



**T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**DIŞ TİCARET ENSTİTÜSÜ**

**WORKING PAPER SERIES**

**Tartışma Metinleri**

**WPS NO/ 95 / 2017-05**

**İŞLETMELERDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMENİN REKABET AVANTAJI  
YARATILMASI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE CAM  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Sena YİĞİT\***

---

\*92senayigit@gmail.com, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Küresel Pazarlama ve Marka Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

## 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*

## **Giriş**

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 temel yetenek kavramları detaylıca açıklanmıştır. İlk bölümde pazarlama ve ürün ile ilgili kavramlardan bahsedilmiştir. İkinci bölümde yeni ürün geliştirme sürecinin yenilik stratejileriyle ilişkisi incelenmiştir. Üçüncü bölümde sürdürülebilir rekabet yöntemleri ve bu çalışmada uygulama yöntemi olarak kullanılan temel yetenekler detaylıca incelenmiştir. Dördüncü ve son bölümde Paşabahçe firması hakkında genel bilgiler verilerek yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, sonuç ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

## **1.PAZARLAMA TANIMLARI**

### **1.1. Pazarlama Tanımı**

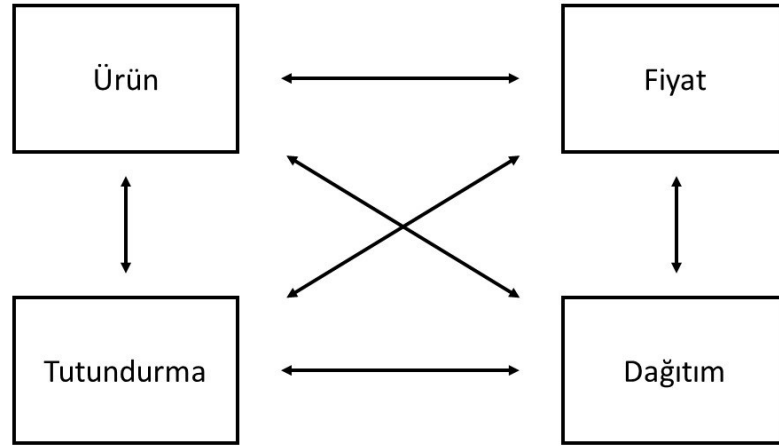
Günümüzde ise pazarlama kavramının ne olduğuna ilişkin uygulamacılar arasında net bir fikir birliği olmamakla beraber en çok kabul gören tanım; 1985 yılında Amerikan Pazarlama Birliği'nin yaptığı tanımıdır. Bu tanıma göre pazarlama; “kişisel ve işletme amaçlarını gerçekleştirecek değişimleri sağlamak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

### **1.2. Pazarlama Kavramında (Anlayışında) Ürün ve Yeni Ürün Kavramı**

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).

İşletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını oluşturması açısından ürün, stratejik bir karar değişkenidir. Şekil 1.1’de pazarlama karması unsurlarının karşılıklı durumları ve etkileşimleri görülmektedir (Mucuk, 2006, s. 126).



**Şekil 0-1: Pazarlama Karması Unsurlarının Etkileşimi**

Kaynak: (Mucuk, 2006, s. 126)

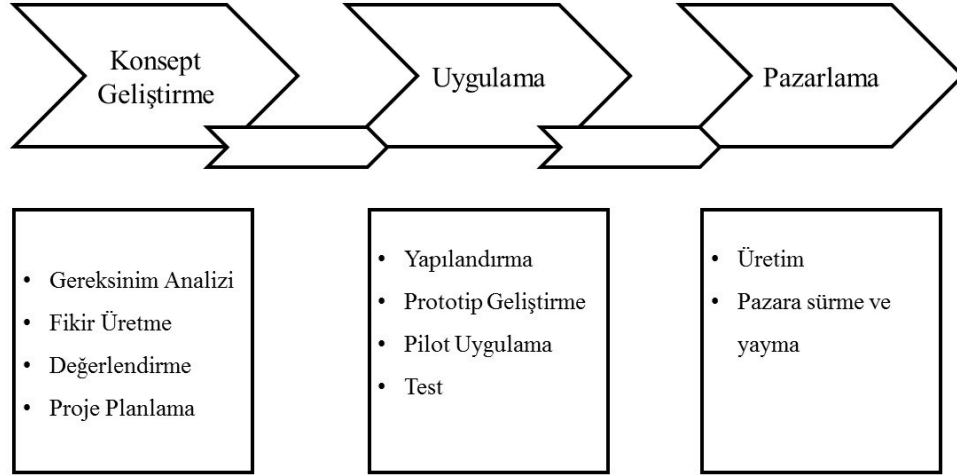
Yeni ürün, pazara daha önce sunulmamış ticari mal veya hizmetleri ifade etmektedir (Bekoğlu & Ergen, 2016, s. 924). Yeni ürün; üretici işletme için yeni olabileceği gibi, o ülke ya da pazar için de yeni olabilir.

### **1.3. Yenilik Kavramı**

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 nesnelere” 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, ortaya çıkarılması ve keşif süreci Şekil 1.2’de yer aldığı gibi bir bütün olarak incelenmektedir.



**Şekil 0-2: Yenilik Süreci**

**Kaynak:** (Tiwari, 2008)

#### **1.4. Pazarlama Anlayışında Yeni Ürün Geliştirme**

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 üretmek gelmektedir. Rekabet ortamının getirdiği yeni ürün ve yenilik unsurlarını yerine getirmeyen ve ihmal işletmelerin sürdürülebilirliğinden bahsetmek oldukça zordur (Aksu & Apak, 2014, s. 236).

Yeni ürün geliştirme 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 (Perker & Yalçın, 2011, s. 246).

## **2.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).

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, Özkan, & Eriş, 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).

### **2.2. Yenilik ve Yenilik Stratejilerinin Önemi**

Günümüz 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
- İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi
- Kârın arttırılması

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

### **3.REKABET KAVRAMI ve SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABETÇİ ÜSTÜNLÜK**

#### **3.1. Rekabet Tanımı ve Kapsamı**

Rekabet; “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).

#### **3.2.Rekabet Üstünlüğü (Avantajı) ve Sürdürebilirliği**

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).

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).

### **3.3.Rekabet Stratejisi Olarak Temel Yetenekler**

İşletmenin temel yetenekleri; uzun vadeli stratejilerini ve tüm kaynaklarını ne şekilde kullanacağını, vizyonunu ve misyonunu, hedef pazarını belirleyen temel unsurdur. Temel yeteneklerini sağlıklı belirlemiş ve bu yeteneklerin ne olduğunun farkında olan işletmeler pazarda söz sahibi olabilir (Yaltırık & H.Yüregir, 2013, s. 2).

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 gerçekleşmeyeceği için iş birliği becerisinin ve bağlılığın işletme temel yetenekleri arasında yer alması gerekir (Coşkun & Özyılmaz, 2016, s. 732).

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).

#### **4. PAŞABAHÇE FİRMASINDA UYGULAMA, MÜLAKAT**

##### **4.1.Araştırmanın Yapıldığı Paşabahçe Firması Hakkında Genel Bilgiler**

Şişecam, Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından 1934 yılında kurulmuştur. 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 (Esi, 2011, s. 27).

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).

##### **4.2.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. Literatür araştırması bulguları; günümüz rekabet koşullarında firmaların varlığını sürdürebilmesi için yeni ürün üretmenin zorunlu olduğunu göstermektedir. Bir firmanın uzun süreli olarak varlığını devam ettirebilmesi ve sektörde lider konumda yer alması için de sürdürülebilir rekabet stratejisi izlemesi gerektiği literatür araştırma bulgularında tespit edilmiştir. Bu amaçla Türkiye Cam Sektörü belirlenmiş ve sektörde ve uluslararası pazarda lider konumunda olan Paşabahçe firması uygulama alanı olarak belirlenerek, uyguladıkları rekabet stratejileri ve yeni ürün üretme konusundaki yaklaşımlarının tespit edilmesi hedeflenmiştir. Gerek uygulanan rekabet stratejisinin belirlenmesi gerekse temel yeteneklerin Paşabahçe firmasına rekabet avantajı yaratmadaki etkisinin irdelenmesi ve yeni ürün çıkarma stratejilerinin detaylı olarak incelenebilmesi için görüşme yöntemi olarak mülakat tekniği belirlenmiştir. Açık uçlu sorular sorularak, mülakata katılan kişilerin daha serbest cevaplar vermesi sağlanmıştır.

### **4.3.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 başarılı olduğu halde, kişilerin görüşme için geniş bir vakit ayıramamaları ve yoğunluklarından ötürü tekrar görüşme fırsatının olmaması araştırmanın diğer sınırlılığıdır.

### **4.4.Araştırma Metodu Olarak Görüşme**

Nitel araştırma tekniklerinden görüşme tekniği uygulanmış ve bu görüşme iki saat sürmüştür. Zamandan kazanmak adına ve verilerin kaybını önlemek adına kayıt cihazından da yararlanılmıştır. Bu amaçla Marka Şefi Yasemin Uyanık Şimşek, Pazar ve Rekabet Araştırma Müdürü Erdem Başaran ile görüşülmüştür. Mülakat soruları, önceden hazırlanmış, yarı yapılandırılmış ve görüşmeler sırasında daha da detaylandırılmıştır.

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, süreci bizzat yaşayan kişilerden, yani birinci elden bilgilerin toplanmasıdır. Konunun her yönüyle ele alınabilmesi ve anketi başkasına doldurma ya da gereken önemin verilmemesi gibi sakıncalarında ortadan kalkmasına yardımcı olması bakımından önemli bir etken olmuştur (Bayramoğlu, 2008, s. 62). Bu çalışmada sayısal veriler elde etmekten ziyade, katılımcıların görüşlerinin de değerlendirilmesi istenmektedir. Çünkü soruların yüz yüze sorulmadığı durumlar araştırmayı zorlaştırır ve sağlıklı cevaplar almayı azaltır. Aynı zamanda, görüşmenin görsel veya işitsel olarak kaydedebilme imkânı gibi nedenlerden dolayı araştırma yöntemi olarak bu mülakat yöntemi belirlenmiştir (Tatlısu, 2015, s. 67-69).

## 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 avantajdır. 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 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.

## **EKLER**

### **EK A: Paşabahçe Firması ile Yapılan Mülakatta Sorulan Sorular**

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

**Kuruluş Yılı:** 1934

**Görüşülen Kişiler:** Yasemin Uyanık Şimşek, Erdem Başaran

**Görevleri:** Marka Şefi, Pazar ve Rekabet Araştırma Müdürü

1. Paşabahçe için yeni ürün geliştirmenin önemi ve yeni ürün geliştirme de etkin olan nedenler nelerdir?
2. Yeni ürünün maliyeti nedir?
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 izledikleri 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. Yenilik konusunda sizi zorlayan rakipleriniz oluyor mu? Sizin en yakın rakibiniz kimdir? Ne alanda sizden daha iyiler ya da kötüler? Neden?
11. 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?
12. Rakiplerinize göre, işletmenizin sahip olduğu üstün yönleriniz nelerdir? (Teknoloji, maliyet, marka ismi, yenilik, çeşitlilik, 4P, mağaza atmosferi...)

13. İşletmenizin sahip olduğu temel yetenekler nelerdir? Sıralayabilir misiniz? Tüm ürünlerde mi, seçilmiş ürünlerde mi yeteneklisiniz?
14. İşletmenizin temel üretim süreçlerini, rekabet üstünlüğü yaratan temel yeteneklere dönüştürebilmek için süreç geliştirme uygulamaları yapıyor musunuz?
15. Rakiplerinizin rahatlıkla elde edemediği, sadece işletmenizin sahip olduğu özel kaynaklara (avantajlara) sahip misiniz?
16. Paşabahçe firmasının yenilikçi (inovatif) kapasitesini değerlendirdiğinizde, rakiplerimize oranla başarı düzeyiniz nedir? Kendinizi yenilikçi bir firma olarak tanımlıyor musunuz? Bu kapsamda yenilik anlamında neler yapıyorsunuz?
17. Teknolojik yatırımlarınızı hangi kıstaslara göre yapıyorsunuz? Teknolojideki yenilikler ne kadar sıklıkla gerçekleşiyor?
18. 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?
19. 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?)
20. Firma bünyesindeki tasarımcılar bu ürünlerde ne kadar etkili ve yabancı tasarımcılarla çalışıyor musunuz? Neden? Özgün tasarımların ne kadarı yeni ürüne dönüşmektedir?
21. 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?
22. Firmanın hiyerarşi yapısı içerisinde ihracat bölümü hangi düzeydedir? Firmanın (veya çalışanlarının) dış pazarlar ve ihracat konularında deneyimleri nelerdir?

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



## **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.

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.

Bayramoğlu, G. (2008). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Tusaş, Ford Otosan, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir İnceleme. Ekonomik Yaklaşım, 59-78.

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

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.

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.

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

- 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.
- Mentor, H. B. (2009). İnovasyon Yapmak. İstanbul: Optimist.
- Mucuk, P. D. (2006). Pazarlama İlkeleri (15. Baskı b.). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oğuztürk, A. B. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi , 254.
- Oslo. (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. Ankara: Tübitak.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler. Doğu Üniversitesi Dergisi, 58-73.
- Paşabahçe. (2016). Cam Ev Eşyası Faaliyet Raporu. İstanbul: Paşabahçe.
- Papatya, N. (2003). Kaynak Tabanlılık Görüşü. Ankara: Nobel Yayın.
- 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.
- Seviçin, D. (2009). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kavramı Üzerine Bir İnceleme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 172-184.
- Tatlısu, E. (2015). Türkiye Ev Mobilya Sektöründe Faaliyet Gösteren Mobilya ve Aksesuar Üreticisi Firmaların Yeni Ürün Geliştirme Süreçlerindeki İlişkilerinin Araştırılması. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- TDK. (2005). Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu.

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

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

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

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