada aynı faydayı sağlarken, bir de maliyet de düşürebilmektedir. Farklı üretim yeteneklerimizin olması, hem üretimde istediğimiz randımanı almak hem de maliyet açısından rakiplerimize göre daha fazla avantaj sağlamaktadır. Tabi makinada yapılan ufak ufak geliştirmeler ürüne de yansımaktadır. Bir makinayı herkes alabiliyor ama esas olan camda makineler alındığı haliyle kullanılmıyor. Her firma kendi kültürüne bağlı olarak o ürünlerde geliştirmeler, iyileştirmeler yapıp, kendi üretim hatlarına uyarlamaktadır. Bizim de o hatlarda üretimdeki randımanlarımızı artırmak için bugüne kadar keşfedilmiş yöntemler, alınan her makinada daha da geliştirilmekte ve iyileştirilmektedir. Bu ürünlerde kalite hassasiyetini, kalıplardan daha güzel, granürleri daha net ürünlerin çıkmasını sağlamaktadır. Sonuçta tüketici memnuniyetinin oluşmasını sağlamaktadır.

Kısacası, Paşabahçe'nin temel yetenekleri olarak, ürün çeşitliliği ve farklı üretim teknikleri diyebiliriz. Paşabahçe'nin ürün çeşitliliği zaten dünya da çok az firmada yani 3 civarında firmada vardır. Ürün çeşidiniz aynı zamanda ticari uçlarınızın kuvvetini belirler. Güçlü ticaret yeteneği olan firmalarda ürün çeşidi, üretim yeteneği fazla olan firmalarla çalışmak ister. O eşleşme daha ziyade yetenekle, ticaret yeteneği ile üretim yeteneğinin karşılıklı buluşmasına bağlıdır. Ürünlerimizin taklit edilmesi konusunda da dediğimiz gibi çok fazla tescil ürünü vardır. Tescil belgemiz var ve avukatımız önlem almaktadır.

Soru 15: İşletmenizin temel üretim süreçlerini, rekabet üstünlüğü yaratan temel yeteneklere dönüştürebilmek için süreç geliştirme uygulamaları yapıyor musunuz?

Erdem Başaran: Süreç geliştirme uygulamaları tüm proseslerde hiç bitmeyen bir çabadır. Üretimin içerisinde camın fırından makinedeki fırına düştüğü andan itibaren en sonunda pakete koyulduğu ana kadar hatta otomatik paketlemeyle ilgili yatırımlar bile

kendi içerisinde hiç bitmeyen bir yenilik sürecidir. Paketlemeyi ne kadar hızlı, doğru yapabiliyorsanız o kadar süratli ürünü ambara koymaktasınız. Ambardan da sevkiyat yapıyorsunuz demektir. O yüzden üretimin üründen başlayan harman iyi bir cam kalitesi elde etmek için ambalaja kadar yeni yetenekler kazandırılması ile ilgili süreçler. Başından sonuna bütün sistemin kendi içinde uyumlu gitmesi gerekmektedir.

Yasemin Şimşek: İşletmelerimizde temel üretim süreçlerimizi, rekabet üstünlüğü yaratan temel yeteneklere dönüştürebilmek için çeşitli süreç geliştirme ve iyileştirme çalışmalarımız mevcuttur.

*6 Sigma projeleri (İki parçalı ürünlerde cidarların inceltilerek maliyet avantajı sağlanması, temperli ürünlerde dip çatlak ve turnet izi hatası nedeniyle oluşan kayıpların azaltılması, temperli pres ürünlerde patlamaya yol açabilecek metal kirliliğinin önlenmesi vb.) uygulanmaktadır.

* Standart verimin altında kalan kalıpların takibi için verim takip sistemi yürütülmektedir.

*Ayrıca Geliştirme Müdürlüğü tarafından sürekli bir şekilde iyileştirme ve geliştirme projeleri yürütülmektedir. (İnovatif dekor çalışmaları (ısıyla renk değiştiren boya uygulamaları), otomatik kontrol cihazlarının (inspection) geliştirilmesi ve standart hala getirilme çalışmaları vb.)

Soru 16: Rakiplerinizin rahatlıkla elde edemediği, sadece işletmenizin sahip olduğu özel kaynaklara (avantajlara) sahip misiniz?

Yasemin Şimşek: Çok büyük bir sermayemiz var. Rakiplerimize göre daha çok yatırım yapabilmekteyiz. Aynı zamanda büyük olmanın ve bir şeyleri başarmış olmanın rahatlığı mutlaka olmaktadır. Rakibiniz sizinle aynı seviyeye gelememektedir. Çok büyümüş ve sermayenizi zaten inanılmaz geliştirmişseniz ve böylece rakibin alamayacağı makineyi satın alarak, o makinede özel ürün üreterek, piyasaya çıkarabilmektesinizdir. Rakibimizin ise o makineye yatırım yapacak gücü olmadığı için çıkaramamaktadır. Aynı zamanda titiz bir şekilde ürünün kalitesinden, dayanıklılığından, güzel görünüyor olmasından, yeterince net olmasından, tınısından ve makineye girdiği zaman bozulmuyor olmasına kadar dikkat edilmektedir. Bütün

bunların hepsini bir araya getirirken aynı şekilde finansman gücünü yönetmek ve harika insan kaynaklarına sahip olmak gerekmektedir. Çünkü işletmenin bütün organları devreye girerek seni rakibinden ayırmaktadır. Kısacası, Paşabahçe markasına sahip olmak gibi bir hayalleri olmuyor özellikle de yurtiçinde rakiplerde. Dolayısıyla bunların hepsi Paşabahçe'yi bir adım öteye taşımaktadır.

Erdem Başaran: Teknolojik anlamda tabi bizde olan proseslerin bazıları rakiplerde yok. Ama teknoloji artık satın alınabilmektedir. Bu konuda temel bir marka yönetiminiz, ürün yönetiminiz, dağıtım kanalı yönetiminiz olması gerekmektedir. Hepsinin, bunların yapılan iyileştirmeleri faydaya dönüştürülebilecek şekilde esnekliğin olması lazım. Aslında rakiplerin rahatlıkla elde edemediği sadece işletmemizin sahip olduğu tek bir şeyden çok bahsedilemez ama en belirgin özelliğimiz olan markamız özel bir avantajdır.

Soru 17: Paşabahçe firmasının yenilikçi (inovatif) kapasitesini değerlendirdiğinizde, rakiplerinize oranla başarı düzeyiniz nedir? Kendinizi yenilikçi bir firma olarak tanımlıyor musunuz? Bu kapsamda yenilik anlamında neler yapıyorsunuz?

Yasemin Şimşek: A sınıfı yenilikçi (inovatif) bir şirketiz. Paşabahçe bu anlamda en üst seviyedeki 2-3 firma arasında yer almaktadır. İlk kurulduğunda 1935'lerde el üretiminden otomatik üretime geçiş, oradan yurtdışına açılma, ısıya dayanıklı cam kompozisyonun geliştirilmesi ve borcamın doğması. İçinde kurşun olmayan ama kristalin tınısına, inceliğine, hafifliğine dayanıklı camın üretilmesi (o zamanlar Efendi diye bilinmektedir). Daha sonra global bir tasarım markası olan Nude markasının doğuşu vardır. Bir yandan bilim ve teknolojinin geliştirdiği özel boyalar, ısı değiştiğinde renk değiştiren boyamalar gibi. İçine soğuk su koyduğunda, kıvılcım ışığının yansıması ya da bir ağaç deseni yapıyorlar soğuk su koyulduğunda. Bütün bunlar diğer cam firmalarında olmayan şeylerdir. Bu nedenle inovatif ürünler olarak geçmektedir. O yüzden de bu ürünleri üst kesime satmaktayız.

Soru 18: Teknolojik yatırımlarınızı hangi kıstaslara göre yapıyorsunuz? Teknolojideki yenilikler ne kadar sıklıkla gerçekleşiyor?

Yasemin Şimşek: Temel üretim teknolojilerimizde değişiklik süresi 5-10 yıldır. Cam eritme fırınlarımızın ortalama ömrü 7 yıldır. Bu süre sonunda eritme fırınlarının yeniden yapımı gerekmektedir. Teknolojik yatırımlarımıza, verimlerin yükseltilmesi, yeni

ürünlerin üretilmesi, ürün kalitesinin arttırılması, enerji verimliliği, kapasite artışı ve ekonomik ömür kıstasları ile karar verilmektedir.

Erdem Başaran: Biz her yere teknolojik yatırımlar yapıyoruz ve bunu ikiye ayırmaktayız. Bir idame yatırımlarımız var bir de geliştirme yatırımları. İdame, yapmakta zorunlu olduğumuz şeylerdir. Geliştirme yatırımları ise mevcut durumumuzu bir adım öteye götürecek yeni yatırımlardır. Mesela, bir fırını 6 ayda yapıyoruz ve 7-8 yıl hiç durmadan çalışmaktadır. Yine tuğlayı mecbur kalmadıkça değiştirmezsiniz. Bu bir idame yatırım olmaktadır. Mesela fırın sıcakken tamirler yapılabilmektedir. Geliştirme yatırımları da fizibilite amaçlı ben bu yatırımı yaparsam bu faydayı sağlarım mantığıyla yürümektedir. Ama bunların artık hiçbiri yılların üstüne çıkmamaktadır. Hepsi yılların altındadır. Yani 1 yılı aşan geliştirme yatırımları yoktur. İdame yatırımlarında çok maliyet gerekmemektedir. Geliştirme yatırımlarında ise kendisi ödemesi beklenmektedir.

Soru 19: İşletmenizin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesini engellemek için patent vb. koruma yöntemlerinden yararlanıyor musunuz? Yararlanıyorsanız, bu yöntemlerin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

Erdem Başaran: Patent imkanlarından yararlanıyoruz. Ancak patent tam olarak koruma sağlamamaktadır. Ayrıca şirketimizle iş yapan firmalarla gizlilik sözleşmesi yapıyoruz. Ar-Ge projelerinde birlikte çalıştığımız şirket ve kişilerle gizlilik sözleşmesi yapılmaktadır.

Soru 20: Paşabahçe'de tasarım çalışmaları ne zaman başladı? Bu tasarım süreci nasıl işlemektedir? (Ürün tasarımında teşvikleriniz var mıdır, destekliyor musunuz? Tasarımcıları nasıl motive ediyorsunuz? Tasarım departmanında kaç kişi çalışmaktadır? Nereden mezunlar? Tasarım departmanı ile pazarlama departmanı arasındaki ilişkiler nasıl yürümektedir?)

Erdem Başaran: Paşabahçe'de tasarım çalışmaları kurulduğu yıldan beri yapılmaktadır. Özellikle Nude'da global tasarımcılarla çalışmaktayız. Genellikle endüstri tasarım mezunları vardır. Formasyon olarak tasarımcı ile 7 kişi vardır. Tasarım departmanı zaten pazarlama başkan yardımcısına bağlı olarak çalışmaktadır. Dolayısıyla

pazarlamanın diğer bölümleri ile uyumlu hareket etmektedir. Ama ayrıca bir motivasyon, destek yoktur.

Soru 21: Firma bünyesindeki tasarımcılar bu ürünlerde ne kadar etkili ve yabancı tasarımcılarla çalışıyor musunuz? Neden? Özgün tasarımların ne kadarı yeni ürüne dönüşmektedir?

Erdem Başaran: Yabancı tasarımcılarla çalışmaktayız. Çünkü yabancı tasarımcılar şirketimizdeki tasarımcılardan farklı yetenekte olabilmektedir. Hatta dünya çapındaki tasarımcılarla çalışıp, onların tasarımcı olarak isimlerini de değere dönüştürüyoruz. Yani imzalı ürünler satıyoruz. Dış tasarımcılarla çalışmamak mümkün değildir. Böylece reklam olmakta ve ürünlerimize değer katmaktadır.

Soru 22: Ağırlıklı olarak hitap ettiğiniz pazar ve hedef kitle hangisidir? (Bölgesel, ulusal, mahalli, uluslararası) Yurtdışındaki hedef kitle kimdir? Paşabahçe'nin, Uluslararası pazardaki durumu nedir ve ürünler hangi Ülkelere ihraç edilmektedir? Firmanın ihracat yapmaktaki amacı nedir? Firma ihracat sürecinde yer almaya ne düzeyde isteklidir?

Erdem Başaran: Hedef kitlemiz kadınlardır. 130'dan fazla ülkeye ihracatımız bulunmaktadır. Paşabahçe yeni pazar sağlamak amacında olan bir firma değildir. Zaten her pazarda vardır. Var olduğu pazarlarda payını artırmak hedefindedir. İtalya, Almanya, Fransa, İspanya bunlar hep Avrupa'nın büyük pazarlarıdır. Erkekler de kısmen müşterimizdir. Ama ağırlıklı olarak hedef kitle kadınlardır. Erkekler de hediyelikte, yılbaşı dönemlerinde vs. daha çok satın almaktadır. Türkiye'de B2-C1 25-35 ama tüm kadınlara hitap etmekteyiz. Evinde eşyası olan, mutfağında mobilyası olan yemek pişiren vs. çalışan çalışmayan bütün kadınlar bizim müşterimizdir.

Yurt dışında hedef kitle olarak, şu anda iki tane markamız bulunmaktadır. Paşabahçe'nin yanında Nude var. Nude'un hedef kitlesi değişti ve bir yaşam tarzı ve tasarım markası oldu. Daha çok evinizde kişiliğinizi, yaşam tarzını temsil eden bir ürün hale geldiğinde dekoratif, her gün bulaşık makinesine giren değil de daha çok tasarım ürünü olmaktadır. Nude ağırlıklı olarak üst seviyedeki departmanlı mağazalarda ve seçkin perakendecilerde konumlandırılmaktadır. Fiyatlandırılması da farklıdır. Daha üst kesim için pramidin üst kesiminde yer alan bir markadır. Hem fiyat olarak hem sosyal

seviye olarak daha yüksek düzeydeki tüketicileri hedeflemiş bir markamızdır. Paşabahçe ise orta ve altı neredeyse dolduran bir markadır. Pramidin en tepe noktası için bizde Nude markası bulunmaktadır.

Yasemin Şimşek: Türk firması olduğumuz için ağırlıklı olarak hitap ettiğimiz pazar Türkiye'dir. 1960'lardaki dışarıya açılma sürecimizden sonra bütün dünyaya yayıldık ve yaklaşık 150 ülkeye ihracat yapmaktayız. Hem ihracat yapıyoruz hem de yurtdışında Rusya'da ve Bulgaristan'da iki tane fabrikamız var. Onlardan da kendilerine yakın olan bölgelere gönderiyoruz. O yüzden ihracattan öte bunlara uluslararası satışlar diyebiliriz. O yüzden bizim aslında hedef popülasyonumuz bütün dünya diyebilmekteyiz. 150 ülke az değil ve her yere ürün göndermeye çalışmaktayız.

Hedef kitleye geldiğimiz zaman, önce sektörlerden bahsedersek; bir perakende sektörü vardır. Kişilerin gidip, birer parça zücaciye gibi yerlerden aldıkları ürünler için Paşabahçe Cam Sanayi A.Ş. olarak hedef kitlemiz aslında tüm tüketici gruplarıdır. Ama B ve C tüketici grupları daha ağırlıklıdır. Çünkü A ve A Plus biraz daha Premium olduğu için oraya daha çok Paşabahçe mağazaları hitap etmektedir. Özellikle, Türkiye'de tüm halka B,C1,C2 gibi tüketici gruplarının temel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Çünkü parası çok olan insanlar ya mağazadan ya yurtdışından ya da özel başka yabancı markalardan satın alabilmektedir. Bu sektör olarak perakende kısmıdır.

2.sektör Horeca'dır. Türkiye'de ikram sektörüdür. Bunlar, bar, restaurant, cafe, otel B2B gibi profesyonel kesimdir. Otel ve restoranlarda Paşabahçe, en üst kesiminden en düşük kesimine kadar hizmet verebilmektedir. Çünkü ürün gamı çok geniştir. Bir tane çay bardağımız var 30 kuruş, bir diğeri 25 liradır. O yüzden herkes bu ürün gamı içerisinde aradığını bulabilmektedir.

Uluslararası pazardaki durum ise daha öncede dediğimiz gibi Paşabahçe, dünyanın 3. en büyük cam ev eşyası üreticisidir.

Yurtiçindeki yapılan tüketici araştırmalarında 25-60 yaş aralığındaki kadınlar hedef kitlelerimizdir. Daha çok iletişim kurduğumuz kişiler kadınlar olmaktadır.

Soru 23: Firmanın hiyerarşi yapısı içerisinde ihracat bölümü hangi düzeydedir? Firmanın (veya çalışanlarının) dış pazarlar ve ihracat konularında deneyimleri nelerdir?

Erdem Başaran: Başkana bağlı bir başkan yardımcısı var ve ihracat ona bağlıdır. Çok eski bir ihracatçı firma olduğumuz için birçok ülkede temsilciliklerimiz, distribütörlüklerimiz bulunmaktadır. Amerika'da, Almanya'da, İspanya'da, Çin'de vardır. Buradaki çalışanlarımız da bütün ticaret fuarlarına gitmekte, satış yaptıkları pazarlarda distribütörleriyle beraber çalışmaktadır. Dolayısıyla dış pazarları satış yaptıkları pazarları bilen, deneyimli kişilerdir.

Yasemin Şimşek: Satış ekipleri yurtiçi yurtdışı olarak ikram ve perakende, Nude ve Paşabahçe markası olarak ayrılmaktadır. Kadromuzun çok büyük bir kısmı satıştır. Bu burada ki yapılanmadır. Bunun dışında Rusya'da hem fabrika ve ofis vardır. Çin'de, İtalya'da, Almanya'da İspanya'da, Amerika'da ofisler vardır. Üretim şirketiyiz ama çok daha büyük bir kısım satıştan geçmektedir. Aslında epey bir satış şirketi gibiyiz. Yurtiçi, yurtdışı ikram ve perakende olarak da grup müdürleri ve direktörleri vardır.

İhracattaki asıl amaç para kazanmak ve kâr yapmaktır. Para kazanıp, güçlü hale geldiğiniz zaman rekabette de üstün hale gelmektesiniz. Yurtiçinde sağlayamadığın kâr marjları yurtdışından elde edebilmektir.

Ayrıca her bölgelerin ülkelere satış yapan ayrı bir satış organizasyonu vardır.

Soru 24: Dış pazara özgü ve uyulması gereken standardizasyon gibi ürün politikaları ve üretim, etiketleme, ambalajlama, markalama kuralları ya da yöntemleri var mıdır?

Erdem Başaran: Dış pazarlarda satış yaptığınız zaman ürünlerdeki işaretlemeleri o ülkenin mevzuatına uygun yapmanız gerekmektedir. Yoksa o ürünü gümrükten içeriği sokamazsınız. Tüm şartlara uymanız gerekir. Bu koşulları bizde ağırlıklı olarak kalite departmanımız sağlamaktadır Ayrıca, özel olarak bir adaptasyon yapılmamaktadır. Doğrudan sevkiyatla hemen sağlamanız lazım yoksa bir geçiş süresi yoktur. Mesela, Almanya'ya bir mal satıyorsunuz o mal ile ilgili tüm şartları sağlamanız gerekmektedir. Yoksa gümrükten dönmektedir. Bir adaptasyondan ziyade ihtiyaçları tamamen tespit edip ona göre hareket edilmelidir.

Bazı ürünler var tamamen standarttır. Bunlar; sürahiler, bazı tabaklar gibidir. Ama kimi ülkeler var ki burada bizim çay bardağını, rakı bardağını satamazsınız. Yunanlıların rakı bardağı farklıdır. Almanya'da, İngiltere'de ise bira bardakları ihtisastır. Bunlar değişebilmekte ama standart olanlarda var.

Yasemin Şimşek: Özellikle Amerika ve Avrupa Birliği gibi çok katı ithalat, ihracat, yurtiçi ve yurtdışı satış kuralları olan bölgelere satış yapacaksanız, ürününüzü ve ambalajınızı ona göre adapte etmeniz gerekmektedir. Yurtiçinde bir ürün çıkardık diyelim, yurt dışına da ayrı ürün sattığımız için standart olarak zaten kutunun üzerinde onun bilgisi yazar. O kutuda aynı zamanda o ülkede ticari faaliyet yapabilmek, ürün satabilmek için hangi bilgilerin yer alması gerekiyorsa yasal olarak mesela, geri dönüşüme atınız, şundan üretilmiştir, dayanıklıdır gibi bir sürü kurallar vardır. Mutlaka hangi ülkede üretildiği kutuda yazmak zorundadır. Türkiye'dekiler bu şekildedir.

Aynı şekilde diğer ülkelerin de önemli kuralları olabilmektedir. Mesela Fransa'da doğal olarak Avrupa Birliği ne diyorsa, Avrupa Birliği sınırları içerisinde bir ambalajın üstünde yer alması gereken bilgileri içeren kurallar vardır. Bu konuyla, bizim kalite müdürlüğümüz ilgilenmektedir. O kurallar ne ise bizim kutularımızın üstüne o yapılmaktadır. Amerika der ki: "Borcam gibi bir ürün satacaksan eğer bunun ısı değişkenliği en az 200 derece olmalıdır." Burada o fırın kabını satabilmeniz için o standarda getirmeniz gerekmektedir. Mesela, İngiltere pazarı diyebiliyor ki: "Temperli olmayan ürün sokamam." Sertleştirilmiş, hızlı ısıtma ve soğutma ve özel bir proseslerden geçirilmiş ürün temperli hale getirilmektedir. Böylece, yere düştüğü zaman çok zor kırılıyor ve kırıldığı zaman da ufak parçalara ayrılarak, yaralanma risklerini önleyebilmektedir. İngiltere Hükümetine o yüzden satış yaparken ikram ürünlerini temperli olarak uyarlanmaktadır. Ürününüzü satmak istediğiniz ülkenin kuralı ne ise o kuralı hem ürününe hem de ambalajına adapte etmek zorundasınız. Adaptasyon yapılması gereken yerlerde adaptasyon, standardizasyon yapılması gereken yerlerde de kalite testinden geçerek standardizasyon yapılmaktadır.

Soru 25: Paşabahçe'nin markaları nelerdir? Neden farklı markalara yöneldiniz?

Ana marka Paşabahçe'dir. Geriye doğru gidersek, bundan 3 yıl önce lansmanı yapılan Nude vardır. A ve A Plus'a hitap eden bir eksikliği tamamlayan bir Nude markası

doğdu. Borcam da yine ayrı bir marka ve aynı zamanda ayrı bir ürün grubudur. Isıya dayanıklı ürünlerimize Borcam diyoruz. Birde **Glass 4 You** diye bir gerilla markamız bulunmaktadır. Doğuş amacı sürekli Çin'den, Ortadoğu'dan çok ucuz ve düşük kaliteli ithalat yapılıyor olmasıdır. Paşabahçe olarak ürünü o kadar düşük fiyata indirirsem markam ucuz bir marka olarak görülmektedir. Paşabahçe markasını düşürmeden fiyat rekabeti yaptığımız markamız ayrı olsun diye Glass 4 You olmuştur. Bunun dışında bir senedir raflarda olan Zest markamız vardır. O da apayrı bir ürün gamıdır. Mesela, klasik Paşabahçe ürünlerinden oluşan bir bardağa bir aksesuar, meyve sıkacağı ya da başka bir aparat koyularak farklı bir ürün haline getirilmektedir. Bir de lisans verdiğimiz İtalya'da ünlü tasarım markası olan Guzzini diye bir marka var ve bunlarla bir anlaşmamız bulunmaktadır. Tasarımları onlar yapıyor ve onların lisanslarıyla biz Guzzini markasıyla sattırıyoruz. Ünlü tasarım markası olan Guzzini ile Paşabahçe bu noktada bir araya gelmektedir.

Soru 26: Paşabahçe firmasında ambalaj tasarımında nelere dikkat edilmektedir? (Ambalajlarınızda önem kazanan özellikler nelerdir? Geri kazanım var mıdır? Tüketicilerin düşünceleri ne kadar dikkate alınmaktadır?)

Erdem Başaran: Ambalaj tasarımı bölümünün içerisinde ambalaj tasarımı yapan ayrı kişiler vardır. Ambalajla ilgili yine odak gruplar yapılmaktadır. Tüketici ambalajda neler görmek istiyor, marketlerde ambalaj açık mı kapalı mı olsun, dört kutulu mu, altı kutulu mu olsun, parlak mı, mat mı olsun gibi tüketicinin ihtiyaçlarını ve maliyet açısından da çok da zorlamayacak seviyeye gelmesi için tüketici ihtiyaçlarını tespit ediyoruz. Bunun üzerine de maliyet çalışmaları yapıyoruz. Bu iş için ayrı bir grup vardır. Mesela, malzeme ile ilgili araştırmayı malzeme müdürlüğü yapmaktadır. Onlar belirli malzemelerden prototipleri tasarım müdürlüğüne çeker. Ambalaj üreticisine de birkaç tane prototip yapmasını ister. Biz de ambalaj testine sokup tüketicilere ürünleri hatta rakip ürünlerin ambalajlarıyla beraber gösteririz ki rakiplere karşı eksik kaldığımız yanlar kalmasın hatta güçlü olalım diye. Tabi onların arkasında üretim gerçeğini, kâğıdın kalitesini vs. bilmez. Görsel olarak kendi ihtiyacını karşılayacak ambalajı ister. Bu arada ürün tasarımcısıyla, ambalaj tasarımcısı ayrıdır. Ambalajlarımız önem kazanan özelliklerinde ise ambalajlarımızı da tescil ettirmekteyiz.

Soru 27: Peki ürünler neden paketli değildir?

Erdem Başaran: Mağazalarımızın kriteri de ambalajsız ürünler satmaktadır. Mağazalar bizden ayrı bir şirkettir. Lüks perakendeciler genellikle ambalajıyla ürün satmamaktadır. Ambalajıyla ürün satanlar daha çok marketler, süper marketler, yerel marketlerdir. Paşabahçe mağazaları da ambalajsız ürün sergilemektedir. Çünkü öylesine bir ihtisas mağazasında bir market gibi ambalajlı ürün sergileyemezsiniz. Mağazadan ürün alanların beklentisi fazladır. Daha şık bir ambalaj, ambalajın üzerine şık bir ambalaj kâğıdı ile sarılması, güzel bir torbaya konması vs. istenmektedir. Markette öyle değildir.

Soru 28: Online satışların oranları nedir? Siz artması için neler yapıyorsunuz? Online satışta fiyat farkları var mıdır?

Erdem Başaran: Amerika'da gibi online satışların yoğun olduğu ülkede bile online satışlar o kadar fazla değildir. Genellikle cam insanların online'dan ziyade birebir görerek almak istedikleri, zevke dayalı ve kırılgan bir üründür. Mevcut durumda henüz çok yüksek bir potansiyel olmasa da ihmal edilecek bir kanal da değildir.

Yasemin Şimşek: Paşabahçe markasında bize ait olan web sitesi Paşabahçe.com'un altında bir e-ticaret sitesi yoktur. Paşabahçe mağazalarının e-ticaret siteleri var. O da mağazadaki ürünleri satmaktadır. Bir de Nude markasının çok yeni e-ticaret sayfası vardır. Ama bizim Paşabahçe adına online satışımız yoktur.

Soru 29: Paşabahçe eski ve yeni logoları nasıldır?

Yasemin Şimşek: Logo, fabrikanın kurulduğu andan itibaren aynıdır. 5 yıl önce logoyu yenileme çalışmaları yapılmaktaydı. Bunu yaparken de Paşabahçe'nin bir kültürel, tarihi mirasından kopmak istenilmediği için apayrı bir şey yapılmamıştır. Eskiden elips şeklindeki logosunu günümüz dijital şartlarına uygun olması için vektörel hale getiriyorlar. O elipsi de iki damlaya çeviriyorlar. O iki damladan da biri erimiş cam, biri de sudur. Hayat, ateş gibi anlamları bulunmaktadır. Oradan iki damla logoya geçilmektedir.

Soru 30: Eski logoda neyi beğenmediniz?

Yasemin Şimşek: Günümüze uyarlanmıştır. Eskiden elle yapılmış bir çalışmayı onu dijitalle vektörel hale getirmek zordur. Şimdi modernleşti, renk kodları verildi. Paşabahçe logosunu bir yere koyacaksan eğer Pantone diye renk standartlarını

belirleyen bir firma, katalog vardır. Her mürekkebin, her baskı maddesinin rengi farklıdır. Her kâğıt rengi farklıdır. Bunları standart ettirmek için Pantone benim kodlarımı kullan demektedir. Firmalarda kendi logo çalışmalarında, diğer görsel grafik çalışmalarında bir yere Paşabahçe logosunu basacaksam eğer Pantone'nin bu kırmızısını basmak zorundayım. Artık bu gibi standartlar gelmektedir. Doğru rengin bulunmasını sağlamaktadır. Vektörel hale getirildiği için de dijitalde kullanımı da çok rahattır. Bu gibi ihtiyaçlar etkili olmuştur. Aynı zamanda Paşabahçe yazısı logonun içinde ve görünmüyordu. Şimdi biraz daha açıldı. Mesela bardağın altında iki tane damla var ise Paşabahçe akla gelmektedir. Eskiden Paşabahçe yazılıyordu. Daha sonra sadece P yazıldı.

Soru 31: Evlilik alışverişi olarak Paşabahçe ne kadar tercih edilmektedir?

Yasemin Şimşek: Batıya göre çok yayılmış bir uygulama değildir. Batıda uzun yıllardır vardır. Türkiye'de bu başarılı denemeye çalışan mağazalar olsa bile çok tutmadı. Bizim kültürümüzde hediyeyi alan kişi, hediyenin maliyetiyle ilgili hediyeyi verdiği kişinin bir fikri olmasını pek istememektedir. Kültürel olarak bize uymamakta ve tüketiciler tercih etmemektedir. İngiltere'de, Amerika'da bir mağazaya girdiğinizde evlenecek kişiler bütün porselen takımlarını, çatal bıçak takımını vs. seçer. Akrabalara da haber verir. Hangisi sizin için uygun ise alın der. Bizde bu batılı anlamda sağlanmadı. Bir de bizde çeyiz alışverişi vardır. Çeyiz seti vs. bu da çok gelenekseldir. Bizim Paşabahçe mağazalarının stratejik olarak takım sattığı hiçbir şey yoktur. Çatal, bıçak da dahil tek tek satmaktadır. Paşabahçe bir yaşam tarzı olarak daha Kuzey Afrika daha birey yaşam tarzına, daha şehre yöneliktir. Çeyiz takımları vs. çarşı kapıdaki, Eminönü'ndeki toptancı tarzına girmektedir. Paşabahçe bu tarz işlere girmedi. Ama böyle bir pazar bulunmaktadır.

Soru 32: Paşabahçe firması farklılaşmak adına neler yapmaktadır?

Erdem Başaran: Biz Türkiye'de, Bulgaristan'da, Rusya'da üretiyoruz. Pazara yakınlık önemli. Her pazara istediği ürünü vermeniz gerekmektedir. Bunu yaparken sürekli yenilik, ambalajınızı sürekli geliştiriyor olmanız lazım. Şirket içindeki tedarik zincirlerinizi vs. güncellemeniz lazım. Toplamda tüketicinin görmediği bir sürü şey vardır. Tüketicinin gördüğü ise iletişiminizdir. Ürününüz, ambalajınız, ticari noktalarda

raf dizilimleriniz gibidir. Hepsini yapmanız gerekmektedir. Paşabahçe'nin en başta burada ürün ile ilgili hiçbir eksiği yoktur. Ürün ve bu ürünlerin üretilmesi sırasında kullanılan teknolojileri ilk kullanan ve geliştiren ilk firmadır. Ambalaj malzemelerinde daha iyisini daha ucuzunu arayan firmadır. Tüm bunların öncesinde ve toplamında asıl tüketici Paşabahçe markasını tanımaktadır. Bunun yanı sıra tüm ürünlerimizin de tüketici ihtiyaçlarına yönelik olmasını sağlamaya çalışıyoruz. Orada araştırma, tüketicilerde testler yaparak, beğenilerini ölçmekteyiz. Kullanım alışkanlıklarına uygun olup, olmadığını anlamaya çalışıyoruz. Her pazar için farklı tüketici ihtiyaçlarını tespit etmemiz gerekmektedir.

Yasemin Şimşek: Bizim markalarımızın pazarda çok dominant olmasının ötesinde sürekli farklılaşmak için inovatif ürün geliştirme, ürün lansmanını yapma gibi bir hedefimiz var. Bunu ana hedefimiz olarak görüyoruz. Pazarlama yönetiminde sırf bunun için çalışan özel bir ürün yönetme takımımız var. Sürekli insanların ihtiyacı nedir? Evde camla ilgili neye ihtiyaçları var onu takip ediyorlar ve oraya vazgeçilmeyecek, kimsede olmayan, farklı ürünler geliştiriyorlar. Sürekli ürün lansmanı yapıyoruz. En büyük farklılaşma stratejimizde kimsenin daha önce aklına gelmediği basit çözümlerle inovatif ürünlerdir. Aynı zamanda pazarın en alt kesiminden en üst kesimine kadar bütün segmentlerde Paşabahçe olarak ve diğer Paşabahçe'ye ait markalarla var oluyoruz. Bütün segmentlerde bütün cam çeşitlerinde ham madde olarak kristalin, borcam ısıya dayanıklı cam, normal soda camı, bütün cam çeşitlerinde, bütün üretim çeşitlerinde Paşabahçe vardır. Bu durum rakiplerinden çok büyük avantaj ve fark yaratmaktadır.

Soru 33: Her pazar için adaptasyon yapılabiliyor mu yani?

Erdem Başaran: Her pazar için adaptasyon bir anda yapılacak bir şey değildir. Çok fazla paralar yatırarak teknolojiyi alırsınız ama tüketici ihtiyaçlarını bir anda alamazsınız. Tüketiciden doğru ihtiyaçlarını tespit edip, onlarında bu üretilebilir, en iyi malzemeler, sunumlar, iletişim hepsi ayrı ayrı tek tek yapılması gerekenlerdir. Mesela, cep telefonu üretmiş olsaydık, teknolojik yenilik temeldir. Siz altı ayda bir yeni telefon çıkaramıyor ve rakiplerden fazla özellikler yoksa bitersiniz. Camda böyle bir şey yoktur. Ev kadının günlük kullanımı için ihtiyaçlarını bileceksiniz. Misafir kullanımı, kahvaltı, öğlen, akşam sofraları için ayrı ayrı bileceksiniz. Fırına girecek, 200 dereceye

girecek, patlamayacak, çatlamayacak aynı ürünü serinledikten sonra buzdolabına da koyacaksınız. Bütün bu esneklikleri gösterebilen bir ürün yapacaksınız. Hiç kolay değildir. Farklı ısı değişkenlerine dayanıklı, normal bir bardak dayanmamaktadır. Türkiye'de bu şekilde bizim Borcam markamız vardır. Farklılaşmak adına bir tek şey yoktur. Bütün kullanım detaylarını bilmeniz gerekmektedir. Baştan sona bütün süreçleri ve en sonunda da markanızı tüketiciye sevdirmeniz, beğendirmeniz gerekmektedir. Bunun yanı sıra, yeni bir teknolojinin, yeniliğin hızlı yapılması gerekmektedir. Bir firmanın altı ayda yaptığını sizin dört ayda yapmanız gerekmektedir. Kısacası daha önce yapmanız gerekmektedir.

Yasemin Şimşek: Ürün kalitemizle farklılaşmaya çalışıyoruz. Araştırma merkezini kuruyoruz. Mesela, yepyeni renk değiştiren boyalarımız olsun diye. İçerde ise insan kaynağında, finansta yaşayan bir organizma gibi sürekli yenilenme ve hayata uyum sağlamak zorundayız. Bunu rakiplerden biraz daha önde yapmalıyız. Doğru yere doğru yatırım, çevreyi, içindeki oyuncuları, pazarı çok iyi bilmek gerekmektedir. Çok iyi bir bilgi birikimi, bütün bu önden koşmalar, yatırımlar farklılaştırmaktadır.

SONUÇ

Günümüz rekabet koşulları içerisinde rekabet avantajı yaratması hatta bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için yeni ürün üretmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Rekabet avantajı ise ancak üretilen ürünün maliyetinin üzerinde bir değer yaratılmasıyla mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada incelenen Paşabahçe firması; 1934 yılında kurulmuş, 83 yıldır sektörde faaliyet gösterip %90 pazar payına sahip lider bir firma olmasına rağmen en büyük hedefi yılda en az 60 adet taklit edilemeyen yeni ürün üretmektir.

Paşabahçe firması ile yapılan mülakatta elde edilen bulgular göstermektedir ki Paşabahçe için yeni ürün; benzersiz teknoloji ve tasarıma sahip gerçek anlamda yeni ürünler olduğu gibi, tüketici zihninde yeni kullanım alanları yaratacak yeniden konumlandırılmış ürünler de olabilmektedir. Ayrıca mevcut ürünler üzerinde iyileştirmeler ve değişiklikler yaparak da değişen tüketici ve moda ihtiyaçlarını yeni ürün üreterek karşılamaktadır.

Paşabahçe firması, 1934 yılından beri sektör liderliğini yenilikçi imajını koruyarak ve geliştirerek sağlamaktadır. Riski dağıtmak için tek bir ürün üretmeyip, tüketici ihtiyaçlarını farklı alanlarda da karşılamaktadır. Örneğin iddialı olmamasına rağmen ürün çeşitliliği sunabilmek adına tabak üretimi de yapmaktadır.

Araştırma bulgularında Paşabahçe firmasının saldırgan bir rekabet stratejisi izlediği tespit edilmiştir. Dünya genelinde tasarım ve moda trendlerini takip ederek rakiplerinden önce hareket ediyor, sermaye avantajını daha fazla yeni ürün üretmekte kullanıyor, geniş müşteri kitlesine hitap edecek ürünler üretiyor.

Bir işletmenin; uzun vadeli stratejilerini ve tüm kaynaklarını ne şekilde kullanacağını, vizyonunu ve misyonunu, hedef pazarını belirleyen temel unsur olan temel yeteneklerini sağlıklı belirlemiş olması gerekmektedir. Paşabahçe'nin bu anlamda temel yeteneklerin ne olduğunun farkında olan, pazarda söz sahibi olan bir firma olduğu söylenebilir. Paşabahçe'nin uzun süredir sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmış olması ve lider konumunu korumasındaki en büyük etken olan temel yetenekleri; sermaye, teknoloji,

hızlı ve düşük maliyetli üretim yeteneği, yenilikçilik, bilgi birikimi ve ürün çeşitliliği olarak sıralanabilir.

Temel yetenekler; işletmenin kaynak ve becerilerinin birleşiminden oluşan bir küme olarak değerlendirildiğinde bu kaynak ve becerilerin değerli ve nadir olması, taklit ve ikame edilemez olması sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır. Paşabahçe firması sermaye avantajını ve bilgi birikimini teknolojik yatırımla destekleyerek daha hızlı üretim yapmasını sağlayacak üretim teknikleri geliştirmektedir. Hız avantajının yanında ürettiği ürünlerin patentini de alarak taklit edilmenin önüne geçmektedir. Taklit edilme durumunda hemen hukuk yoluna başvurması ve bu konuda taviz vermemesi de rakiplerde caydırıcı bir etki oluşturmaktadır.

Paşabahçe firması yeni ürün kaynakları olarak tasarım ve satış ekibini kullanmaktadır. Dünya çapında tasarım ve moda trendlerini inceleyerek yeni ürün fikirleri tasarım ekibi tarafından oluşturulmakta ve aynı zamanda uluslararası ünlü tasarımcılar dış kaynak olarak da kullanılmaktadır. Satış ekiplerinden gelen müşteri talepleri de tasarım ekibi tarafından değerlendirilmekte ve yeni ürün fikrine dönüştürülmektedir. Yeni ürün fikirlerinin elenmesi de tasarım ekibi tarafından yapılmakta ve diğer süreçler (örneğin üretim süreci) sadece maliyet hesaplamasında veri olarak kullanılmaktadır. Gerek yeni ürün fikirlerinin oluşturulması gerekse fikir eleme sürecinin başlangıcı ve sonunun tasarım ekibiyle belirlenmesi göstermektedir ki, Paşabahçe firmasında temel yetenekler sadece tasarım ekibiyle sınırlı tutulmaktadır.

Temel yeteneklerin firmanın tüm departmanlarını kapsayacak şekilde işletilmesi ve yenilik sürecine geniş yelpazedeki firma çalışanlarının dahil olması Paşabahçe firmasını bugün bulunduğu konumdan daha ileriye taşıyabilir. Cam ev eşyası üreten bir firma olmasıyla tüm ev kadınlarına hitap eden bir firma olması sayesinde, tüm çalışanlarının kendisi ya da birinci derece yakınlarına hitap etmesi en büyük avantajıdır. Bu avantajı çalışanlarını yeni ürün yaratma sürecine dahil ederek kullanması lider konumunu daha da sağlamlaştıracak ve daha geniş bir alana hitap etmesini sağlayacaktır.

Paşabahçe firmasının oldukça geniş bir ürün yelpazesine sahip olması temel yetenekleri arasında yer almakta ve firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır. Uluslararası pazarda da ilk üç firma arasında yer almaktadır. Fakat dünyadaki en büyük rakiplerinden biri olan

Arc International firması ile rekabet edemeyişinin nedeninin opal ürünler üretmeyişi olduğunu belirtmiştir. Yurt içinden gelen talep yeterli miktarda olmadığı için üretimde maliyet avantajı yakalayamıyor ve opal ürünleri üretmemeyi tercih ediyor. Yurt içi pazarda %90'lık pazar payı ile lider konumda olan bir firma olmasına rağmen bu durum gösteriyor ki Paşabahçe firması henüz pazara yön verecek kadar söz sahibi bir firma değil. Bu durum rakiplerine karşı zayıf nokta oluşturmaktadır. Sermayesi güçlü uluslararası bir firmanın Türkiye'de faaliyete girmesi sonucunda riskli bir konumda olabilir.

Diğer yandan dağıtım ağı konusunda geleneksel bir yaklaşım sergilediği izlenmiştir. Sahip olduğu mağaza konsepti ile ödüller almış bir firma olmasına rağmen, dağıtım ağı büyük oranda fiziksel mağazalardan oluşmaktadır. Büyük bir marka ve konsept olmanın avantajıyla günümüzde halen pazar liderliğini korumaktadır. Fakat günümüz teknolojik gelişmeleri ve tüketici alışkanlıklarının sanal ticarete yönelmesi birçok alanda faaliyet gösteren firmanın elektronik mağaza uygulama geçmesini zorunlu kılmıştır. Modern pazarlamanın dijital pazarlamaya dönüştüğü günümüz koşullarında elektronik ticareti kullanmamak uzun vadede Paşabahçe firmasına rekabette dezavantaja neden olacaktır.

KAYNAKÇA

Ağraş, A. S., Taşgit, Ö. Y., & Çakar, P. N. (2013). Rekabetin Şiddeti ve Pazar Dinamizmi ile Proaktif İşletme Davranışı Arasındaki İlişkiler. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 231-236). Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık.

Akıncı, A. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama.* Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akıncılar, A. (2013). *Türk Cam Sanayinde Şişecam Fabrikalarının Rolü: Paşabahçe Fabrikası Örneği.* Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akman, G., Özkan, C., & Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Alalizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 93-115.

Aksu, İ., & Apak, İ. (2014). Yeni Mamül Geliştirme Kararlarında Mamul Yaşam Seyri Maliyetleme Yaklaşımı ve Bir Örnek İşletme Uygulaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 236.

Alabay, Y. M. (2010). Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 215.

Avşar, Ö. (2006). *Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmaktaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama.* İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Ayboğa, H., & Ökten, b. (2015). Ürün Yaşam Seyrinde Geri Dönüşümün Öneminin Teorik Çerçevede İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*.

Baktır, Y. (2016). *Yıkıcı Teknolojilerin Tespit Edilmesi.* Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Barca, D. (2007). *Türk Mobilya Sektörünün Rekabet Gücü Üzerine Bir Araştırma.* Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başok, B. (2007). *Bütünleşik Pazarlama İletişiminde Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin İrdelenmesi.* İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayar, E. (2007). *Ürün Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri.* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bekoğlu, F. B., & Ergen, A. (2016). Yeni Ürün Geliştirme ve Lansman Stratejileri. *International Journal of Human Sciences*, 926.

Bennett, P. D. (1988). *Marketing.* New York: McGraw Hill Inc.

Birliği, T. O. (2012). *Türkiye Cam Ve Cam Ürünleri Sanayi Meclisi Sektör Raporu.* Tobb Yayınları.

Bozkurt, Y. D., & Göral, Ö. G. (2014). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyl Bilimler Dergisi*.

Bulu, M., Eraslan, İ., & Kaya, H. (2006). Türk Elektronik Sektörünün Rekabetçilik Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 49-66.

Bulunmaz, B. (2016). Gelişen Teknolojiyle Birlikte Değişen Pazarlama Yöntemleri ve Dijital Pazarlama. *TRT Akademi*, 352.

Cengiz, E., Ayyıldız, H., & Kırkbir, F. (2006). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Aşama-Eşiği Yöntemiyle Süreç Performans Değerlemesi.* Giresun: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

Cooper, R. G. (1993). *Wining at New Products.* (Second Edition b.). Canada: Addison-Wesley Publishing Company.

Cop, R., & Doğan, H. (2009). Ekmek Üretiminde Yeni Ürün Geliştirme ve Tüketici Tutumlarıyla İlgili Bir Uygulama. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2-3.

Coşkun, H. (2009). Beyin Fırtınası Sürecinde Çağrışım Alıştırmalarının Düşünce Üretimine Etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34-44.

Coşkun, Ö. F., & Özyılmaz, A. (2016). Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Temel Yetenekler ve Dinamik Kabiliyetler Açısından Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 725-750.

Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2009). *Strategic Marketing.* Singapore: McGraw-Hill.

Czinkota, M. R., Kotabe, M., & Mercer, D. (1997). *Marketing Management.* USA: Blackwell Publishers Inc,.

Çetintürk, İ., Adıgüzel, O., & Demir, C. (2016). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25-42.

Değer, A. (2010). *Yeni Bir Ürün Geliştirmede ve Ürünün Tanıtılmasında Uygulanan Stratejiler .* İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Delice, E. K., & Güngör, Z. (2008). Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması. *Akademik Bilişim*, 193-198.

Demirci, K., Gümüştekin, G. E., Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2013). İnovasyon Stratejisinin, Öğrenme Eğilimi-İşletme Performansı İlişkisi Üzerindeki Aracılık Rolü. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 164-169). Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık.

Deniz, M. (2008). Kobi'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 141-175.

Doğan, H. (2008). *Pazarlama Anlayışında Yeni Ürün Geliştirme ve Bolu İlinde Ekmek ile İlgili Bir Uygulama.* Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duran, Y. D., & Saraçoğlu, Y. D. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, 57-71.

Durmaz, Y., & Yardımcıoğlu, M. (2005). *Ürün Kararları ve Stratejileri Üzerine Teorik Bir Yaklaşım.* Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

Er, P. (2009). Tasarım Teknoloji ve İnovasyon. *8.Teknoloji Ödülleri ve Kongresi* (s. 1-44). İstanbul: TÜBİTAK-TTGV-TÜSİAD.

Erbakırcı, M. (2005). *Görüşme Tekniği.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi.

Erkan, C. (2013). *Pazarlamada Yeni Ürün Geliştirme ve Çay Sektörü Üzerine Tüketiciye Yönelik Bir Uygulama.* Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Esi, E. (2011, Kasım). Türk Cam Sanayisinde Paşabahçe'nin Yeri, Firmada Tasarım Çalışmalarının Başlangıcı ve Bugünü. *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*. İstanbul.

Gönüllüoğlu, A. S. (2007). Belirsizlik Ortamında Yeni Ürün Geliştirmeye İlişkin Portföy Oluşturulması. *Bilecik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 3.

Gümüş, S. B. (2012). *Yeni Ürün Fikirlerinin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler.* İstabul: Hiperlink.

Güneş, Y. (2011). Değer Yaratma Bağlamında Dört Yenilik Modeli. *Sanat ve Tasarım Dergisi* , 71-89.

Gürpınar, K., & Sandıkçı, M. (2008). Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E.Porter'in Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırması. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 105-125.

Hoaas, D. J., & Madigan, L. J. (1999). A citation analysis of economists in principles of economics textbooks. *The Social Science Journal*, 525-532.

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts.* St. Paul, MN: West Publishing.

https://tr.wikipedia.org/wiki/Pazarlama. (2016, Aralık 23). Vikipedi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Pazarlama adresinden alındı

İlhan, F. (2006). *Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ipsos. (2017, 3 2). *Konsept Testleri ve Yeni Ürün Geliştirme*. Ipsos: http://www.ipsos.com.tr/konsept_testleri_yeni_urun_gelistirme adresinden alındı

İslamoğlu, P. D. (2012). *Pazarlama İlkeleri.* İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Işık, C., & Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41-57.

Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 93-103.

Kaygısız, B. (2015). İnovasyon. *İnovasyon*, 9-10.

Kaygusuz, S. (2011). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Maliyet Yönetimi. *Business and Economics Research Journal*, 19-36.

Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Mavi Okyanus Stratejisi* (13. Baskı b.). Boston: Harvard Business School Press.

Kirman, H. (1995). *Cam Sanayiinin Türk Ekonomisindeki Yeri.* Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.

Koç, M., & Özbozkurt, O. B. (2014). Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 85-91.

Korkmaz, M., Baykara, S., & Akman, G. (2012). İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-16.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2001). *Principles of Marketing.* New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., & Kotler, M. (2016). *Küresel Pazarda Büyümenin 8 Yolu.* İstanbul: MediaCat.

Kotler, P., Wong, V., Armstrong, G., & Saunders, J. A. (2008). *Principles of Marketing.* Harlow: Pearson.

Koudal, P. (2005). Mastering Innovation: Exploiting Ideas for Profitable Growth. *Deloitte Research Global Manufacturing Study*, 1-25.

Marangoz, D. D., & Uluyol, Y. D. (2016). Küresel Ekonomik Krizin Harcama ve Tasarruf Eğilimleri Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 83. Mufad: http://mufad.org.tr/journal/attachments/article/170/8.pdf adresinden alındı

Mentor, H. B. (2009). *İnovasyon Yapmak.* İstanbul: Optimist.

Moore, L., & Pessemier, E. A. (1993). *Product Planning Management.* Singapore: McGraw Hill International Editions.

Mucuk, P. D. (2006). *Pazarlama İlkeleri* (15. Baskı b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Müdürlüğü, S. G. (2014). *Cam Sektörü Raporu.* Ankara: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.

Oğuztürk, A. B. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakütlesi* , 254.

Oslo. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler.* Ankara: Tübitak.

Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., & Kocabacak, A. (2006). *İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi.* Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 58-73.

Özkara, E. (2010). *Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi Üzerine: Gaziantep Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.* Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı.

Özuygun, K. (2013). *Basın İşletmelerinde Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paley, N. (1989). *The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies.* USA: Amacom.

Papatya, N. (2003). *Kaynak Tabanlılık Görüşü.* Ankara: Nobel Yayın.

Paşabahçe. (2014). *Paşabahçe Sürdürülebilirlik Raporu.* İstanbul: Paşabahçe.

Paşabahçe. (2014). *2014 Paşabahçe Yıllık Faaliyet Raporu.* İstanbul: Paşabahçe .

Paşabahçe. (2014). *Paşabahçe Sürdürebilirlik Raporu.* İstanbul: Paşabahçe.

Paşabahçe. (2016). *Cam Ev Eşyası Faaliyet Raporu.* İstanbul: Paşabahçe.

Paşabahçe. (2017, Mart 26). *Paşabahçe Tarihçe*. Mart 26, 2017 tarihinde Paşabahçe: http://www.pasabahce.com.tr/tr/hakkimizda/tarihce adresinden alındı

Perker, B. C., & Yalçın, E. (2011). Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Önemi ve Probiyotik Yoğurt Pazarı Üzerine Bir Uygulama. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 246.

Sağır, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Ürün Stratejilerinin Kullanımı ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24-25-317.

Sayer, D. D., & Ülker, M. Y. (2014). Ürün Yaşam Döngüsü ve Yönetimi. *Mühendis ve Makina*, 65-72.

Seviçin, D. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 172-184.

Solomon, M. R., & Stuart, E. W. (2002). *Marketing: Real People, Real Choices* (Sixth Edition b.). New Jersey: Prentice Hall.

Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Karar Tekniği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 215-220.

Şahin, Ş., Süher, K., & Bir, A. A. (2010). *Odak Grup Yönetimi: Uygulamacılar Açısından Bir Değerlendirme.* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi.

Şişecam. (2016). *Şişecam Topluluğu Cam Ev Eşyası Transfer Fiyatlandırma Politika Dokümanı.* İstanbul: Şişecam Topluluğu.

Tatlısu, E. (2015). *Mobilya sektörünün Yeni Ürün Geliştirme Süreçlerindeki İlişkilerin Araştırılması.* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

TDK. (2005). *Türkçe Sözlük.* Ankara: Türk Dil Kurumu.

Tiwari, R. (2008, Nisan 22). *TUHH*. Hamburg Univetsity of Technology: http://www.global-innovation.net/innovation/ adresinden alındı

TOBB. (2012). *Türkiye Cam ve Cam Ürünleri Sanayi Meclisi Sektör Raporu.* Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.

Turan, A. (2014). Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 147-170.

Üner, M. (2003). Pazarlama Tanımı Üzerine. *Pi Dergisi*(44), 15.

Ünlü, B. (2006). *Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Türkiye Toz Tatlı Pazarında Bir Uygulama.* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Vikipedi. (2016, 12 30). *Vikipedi/Pazarlama*. Vikipedi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Pazarlama adresinden alındı

Vikipedi. (2017, Ocak 13). Strateji: https://tr.wikipedia.org/wiki/Strateji adresinden alındı

Vikipedi. (2017, Ocak 27). *https://tr.wikipedia.org/wiki/Beyin_fırtınası*. https://tr.wikipedia.org: https://tr.wikipedia.org/wiki/Beyin_f%C4%B1rt%C4%B1nas%C4%B1#cite_note-q-1 adresinden alındı

Vikipedi. (2017, Mart 24). *Kano Modeli*. Vikipedi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Kano_Modeli adresinden alındı

Wilson, R. S., Gilligaan, C., & Pearson, D. J. (1992). *Strategic Marketing.* Oxford: Butterwoth-Heinemann Ltd. Liancre House,.

Yaltırık, Y., & Yüregir, O. (2013). Temel Yeteneklerin Belirlenmesi ve Bir Uygulama. *Ç.Ü Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 1-9.

Yıldız, S., & Alp, S. (2014). Bir Kümelenme Örneği Olarak Kars Kaşar Peyniri Endüstri Kümesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 249-272.

Yorgancılar, F. N. (2010). Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 379-425.

Yorgancılar, F. N. (2010). *Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği.* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü.

Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2005). *Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme ve Yenilik İlişkisi.* Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.