

127094

**YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ
BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşl. Müh. Nihan MÜSELLİM
507971029

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 2 Ocak 2002
Tezin Savunulduğu Tarih : 22 Ocak 2002

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nimet Uray
Diğer Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Selime Sezgin
Prof. Dr. Haluk Erkut

ŞUBAT 2002

Önsöz

Bu çalışmada; dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde gerçekleştirilen yeni ürün geliştirme süreci incelenmiş, sektör ve ürüne bağlı olarak süreçteki benzerlik veya farklılıklar belirlenmeye çalışılmış ve geliştirilen yeni ürünlerin başarılı/ başarısız olmasını etkileyen ana etkenler saptanmaya çalışılmıştır.

Beni yeni ürün geliştirme süreci üzerine çalışmaya yönlendiren, tezimin oluşması sırasında, her aşamada desteğini ve ilgisini esirgemeyen ve zaman ayıran sayın Doç. Dr. Nimet Uray'a,

Tezimin araştırma bölümünde bana her türlü desteği vererek gerekli bilgileri sağlamamda yardımcı olan değerli firma ürün md. / ürün grup müdürlerine, teşekkür ederim.

Şubat, 2002

Nihan MÜSELLİM

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ	1
2. YENİ ÜRÜN KAVRAMI	
2.1. Yeni Ürün Kavramının Anlamı	3
2.2. Yeniliğin Çeşitleri	6
2.2.1. Firma İçin Yeni, Pazar İçin Yeni Ürün	7
2.2.2. Firma İçin Yeni, Pazar İçin Anlamlı Bir Yenilik İçeren Yeni Ürün	8
2.2.3. Firma için Yeni, Pazar İçin Küçük Yenilik İçermeyen Yeni Ürün	8
2.2.4. Firma için Yeni, Pazar İçin Hiçbir Yenilik İçermeyen Yeni Ürün	8
3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME NEDENLERİ	10
3.1. Yeni Ürün Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler	14
3.1.1. Kısalan Ürün Yaşam Çevrimi	14
3.1.2. Demografik Yapıdaki Değişmeler	15
3.1.3. Globalleşme	16
3.1.4. İşlerin Yapılışındaki Değişiklikler, Satın Alma Ve Firma Ortaklıklarının Kurulması	16
3.1.5. Teknolojideki Hızlı Değişiklik	17
3.1.6. Pazarda İlk Olmanın Avantajı Ve Risklerin Azaltılması	17
3.1.7. Ürünlerin Eskimesi Ve Rakiplerin Sunduğu Yenilikler	18
3.1.8. Organizasyonda Değişiklik Ve Finansal Hedefler	18
3.1.9. Talepteki Değişiklik Ve Sofistike Müşteriler	18
3.1.10. Yasal Düzenlemeler, Hammadde maliyetleri ve bulunabilirliği	19
3.2. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi	19
3.3. Yeni Ürün Geliştirmede Firma Yaklaşımı	20
3.3.1. Reaktif yaklaşım	20
3.3.2. Proaktif Yaklaşım	21
4. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ	22
4.1. Fikir Üretilmesi	25
4.1.1. Yeni Ürün Fikir Kaynakları	26
4.1.2. Yeni Ürün Fikri Geliştirme Yöntemleri	28
4.2. Fikirlerin Elenmesi	29
4.3. Yeni Ürün Kavramı ve Testi	33
4.4. Pazarlama Stratejisi	33
4.5. Finansal Analiz	35
4.6. Ürün Geliştirme ve Ürün Testi	37
4.7. Pazar Testi	38
4.8. Ticarileşme	44

4.9. Denetleme Ve Değerlendirme	45
5. YENİ ÜRÜN BAŞARI VE BAŞARISIZLIK BOYUTLARI	47
5.1. Kritik Başarı Faktörleri	
5.1.1. Müşteri Açısından Yeni Ürünün Algılanma Değeri- “Tek Ve Üstün Ürün”	48
5.1.2. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Etkinliğin Düzeyi	49
5.1.3. Pazarlama Ve Finansman Desteğinin Düzeyi	50
5.1.4. Güçlü Pazar Uyumı: Müşteri Odaklı- Pazar Sürüşlü	51
5.1.5. İlk Geliştirme Aşaması	52
5.1.6. Keskin İlk Ürün Tanımı	52
5.1.7. Uygulamadaki Kalite	52
5.1.8. Doğru Bir Organizasyonel Yapı Ve Uygun Koşullar	53
5.1.9. Keskin Ve Odaklanmış Proje Seçim Kararları	53
5.1.10. Pazara Çıkış İçin Kaynakların Bulunması Ve Planlanması	53
5.1.11. Üst Yönetimin Rolü	54
5.1.12. Hızlı Ve Kaliteli Ürün	54
5.1.13. Çok Aşamalı Yeni Ürün Planı	54
5.2. Başarısızlık Çeşitleri	55
6. DAYANIKLI VE DAYANIKSIZ TÜKETİM SEKTÖRLERİNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNE AİT BİR UYGULAMA	56
KAYNAKLAR	98
EKLER	102
ÖZGEÇMİŞ	105

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1. Pazar ve Yeni üÜrün İlişkisi 4

Tablo 2.2. Ürün ve Pazara Göre Yeni Ürün Ayırımı 5

Tablo 4.1. Yeni Ürün Fikir Değerlendirmesi 29



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 3.1 : Ürün Yaşam Çevrimi.....	13
Şekil 3.2 : İki Farklı Ürün Yaşam Eğrisi.....	14
Şekil 4.1 : Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	21
Şekil 4.2 : Farklı Bir Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	22
Şekil 4.3 : Pazarlama Planı.....	32

ÖZET

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ, BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Bu çalışmada; dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde gerçekleştirilen yeni ürün geliştirme süreci incelenmiş, sektör ve ürüne bağlı olarak süreçteki benzerlik veya farklıklar belirlenmeye çalışılmış ve geliştirilen yeni ürünlerin başarılı/ başarısız olmasını etkileyen ana etkenler saptanmaya çalışılmıştır. Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörleri karşılaştırıldığında dayanıksız tüketim malları sektöründe çok daha yoğun ve hızlı bir yeni ürün geliştirme süreci olduğu gözlenmiştir. Geliştirilen ürünlerin başarılı olarak değerlendirilebilmesi için satış performansı ve karlılık açısından yüksek satış oranının sahip olmaları gerektiği belirlenmiştir. Geliştirilen yeni ürünlerin başarılı olabilmesi için tüketici istek ve ihtiyaçlarını anlamaları, tüketiciye rakip ürünlere kıyasla yüksek fayda sunması gerektiği ve pazarlama ve üst yönetimin desteğini almış olması gerektiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeni ürün Geliştirme

SUMMARY

NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS SUCCESS AND FAILURE REASONS

In this study by obtaining both fast manufacturing and durable consumer goods industry, we want to explain new product development proses for each industry and find the same or different stages for due to industry or the product itself and also reasons for success or fails for the new products. In fast moving consumer goods industry more and faster new product development process is observed than durable consumer goods industry. To say a new product successful, it is observed that its sales volume and profit should be high. And also for a new successful product, it is established that it should give more benefit to consumer than competitive products, should understand consumer needs, be first for the market and be supported by marketing strategy and top management.

Keywords: new product development

1. GİRİŞ

Günümüzde makro çevredeki birçok unsurun hızla değişimi sonucunda çoğu sektörde artan rekabet karşısında firmaların kendilerini ve ürünlerini rakiplerinden farklılaştırabilmesi, müşterilerine rakiplerden daha fazla değer sunabilmesi, pazarlama performansını arttırabilmesi, firma imajını güçlendirebilmesi için yeni ürün geliştirmesi ve bu faaliyeti, zamanlı, etkin ve planlı yapabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma; öncelikli olarak günümüzde rekabet avantajı sağlamada çok önemli bir role sahip olan yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürün başarısı ve başarısızlığını etkileyen faktörleri incelemektedir. Bu kapsamda çalışmada yeni ürün geliştirme sürecinin dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerindeki uygulamalarının incelenmesi, yeni ürün geliştirme sürecinin uygulamada ne ölçüde izlenebildiği, sektör ve ürün özelliklerine bağlı olarak gerek sürecin bütünü gerekse aşamalarında uygulanan yöntemler açısından benzerlik veya farklılıklar olup olmadığının tespiti amacıyla bir araştırma da gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın kapsamında öncelikle 2. bölümde yeni ürün kavramı ve yenilik çeşitleri, 3. bölümde yeni ürün geliştirme nedenleri ve yeni ürün geliştirmenin önemi, 4. bölümde ise literatürdeki yeni ürün geliştirme süreci incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünü oluşturan araştırma kapsamında ise, görüşülen firmalar aracılığı dayanıksız tüketim malları sektöründe farklı alanlarda pazara ürün sunan firmalar incelenmiş, ürün özelliklerine bağlı olarak dayanıksız tüketim malları sektörü içinde de yeni ürün geliştirme sürecinde farklılık veya benzerlikler olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Yeni ürün geliştirme süreci sektörler bazında incelenerek pazara yeni ürünler sunma sıklığı açısından sektörler veya sunulan ürüne bağlı olarak bir benzerlik veya farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Firmaların yerli ve yabancı sermayeli olmalarının, gerek yeni ürün geliştirme süreci gerekse yeni ürün fikirleri veya Ar&Ge yatırımları açısından bir farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır.

Yeni ürün fikir kaynakları ve bu kaynakların değerlendirilmesi açısından dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde ne gibi benzerlikler veya farklar olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Firmaların yerli veya yabancı kaynaklı olmalarının yeni ürün fikirleri açısından firmalara bir avantaj veya dezavantaj sağlayıp sağlamadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Yeni ürünün geliştirilmesi, örnek ürün yapılması aşamasında dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörel olarak karşılaştırılmıştır. Sektörler arasında ürün geliştirme açısından olabilecek farklılık nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Ürün geliştirme sonrasında gerçekleştirilen, pazar ve ürün testleri açısından sektörel veya firma bazında benzerlik veya farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Pazara sunumunun gerçekleşmesinden sonra yeni ürünlerin hangi kriterlere bağlı olarak başarılı veya başarısız olarak değerlendirildikleri, bu başarı kriterlerinin sektörel veya firma bazında değişkenlik gösterip göstermediği incelenmiştir.

Başarılı olarak değerlendirilen ürünler incelenerek bu ürünlerin hangi özelliklere sahip olmaları sonucunda başarılı olarak değerlendirildikleri, ürünün başarısını etkileyen bu özelliklerin, sektörel, firmanın yabancı veya yerli sermayeli olması veya pazara sunulan ürün özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösterip göstermediği saptanmaya çalışılmıştır.

Başarısız olarak değerlendirilen ürünlerin hangi açılardan başarısız oldukları ve bu başarısızlığa sebep olan etkenler incelenmiştir. Başarısızlığa sebep olan bu faktörlerin dayanıklı veya dayanıksız tüketim malları sektörlerinde benzerlik veya farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. YENİ ÜRÜN KAVRAMI

2.1. YENİ ÜRÜN KAVRAMININ ANLAMI

Stratejik hedefleri tatmin etmek için bazen mevcut ürünlerin sadece etkin bir şekilde yönetilmesi yeterli değildir. Firmaların, portföylerini ve müşterilerinin ilgilerini taze tutmak, satıftaki büyümeyi sağlayabilmek için yeni ürünlerin akışına ihtiyaçları vardır.

Açıkça yeni ürün geliştirmenin hızı, değişime karşı olan baskıya ve gerekli olan değişimin oranına bağlıdır. Yeni ilaçlar gibi kompleks, teknolojiye dayalı ürünler piyasaya sürülmüş olabilirler ve daha çok küçük değişiklikler, küçük geliştirmeler ile daha sonra uzun yıllar boyunca aynı şekilde piyasada var olmaya devam ederler. Bununla birlikte hızlı tüketim malları(fmcg) pazarında yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin daha hızlı olması uygundur. Bu yeni ürünlerin bir kısmının tutunduğu geleceği parlak umutlara rağmen, 90% oranına kadar pek çoğunun hedeflenen potansiyeline ulaşmada başarısız olacağı ve pazarda devamlılık gösteremeyeceği açıktır.

Hiç kimse yeni ürünlerin başarılı olacağı garantisini veremez ve bu yeni ürün fikri ne kadar radikal ve ne kadar çok pazarda karşılanmamış bir ihtiyacı tatmine yönelik ise o derecede doğrudur. Yeni ürün geliştirme sadece bir buluş değil aynı zamanda bir yeniliktir. Buluş fikirlerin ve fiziksel ürünün yaratılması ile ilgili iken yenilik kendine ayrılan uygulamaları bulmak ve bu fikir ve ürünleri ticarileştirilmesi hakkındadır.

Bununla birlikte yeni ürün geliştirme sürecinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması ve idare edilmesiyle yeni ürün geliştirme süreci riskinin belirlenmesi veya minimize edilmesi mümkündür.

İlk olarak ürün üretimi yapan firma için yeni bir ürün olabilir. Bu yeni ürün için yaygın olarak kullanılan tanımdır. Buck (1963), Rodger (1969), Gerlach ve

Wainwright (1970) göre yeni bir ürün elde etmek için ürünün herhangi bir karakteristiğini değiştirmek yeterlidir. Bu yazarlara göre eski bir ürün, yeni ambalaj içinde veya yeni bir fiyatla, yeni olarak değerlendirilir. Benzer şekilde, Taylor (1984) yeni ürünü “ firmanın daha önce satmadığı herhangi bir şey” olarak tanımlamıştır.

Bu yazarlar sadece yeni ürün karakteristiklerine odaklanmışken Patton (1963), yeni ürünlerin, yeni pazarlara girmek için firmaya imkan tanıyan ürünler olduğunu iddia etmiştir. Böylece yenilik iki farklı bakış açısından tartışılmaya başlanmış, yeni ürün karakteristiği ile sunulan ürünler ve yeni pazarlara sunulan ürünler ayırımına dayalı iki bakış açısını Ansoff (1965) birleştirmiştir. Tablo2.1

Tablo 2.1 Pazar ve yeni ürün ilişkisi

	ÜRÜNLER	
	Eski	Yeni
PAZAR		
Eski	1. Gelişme yok	2.Ürün geliştirme
Yeni	3. Pazar geliştirilmesi	4.Yeni ürün geliştirme

Kaynak: H. I. Ansoff, (1965), Corporate Strategy An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, p.109.

Bu tabloda hücre 4 tartışılmaz bir şekilde yeni ürün iken hücre 1 eski pazarda ki eski ürünü temsil eder. Eski pazarda genel olarak yeni ürün tanımını nasıl sınıflandıracağız? (Hücre2) veya yeni pazardaki eski ürünleri nasıl sınıflandıracağız? (Hücre3) Böylece bu tablodaki hücreler yeni tartışma konularını başlatmıştır. Örneğin Souder(1987), yeni ürünü şöyle tanımlamıştır, “ Eğer organizasyon daha önce bunun gibi bir ürüne sahip değilse ve eğer organizasyon ürünü kendisi için bir yenilik olarak hissediyorsa o zaman ürün genel olarak yeni ürün şeklinde değerlendirilebilir. Yenilik düşük fiyat, çıkarların genişletilmesi, performansın geliştirilmesi, görüntünün yenilenmesi veya yeni pazarlar formlarında olabilir.

Ansoff modeli yeni ürünün iki boyutlu karakterinin anlaşılmasında önemli teorik katkısına rağmen, durum pratikte kolay değildir. Teori ile pratik arasındaki bu ayrıma köprü olması amacıyla, Barrow ve Shafer (1987), Ansoff modelinin ayrıntılı,

karmaşık bakış açısını üç farklı pazar tipine ve dört farklı ürün tipine ayırarak basit sınıflandırmayı önermişlerdir. (Tablo 2. 2.)

Tablo 2. 2. Ürün ve Pazara Göre Yeni Ürün Ayırımı

	PRODUCTS	Mevcut Ürün	Geliştirilmiş Ürün	Mevcut teknoloji ile Uyumlu Yeni Ürün	Yeni bir Teknoloji ile Yeni Ürün
M A R K E T S	Mevcut Pazar	Pazara nüfuz	Yerine Koyma	Ürün Hattının Genişletilmesi	Ürünlerin Yatay Olarak Çeşitlendirilmesi
	Genişleyen Pazar	Promosyonlar Kullanım oranının Arttırılması		Pazar Ayrıştırılması Ürün Farklılaştırılması	
	Yeni Pazar	Pazar Geliştirilmesi	Pazar Genişlemesi	Yığın Çeşitliliği	

Kaynak: Babrow, E. E and Shafer, D. W., (1987), *Pioneering New Products: A Market Survival Guide*, p. 56.

Tablo 2.2. deki ürünlerin dört değişik türüne bakıldığında; mevcut ürün ile hareket etme alternatifleri; bu ürünün geliştirilmesi ve eskisinin yerine konması, firmanın mevcut teknolojisine uygun yeni bir ürün geliştirmek, yeni teknolojiye dayalı yeni bir ürün üretmek olarak görülmektedir. En uzak pazarlar düşünüldüğünde mevcut pazara ürünler sunmak en basit metoddur. Bununla birlikte bu pazar genişleyebilir veya yeni pazarlara girilebilir.

Bir başka alternatif ise dağıtım kanallarının referans noktası olarak alınması olabilir. Ürün dağıtım kanalları veya bir kısmı tarafından yeni veya eski olarak görülebilir. Bu bütün dağıtım kanalının yeniden düzenlenmesini gerektirmez. Dağıtım kanalı içerisindeki yeni üyeler hatta yeni motivasyon stratejileri dağıtım kanalı üyelerinin bakış açısını değiştirebilir. Bobrow and Shafer(1987), yeni dağıtım kanalını yeni ürünün bir sınıfı gibi düşünmüşlerdir.

Üçüncü olarak ürün pazar için yeni olabilir. Crawford(1987) ürünün pazardaki yeniliğini yeni ürünün üç farklı türünden biri olarak belirtmiştir. Yeni ürünü diğer iki çeşidi ise “firma için yeni” ve “tüketici için yeni ürünler” olarak belirtilmiştir. Pazarda yeni olmak ile ilgili özel durumlar ürünün bir ülkede yeni olması ve ürünün tüm dünyada yeni olmasıdır. İlk durumda pazar firma için yenidir fakat pazar

sahasında pekçok benzer ürün mevcuttur. İkincisinde pazar firma için yeni veya tanıdık olabilir fakat ürün pazar için yenidir.

Son olarak ürün belki tüketiciler için yeni olabilir. Ürünün, tüketici veya son kullanıcılar için, üreticiler veya pazarlamacılar için olan anlamından farklı bir anlamı olduğu sürece duymadığı, kullanmadığı veya daha önce görmediği her ürün tüketici için yenidir. Bu tür ürünler eski ve yaygın olarak kullanılan ürünler ile karşılaştırıldığında yüksek derecede öğrenme ve davranışlarda büyük değişiklikler gerektirir. Bu mantığı kullanarak Robertson(1967), ürünleri ne kadar öğrenme ve davranışlarda değişim gerektirdiklerine göre; sürekli öğrenme ve davranışlarda değişim gerektirenler, dinamik olarak sürekli öğrenme ve davranışlarda değişim gerektirenler ve sürekli bir şekilde olmayan öğrenme ve davranışlarda değişim gerektirenler olmak üzere sınıflandırmıştır.

Skinner(1972), yeni ürünleri; ürün revizyonu, mevcut ürün çizgisine yenilerin eklenmesi, mevcut pazara girmek için yeni ürün çizgisi ve yeni pazarlara girmek için yeni ürün çizgisi olarak gruplandırmıştır.

2.2. YENİLİĞİN ÇEŞİTLERİ

Yapılan araştırmada Bobrow ve Shafer(1987) yeni ürünü; yeni teknoloji, yeni buluşlar, pazar için yeni, ülke için yeni, firma için yeni bir kategori, yeni bir marka, ürünün güncellenmesi, yeni dağıtım kanalları veya pazar bölümleri ve ürün çizgisine yeni olacak şekilde kategorilere ayırmıştır.

Yeni ürün tanımı son derece açık, net bir kavramdır. Bununla birlikte firmaların ürüne bakış açısı veya ürüne yaklaşımında belirgin farklılıklar yaratacak, yeniliğin farklılık dereceleri vardır. Ürünle bağlantılı olarak riskler, fırsatlar ve stratejiler kısmen yeniliğin türüne bağlıdır. Yeniliğin derecelendirilmesinde bir uçta, yenilik basitçe yeni ürün boyutu veya ürünün yeni bir rengini içerirken diğer bir uçta ürün radikal, kalıpları kıran bir keşfi temsil edebilir. Elbette bu iki ekstrem durum arasında pek çok tercih mevcuttur.

2. 2. 1. Firma İçin Yeni, Pazar İçin Yeni Ürün

Firma için yeni ve pazar için yeni olan ürünün en ilgi çekici özelliği daha önce hiç önerilmemiş tamamıyla yeni bir fikri temsil etmesidir. Çoğu zaman teknolojik patlamalar bu tür radikal yeni ürünler için temel sağlamaktadır. Yeni, geniş bir market yaratan, pek çok kişinin yaşam stili üzerinde geniş ve derin etkiler bırakan video kayıt cihazlarının, CD playerların ve kişisel bilgisayarların keşfi ve ticarileşmesi çok uzun süre önce olmamıştır.

Bu tür yeni ürün kategorisindeki tek sorun potansiyel alıcıların yeni ürün kavramı ile ilgili olarak şüpheli olabilecekleridir. Güvenilir mi, yerini başkası alabilir mi, bu ürünü aldığım için iki yıl içinde bir aptal gibi görünür müyüm...vb. İkinci problem ise potansiyel alıcıları bu ürüne gerçekten ihtiyaçları olduğuna inandırmaktır. Bütün bunlardan sonra herhangi biri video kayıt cihazı olmaksızın hayatını geçirebiliyorsa bu ürünün bulunması neden bu kadar heyecan verici olsun? Pazarlamacılar bu problemlerin her ikisini de açıklamalıdır. Her ikisi içinde anahtar belki de buluşun, yeni ürünün hedef kitlesinde veya fikir liderlerinde bulunmaktadır. Eğer hedef kitle veya fikir liderleri ürünü kabul ederlerse pazarın geri kalanındaki şüphe, diğer kişilerin ürünü aldıklarını görmelerinden dolayı azalacaktır.

Genel olarak bütün pazarlama karması dikkatlice ele alınmalıdır. Eğer pazarın benzer herhangi bir şey ile deneyimi yoksa pazar odaklı pazarlama karmasının hazırlanabileceği net bir referans noktası yoktur.

Eğer riskler ve pazarlama problemleri çok büyükse firmalar neden bu tür bir yenilik ile meşgul olsun? Eğer yenilik işe yararsa, sadece pazarda değil aynı zamanda hissedarların, potansiyel yatırımcıların ve hatta potansiyel işçilerin gözünde ilk olmaktan kazanılan saygı ve şöhrette yapılan yenilik ile birlikte gelecektir. Pazarlamada ki anlamı ile, gerçek rekabet başlamadan önce güçlü ve önderlik pozisyonunu kabul ettirmek için bir fırsattır. Buna karşılık yenilikçi firmalar, pazar oluşturma ve geliştirmenin riskine ve maliyetine katlanmak ve daha sonra ucuz, taklit ürünler ile ortaya çıkabilecek olası rakipler ile karşılaşmak zorunda kalırlar.

2. 2. 2. Firma İçin Yeni, Pazar İçin Anlamlı Bir Yenilik İçeren Yeni Ürün

Pazar için anlamlı bir yeniliği temsil eden bir üründe, esas ürün kavramı tanındıktır fakat ürünü yenilikçi ve çekici yapan bir değişiklik vardır. Bunun örneği, ilk birleştirilmiş yıkama ve kurutma makinesi veya sıradan kağıtla çalışan ilk fax makinesi olabilir. Burada temel ürün kavramının benzer, tanınır olmasından dolayı pazarlama görevi belki biraz daha kolay olacaktır. Esas iş, ürünün ek olarak taşıdığı artıları, faydaları ve yeni ürünün özelliklerinin anlatılmasıdır. Müşteri kendi tecrübelerine dayanarak eski ürün ile yeni ürünü kıyaslayabilir ve bu yeniliğin değeri ile ilgili olarak bir fikre ulaşabilir.

2. 2. 3. Firma İçin Yeni, Pazar için Küçük Bir Yenilik İçeren Yeni Ürün

Pazarın bakış açısından, pazar için sadece küçük yenilikleri temsil eden ürün bir önceki yeniliğe göre çok daha az ilgi çekicidir. Firma, örneğin mevcut video kayıt cihazı pazarına programlaması diğer rakiplerin ürünlerinden çok daha kolay olan bir makine ile ilk defa giriş yapabilir. Bu ilgi çekecek yapmaya değer bir şey olmasıyla birlikte pazarı alt üst edecek yeterlilikte bir yenilik değildir.

Bu durumda yeni ürün geniş olarak yayınlanmış, denenmiş ve test edilmiş olduğu gibi ürünün kendi ürün kavramı çok fazla risk içermemelidir. Riskler ve problemler, dağıtımı sağlamaya çalışmaktan ve başarılı yeni ürünlerin girişini engellemek için karşı pazarlama tedbirlerini kullanabilecek sayılı güçlü rakipten kurulu pazara girmekten kaynaklanır.

2. 2. 4. Firma için Yeni, Pazar İçin Hiçbir Yenilik İçermeyen Yeni Ürün

Firmanın herhangi bir yenilik taşımayan ürünü sunması, rakiplerin ekipman ve teknolojisini kullanarak pazarda çok küçük farklılıklar yaratarak tamamen taklit bir ürün sunmaktır. Pek çok firma bu 'bende- me too' yaklaşımını bile bile yeni ürün geliştirme olarak almaktadır. Sınırlı kaynaklara sahip küçük firmalar için büyük rakiplerin radikal yeni kavramlar geliştirmek için zaman, çaba ve para harcamalarını seyretmek ve daha sonra pazar yeniliği fark ettiğinde ve yenilik tanınır hale geldiğinde ucuz taklit ürünleri pazara sürmek ve pazardan küçük bir yer kapmak daha anlamlıdır. Taklitçi firma, yeniliği gerçekleştiren firmanın tecrübelerinden öğrendiyse fiyat avantajına ulaşabilir. Sony firması Walkman'lerde bu sorunla

karşılaşmıştır. Yeni ürün kavramını keşfetmiş, ticari bir alt yapı hazırlamış ve ürünü ilk olarak pazara sunmuştur. Buna rağmen bir kaç yıl içerisinde her aşamadan “Bende- Me too” türü hiçbir yenilikçi gelecek içermeyen taklit ürünlerle karşılaşmıştır.



3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME NEDENLERİ

Yeni ürünler, çoğu kez bazı vaatler ve firma geleceğinin üzerine inşa edildiği tüm iş stratejilerinin tanımlandığı yeni ürünlerin güvenilir kesinlikteki tahmin döngüleri ile harekete geçerler.

Maalesef yeni ürünlere dayalı iş stratejileri için ümit verici beklentiler, ürün pazara çıktıktan sonra her zaman gerçek beklentileri karşılayamamaktadır.

Yeni ürün için fikirler; firma çalışanları, Ar& Ge elemanları, şikayeti veya önerileri olan müşteriler veya rakiplerin yaptıkları yenilikler gibi pek çok kaynaktan gelir. Üst yönetim oluşan bu yeni ürün fikirlerinin ilk anda firma için uygun olduğunu düşünür. Üst yönetimin değerlendirmeleri ve diğer bilgi kaynakları, yeni ürün fırsatları için etkili bir pazar ve finansal performansı önceden bildiren planlama dokümanları için tahminleri oluştururlar. Gelecek beş yıl için maksimum satış noktası- minimum kar noktası muhteşem görünür ve vaat edilen başarının ağır atmosferi yeni ürün geliştirilmesi için bir takım oluşturulması kararını motive eder.

Fakat üst yönetimin projeyi kağıt üzerinde onaylamasından kısa süre sonra bazı şeyler başarılı olamamış gözüktür. İlerlemek için bir sonraki adımı tartışmaları için doğru insanları bir takım içinde bir araya getirmeden önce haftalar geçer. Organizasyonun farklı departmanları yeni ürün planlarını tartışmak için bir araya toplanır fakat sorumluluklar hakkında anlaşmazlıklar vardır. Bazı şahıslar, özellikle mevcut ürünler başarılı ve herkes onlar ile meşgulken, açıkça yeni bir ürünün gerekliliğine karşıdırlar.

Yeni ürün geliştirme ile ilgili literatür yazılarında şu üç madde öncelikle ortaya çıkar; yenilik önemlidir, yenilik maliyetlidir ve yenilik risklidir. Literatürde belirtilen ve yeni ürün geliştirmeyi zorlayıcı güçlerin pek çoğu firma dışında gelişen faktörlerdir. Bu tür dış etkenlere örnek olarak, pazardaki değişiklikler, tüketici tercihlerindeki değişimler, hükümetteki değişiklikler, hammadde sağlayıcılarındaki değişiklikler ve hammadde fiyatlarındaki değişiklikler sonucu tüm endüstrideki değişiklikler sonucu

firmanın da pazara yeni ürün sunarken yapması gerekli değişiklikler gösterilebilir. Bununla birlikte firma içi yeni ürün gelişimini zorlayıcı faktörler olarak, pazarda ilk veya pazarda aktif olmanın getireceği avantajlara sahip olmak gösterilebilir.

Yeni ürünler rekabet avantajının kaynağı olabilirler. İş stratejisi seçilen pazar bölümünde sürekli rekabet avantajının geliştirilmesini gerektirir. Firma kendini pazara sunduğu ürünler ile tanımladığından görünen planların ötesinde hizmet sunmayı seçer ve yeni ürünler amacına ulaşmada bir anlam taşır.

Yeni ürün, ilgilenen toptancılar tarafından, gereksinme ve tatmin edicilik yetenekleri ile daha önceden denenmemiş çok boyutlu bir kavramdır. Daha önceden denenmemiş bir şeyi derecelendirmek veya onun yeniliği, "ürünlerin yayılması" veya belirgin bir "yeni çıkış ürünleri" ne kadar sıralanabilir. Sıklıkla çıkış ürünlerinden daha az kaynağa ihtiyaç duyan , daha düşük riskleri gerektiren ürün yayılması, firmanın yeni ürün geliştirme projelerinde bakanlık dosyalarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Basit, kozmetik yeniliklerden sonunda büyük bir çıkışı gerçekleştirebilecek yeniliklerdeki artış stratejisine kadar tüm stratejileri gerçekleştirirler. Yeni ürün ister bir yayılma veya yeni çıkış ürünü olsun, yeni ürünün uzun sürede rekabet avantajını götüreceği anlamına gelen vaatler, firmaları stratejik iş yönetimi gibi yeni ürün geliştirme yolunu kullanmaları konusunda çeker.

Yeni ürünler, firmanın pazarda ki rekabet avantajını arttırarak, firmanın stratejik yönünü kuvvetlendirmek için kullanılabilirler. Bu amaç için geliştirilen yeni ürünler, değişen müşteri ve pazar gereksinmelerini temin etmek , sağlamak için ek özellikler içeren tipik ürün genişlemesi veya bende- me too tipi ürünlerdir.

Bu yeni ürünler müşterilerin rakiplere kaymasını tutmak "savunma harekatı" veya yeni muhtemel müşterileri rakiplerden çekmek "saldırma harekatı" amacıyla kullanılırlar(Hauser, 1983).

Bende " Me-too" türü ürünler tipik olarak firma için yeni fakat pazar için yeni olmayan, başarılı rakiplerin kopyalandığı ürünlerdir. Örnek olarak kişisel bilgisayarların bir uzantısı olarak Prolinea'nın geliştirilmesi Compaq için yeni fakat market için gerekli olmayan bir ürün geliştirmedir. Bu yeni ürünün sunulması açıkça Delli'in ortak müşterilerden oluşan pazar payını almasına karşı bir savunma harekatı olarak görülebilir(Hauser, 1983).

Yeni ürünler aynı zamanda organizasyonun rekabet avantajını değiştirmek içinde kullanılabilirler. Bunun bazen değişimle olmasına rağmen çoğunlukla pazarın veya pazardaki büyük toptancıların sürekli olarak dinlenmesi süreci sonucunda oluşmamıştır. Yeni pazar bölümlerinin ortaya çıktığının fark edilmesi, yeni ürünler için fırsatlar yaratır. Lider kullanıcılar ile yakın çalışmak, onların problemlerini ve endişelerini dinlemek, potansiyel alıcıların problemleri ve istekler, gereksinimlerindeki değişimler hakkında erken işaretler verir(Von Hippel, 1986).

Yeni bir ürün veya ürün grubunun pazara sunulması, firmanın toptancıları arasında şirket imajını arttırabilir, güçlendirebilir veya itibarını zedeleyebilir. Örnek olarak iş basını 1990 yılında Xerox' un pazara sunduğu Docutech ürünler dizisini firmanın imajını yeniden güçlendirmesine yardımcı olacak birer araç olarak değerlendirmiştir(Hooper, 1990). İş basını bilgisayar endüstrisinde pek çok yeniliğin gerçekleşmesinden sonra Xerox' un bu gelişmelerden güçlükle yararlandığını rapor etmiştir. Üstelik yıllarca firmanın raporladığı gibi Xerox kendi işi olan stand- alone kopyalayıcılarında çok daha iyi çalışan Japon firmaları karşısında pazar payı kaybetmiştir. Yeni Docutech ürünleri her çeşit girdiyi (kağıt dokümanlar, mail, grafikler, bilgisayar bilgileri vb.) almak, biçimini değiştirmek ve ihtiyaçlara göre sınıflara ayırmak, teslim etmek için kapasite teslim edebilirlerdi.

Yeni ürünler uzun vadede harcamalar üzerinde finansal geri dönüşler sağlayabilirler. Compaq'ın Yeni ProLinea kişisel bilgisayar serisini pazara sürmesinin sebeplerinden bir kısmı da özellikle toptancılar açısından uzun vadede yatırımdaki geri dönme ile ilgiliydi.

Firmalar kendi gerçek Ar& Ge kaynaklarında olduğu gibi Ar& Ge için ödenek ayırdıkları kaynakların miktarı ile ayrılırlar. Bazıları yeni ürünleri desteklemek için kendi Ar& Ge kapasitelerini devam ettirirken bazıları da pazarda kendilerinden önde gidenlerden alırlar. Kendi Ar& Ge yeteneklerinin geliştirilmesi başarıyı garantilemez fakat bunu güçlü yeni ürün geliştirme yeterliliği ile birleştirmek firmaya pekçok açıdan kazanç sağlar. Ar& Ge çalışmalarına bağlı olarak Up John Co. Yüksek kan basıncını düzenleyici Minoxidil'i geliştirmiş ve 1970' ler boyunca yapılan çalışmalarda araştırmacılar rastlantı sonucu bu ilacın saçları büyüttüğünü keşfetmişlerdir(Witcher, 1989).

Up John Co. firması FDA (Amerikan Gıda ve İlaç Bakanlığı)'na başvurarak kullanım iznini almıştır. Yeni ürün geliştirme süreci ile desteklenen çalışma sonucunda Up John Co. 1988' de Rogaine adlı saç kayıplarını tedavi eden ilk ürünü piyasaya sürmüştür. Potansiyel pazar Amerika' da 30 milyon erkeği ve 20 kadını içermekteydi ve kelleşen erkekler üzerinde yapılan klinik deneylerde ürün en başarılı ürün olarak seçilmiştir.

Kapasitesinde çalışmayan bir organizasyon kapasite değerlendirmesini pek çok şekilde yapabilir fakat bunun tek ortak yöntemi yeni ürünler geliştirmektir. Bu teknik açıkça otomotiv firmaları gibi karmaşık yerleşimli ve ekipmanlı üretim yapan firmalar için geçerlidir fakat servis hizmetleri içinde uygulanabilir. Örnek olarak Federal Express ve United Parcel Service gibi dağıtım hizmeti yapan firmalar orijinal hizmet ağlarına yeni ürünler ekleyerek operasyonlarını dengeleyebilmişlerdir.

Pazarlama programlarını marka isimlerinde bilinirliği sağlamak için kullanan firmalar ayrıca yatırımlardan yararlanmak içinde yeni ürünleri kullanabilirler. Pazarlama programları tipik olarak seçilen pazar segmenti; her biri belirli bir strateji ile belirlenen pazar segmenti ihtiyaçlarını karşılamak için spesifik ürün özellikleri, fiyatlandırma, reklam ve tanıtım, satış promosyonları, satış gücü, dağıtım ve müşteri servis hizmetleri ile tanımlanır. Eğer pazarlama programı pazar segmenti ihtiyaçlarına rakiplerden daha uygunsa ve marka içindeki değeri algılayan müşterilerde bağlılığı çekiyorsa yeni ürünlerin o marka adı altında genişlemesine fırsat sağlar.

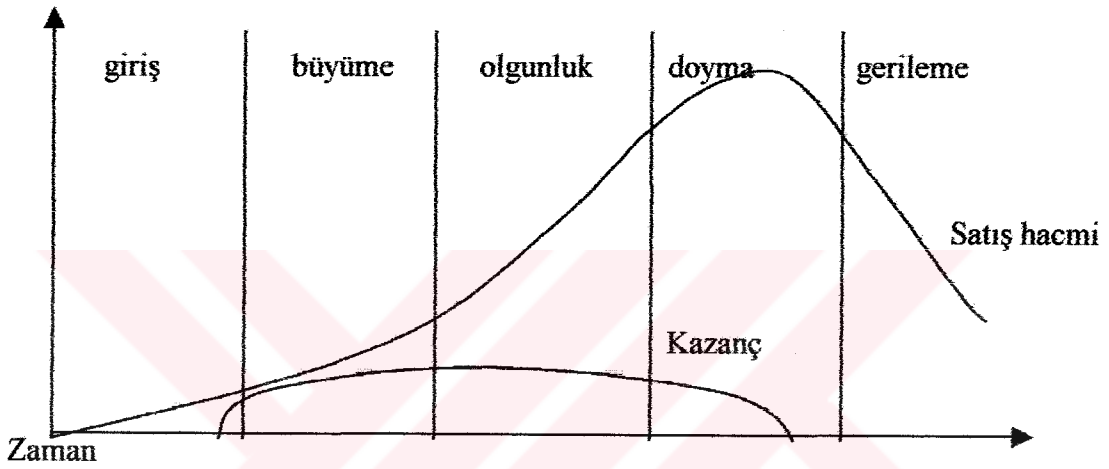
Örnek olarak düşük fiyatlı kişisel bilgisayarlar serisindeki yeni ProLinea'nın başarısının büyük bir kısmı Compaq'ın yüksek kalitedeki marka isminden gelmektedir.

Başarılı yeni ürünler yeni işler yaratır ve kariyer gelişimi için fırsatlar sağlar. Compaq'ın ProLinea ile gerçekleşen başarısı sadece yeni işler yaratmamış ayrıca mevcut iş gücünü yeniden canlandırmış, güçlendirmiştir. Açıkça yeni ürün projesi için personele eklenen tüm işler, eğer proje tahminlere erişemezse bir risk altındadır.

3.1. ÜRÜN GELİŞTİRMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

3.1.1. Kısalan Ürün Yaşam Çevrimi

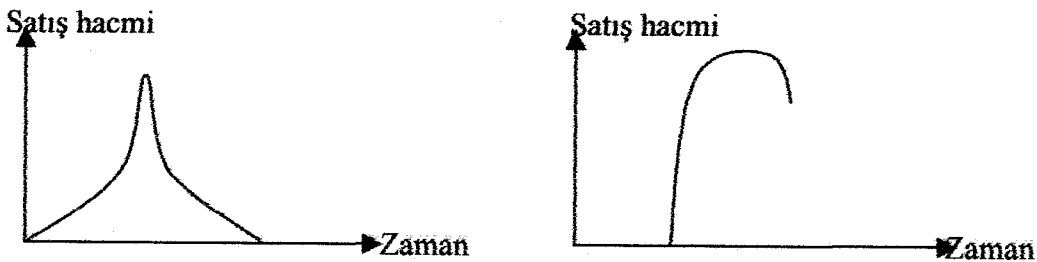
Ürün yaşam çevrimi ürün satış hacmi ve kar marjının zaman içindeki davranışlarını tanımlayan bir kavramdır(Webster, 1991). Yaşam çevriminin tam olarak şekli ve uzunluğu, endüstriden edüstriye hatta üründen ürüne bile değişiyor olsada ürün yaşam çevriminin beş aşaması halinde satış ve karın tanımlanmasında genel olarak kullanılan eğri aşağıdaki şekilde verilmektedir (Greenhalgh,1971).



Şekil 3. 1. Ürün Yaşam Çevrimi

Kaynak: Webster, F. E., (1991) , Industrial Marketing Strategy, p. 126.

Bazı yazarlar yaşam çevrimi çeşitlerinin bazı spesifik ürün gruplarının satışlarını önceden tahmin etmesi gerektiğini önermişlerdir. Örnek olarak Wasson (1968), iki farklı yaşam çevrimi eğrisi önermiştir.



Şekil 3. 2. İki Farklı Ürün Yaşam Eğrisi

Kaynak: Wasson, C. R., (1968), How Predictable are Fashion and Other Product Life Cycles, Journal of Marketing, vol. 23, p. 36

Bunlardan ilk eğri, satış hacminde hızlı bir yükselişle maksimum pike ulaşan daha sonra genel bir çökme ile aynı şekilde talepteki hızlı bir düşüşle sona eren bir eğridir. İkinci eğri pazarın gelişmesi periyodu boyunca hızlı bir büyümenin olmadığı normal bir yaşam eğrisi ile hemen hemen aynıdır.

Ürün yaşam çevriminin uzunluğunu etkileyen faktörler nelerdir? Bu konuyla ilgili Greenhalgh (1971), tüketici ihtiyaçlarındaki değişimler ve rekabet ortamının değişmesini iki önemli faktör olarak belirtmiştir. Webster(1991), bu faktörlere bir üçüncüsünü gelişen teknoloji olarak eklemiştir. Bir başka faktörde, firmanın sahip olduğu bilgi yoğunluğu ürünlerinin yaşam çevrimini etkilemektedir şeklinde Glazer (1991) tarafından yorumlanmıştır.

Rekabetteki artış, gelişen teknoloji, müşteri ihtiyaçlarındaki hızlı değişimler ve son olarak bilgi yoğunluğundaki artış bir araya geldiğinde ürünün yaşam çevrimini kısaltmaktadır.

Ürün yaşam çevrimindeki herhangi bir değişiklik, yeni ürün geliştirmeyi nasıl etkilemektedir. Kısa yaşam çevriminde, pazar takipçiler reaksiyon bile göstermeden yok olabilir(Bobrow ve Shafer,1987). Bu uzun vadede, firma için ilk olmanın getirdiği avantajları sağlarken, takipçi firmalar için bir tür ceza gibidir. Bu firmaları takipçi olmaktansa lider olmaya zorlamaktadır ve bu liderliğin anlamı yeni ürünleri rakiplerden daha hızlı ve daha iyi bir şekilde geliştirme anlamına gelmektedir.

Yaşam çevrimi yeterince uzun olması durumunda takipçi firmaların yeni ürüne hızlı bir şekilde tepki verebilecek zamanları mevcuttur. Eğer firma sürekli bir ürün geliştirme programına sahip değilse ve rakiplerden herhangi biri böyle bir programı yürütüyorsa bu durumda firma ilk ürünü pazar oluştuktan sonra üretmiş olacaktır. Bunun anlamı firmanın gücünü sürdürebilmesi için sürekli bir geliştirme programının gerekliliğidir.

3.1.2. Demografik Yapıdaki Değişmeler

Tüketici gereksinme ve ihtiyaçları üzerinde fark edilebilir bir etkisi olan demografik yapıda; yaşam tarzında, değerlerde, beklentilerde ve toplumun davranışlarında sürekli bir değişiklik olmaktadır. Bu değişikliklere bağlı olarak başarılı ürünlerin satışları beklenenden sapma gösterebilir veya bir bütün olarak tüm kategorilerde

olgunluk evresine daha önce ulaşabilir. Etkili bir yaşam çevrim yönetimi, gerekli ayarlamaları ve doğru tahminleri yapabilmek için demografik değerleri de hesaba katmalıdır. Ayrıca yeni ürün geliştirme çalışmaları demografik yapıda olabilecek değişiklikleri göz önüne alacak şekilde düzenlenmelidir.

3.1.3. Globalleşme

Dünya ticaretindeki artış bölgesel pazarların önemli özelliklerini değiştirmiştir. İlk olarak uluslararası rekabet öyle bir seviyeye kadar artmıştır ki artık hiçbir firma bölgesel pazarlarda kendini güvende hissetmemektedir. Yabancı firmalar ulusal pazara giriş yapmakta ve güncel ürünlerle rekabete hazır olmayan yerli firmalar pazardan silinmektedir. İkinci olarak uluslararası kaynaklar, firmaları teslim problemleri ve yüksek fiyat sorunları yaşadıkları yerli ve tek hammadde sağlayıcılarından kurtarmakta ve ikinci bir kaynak sunmaktadır. Üçüncü olarak globalleşme firmalara ürünlerini global dünya pazarına sunma fırsatı verir. Böylece rekabete dayalı yeni ürünler üreten firmalar uluslar arası müşterilerden kazanç sağlamaktadırlar.

3.1.4. İşlerin Yapılışındaki Değişiklikler, Satın Alma Ve Firma Ortaklıklarının Kurulması

Kapasite azaltılması, outsourcing, reengineering vb. firmaların çalışanları, müşterileri ve diğer toptancıları ile olan ilişkilerini değiştirmektedir(Wind and Mahajan,1997). Bu değişiklikler belki direkt olarak yeni ürün geliştirme çalışmalarını etkilemeyebilir fakat bu tür değişiklikler yeni ürün geliştirmeyi motive edebilecek yaratıcı bir atmosfer yaratabilir.

Birleşmeler, satın alma veya ortaklıklar rekabet üzerine çok büyük etkiye sahiptirler. Özellikle iki büyük firmanın birleşmesi sonucu bir tekel oluşabilir. Bu tür bir anlaşma tekelin iyi bilinen avantajlarından temel araştırma ve çıkarlar için gerekli olan kaynağı temin edebilir. Küçük yenilikçi bir firmanın büyük ve sınırsız finansal imkanlara sahip bir firma tarafından satın alınmasıda çok etkili olabilir.bu tür bir ortaklık büyük firmaya ait maddi avantajlaar ile küçük yeniilikçi firmanın tutum avantajlarını birleştirebilir. Rekabet avantajı kazanmanın bir başka yoluda çapraz farklı bir sektörde faaliyet gösteren ve gelişmiş bir teknolojiye sahip diğer endüstri

firmaları ile birliktelikler kurmaktır(Kodama, 1992). Bu tür bir birliktelik pazardaki rakiplerinin pek çoğunun tanıdık olmadıkları karma teknolojiye yatırım imkanı sağlar.

3.1.5. Teknolojideki Hızlı Değişiklik

Teknoloji yeni ürün geliştirme üzerine ikili bir etkiye sahiptir. İlk olarak, ürün geliştirmenin doğasını değiştirmektedir(Fletcher, 1990). World wide web'in yükselişi ürün geliştirme için en önemli çevrelerden birini sağlamıştır. Bilgisayarlar, telekomünikasyon ve bilgi sistemlerindeki hızlı ve radikal gelişmeler ürün geliştirme sürecinin kalitesinide yükseltmiştir.

Diğer taraftan yeni teknolojiler, önceden kullanılan teknolojileri eski yaparak ve eski teknolojiler ile desteklenen ürünleri modası geçmiş hale getirerek yeni ürünlerin gelişmesini başlatmaktadır.

3.1.6. Pazarda İlk Olmanın Avantajı Ve Risklerin Azaltılması

Pazarda ilk olmak, firmanın en iyi pozisyona sahip olma imkanına ve yeni oluşan pazarın aslan payına sahip olması anlamına gelmektedir(Lane,1980). Oluşturulabilecek pazara giriş engelleri ile potansiyel rakiplerin girişleri engellenebilir ve lider firmanın pozisyonu güçlendirilebilir(Bain,1956). Bir gerçekte şudur ki eğer eski olan 'işliyorsan', siparişlerin tekrarı ve sonuçta karlılık artıyorsa müşteriler yeni markaları her zaman incelemektedirler (Schmalensee, 1982). Genel olarak yeni tüketicilerin sağlanması mevcut tüketicileri tutmaktan daha pahalı olduğundan liderler yüksek kardan kazanç sağlayacaklardır(Star, 1992). Bu faktörlere ek olarak liderler sektör standartlarını oluşturabilir(Carpeenter and Nakamoto, 1989), liderlik imajını kurabilir(Clark and Wheelwright, 1993), uzun vadeli ayarlamalar yapabilir ve öğrenme eğrisini kullanarak fiyat avantajı sağlayabilirler(Robison andFonnel,1985).

Biggadike(1976) liderlerin ortalama pazarın 40%' da baskın olduklarını bulmuştur. Bununla birlikte Robinson and Fornell(1985) liderler için pazar payının ortalama 29%, ilk takipçiler için 17% ve daha geç giriş yapan firmalar için ortalama 12% olduğunu gözlemlemişlerdir. Chandler(1990) ve Corey(1989), araştırmalarında

sektörde ilk harekete geçen firmaların pek çoğunun gelecekte uzun yıllar boyunca sektör liderliğini ellerinde tuttuklarını göstermişlerdir.

Bununla birlikte ilk olmak başarılı olmayı garanti etmemektedir. Liderlerin zorluklarla karşılaştığı ve taklitçilerin liderler ile aynı fiyata pazarın aslan payını aldıkları pek çok durum söz konusudur.

Eğer firma çok büyük bir yüzdesini ürünlerin küçük bir yüzdesinden kazanıyorsa veya sunduğu ürünler çok özelleşmiş bir pazara konsantre olmuş ise (Hise, 1977) yeni ürünler çeşitliliği sağlamak ve riski azaltmak için kullanılabilirler.

3.1.7. Ürünlerin Eskimesi Ve Rakiplerin Sunduğu Yenilikler

Levitt(1960)' e göre ürünün eskimesine karşı hiçbir garanti yoktur. En başarılı ürünler bile rakip ürünler tarafından eski konumuna getirilebilirler. Bu Pazar odaklı bir firmada ürün geliştirmenin takipler tepki vermeden önce rakiplerin ürünlerinin eski konumuna getirilmesi ile sağlanabilir.

Pazara rakipler tarafından sunulan eni ürünler firmalar tarafından başka yeni ürünlerin geliştirilmesi için kullanılabilirler.

3.1.8. Organizasyonda Değişiklik Ve Finansal Hedefler

Yeni ürün geliştirme firmaları hareketlendirir. Bir takım ruhu yaratır, değişim için gerekli atmosferi sağlar ve yaratıcılık, motivasyon ruhunu canlandırır.(Bobrow and Shafer, 1987)

Bu tür hedefler, her yıl Pazar payının 5% oranında artırılması, her dört yılda bir karın ikiye katlanması vb gibi proaktif bir stratejinin bir parçası olabilirler. Sebep ne olursa olsun çıkarların, satışların, karın ve pazar payının artırılması yeni ürün geliştirme çalışmalarının başlamasında en yaygın güçlerdir.

3.1.9. Talepteki Değişiklik Ve Sofistike Müşteriler

Sadece tüketiciler direkt olarak ürün geliştirme sürecine dahil olmamakta aynı zamanda sürekli olarak yeni ürün talebinde de bulunmaktadır. Karmaşıklıkta artış ile pek çok tüketici tipik son kullanıcı özelliklerini göstermektedirler.

Karmaşıklıkta bu artış, bu karmaşık ihtiyaçları karşılayacak yeni ürün taleplerinde de artışa neden olmaktadır(Urban and Hauser,1993).

3.1.10. Yasal Düzenlemeler, Hammadde Maliyetleri Ve Bulunabilirliği

Yasal değişiklikler veya düzenlemeler firmaların ürünlerini elemesine, yeni ürünler ile yer değiştirmelerine veya yeni ürünler geliştirmelerine neden olabilir(Urban and Hauser,1993). Bununla birlikte hükümetler yeni ürünlerin kolayca hazırlanması için planlamaları başlatırlar.

Hammadde fiyat ve bulunabilirliğindeki değişiklikler üretim prosesini ve üreticinin pazardaki pozisyonunu engelleyebilir. Bu özellikle bu tür bir hammadde ürün için kesinlikle gerekli, önemli ise rekabet avantajına sahip olmak için fiyat kritik olsa bile herhangi bir alternetifin olmadığı durumlardır. Böyle bir durumda gösterilen tipik reaksiyon mevcut ünde az rastlanır veya pahalı hammaddelerin gereksinimi konusunda değişiklik yapılmasıdır. Bir diğer metod ise sorunlu hammaddeyi içermeyen yeni bir ürünün geliştirilmesidir. Üçüncü olarak fiyat veya bulunabilirlik sorunu çözecek hammaddeler kullanılmasıdır.

3.2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

Yeniliğin dereceleri ve bu yeniliğin potansiyel alıcılar üzerindeki etkileri açısından yeni ürün geliştirmenin sonuçlarına bakıldığında, yeni ürün geliştirmenin neden önemli olduğunun bir kez daha açıkça düşünülmesi gerekir.

Firmalar, sürekli karşılaştıkları teknolojiye değişiklikler, müşterilerin tercihlerindeki ve zevklerindeki değişiklikler ve rakiplerin ürün yelpazesindeki değişiklikler sebebiyle statik olmayan bir çevrede iş yapmaktadırlar. Ürün portföyünü iyi bir şekilde yöneten herhangi bir firma, varolan ürünlerinin yaşam çevrimlerinde farklı aşamalarda olduklarının, potansiyellerini maksimum yapmak için revize edilebileceklerini fakat kaçınılmaz bir şekilde zamanı gelen ve gerilemeye başlayan ürünlerin yerine yeni ürünlerin yerleştirilmesi gerektiğini fark edecektir.

Ürün stratejisinin önemli bir bölümü olmasıyla birlikte yeni ürün geliştirme çok riskli bir iş olabilir. Pek çok yeni ürünün başarısız olmasıyla ticari ve finansal riskler çok yüksek olabilir. 1994' te Mitchell tarafından bir gazete makalesinde belirtildiği gibi

1995 yılı boyunca İngiltere' de pazara yeni sürülen 12000 yeni bakkaliye ve sabun, diş macunu, kolonya gibi tuvalet malzemesi ürünlerinin % 90' ı pazara sürüldükleri aylar içerisinde piyasadan çekilmiş başarısız olmuşlardır. Firmalar hala rekabet avantajı kazanma anlamında artan bir şekilde pazara yeni ürünler sürerken başarısızlık oranı çok yüksek olabilir.

Yeni ürün geliştirme harcamaları bazı endüstrilerde çok fazla olabilir. Elliott ve Beavis' e(1994) göre İngiltere' de, 1.6% oranında olan İngiltere ortalamasıyla karşılaştırıldığında ilaç endüstrisi satış gelirlerinin 12%' sini Ar- Ge' ye ayırmaktadır.

Firmalar bu nedenle genel iş stratejileri ile yeni ürün stratejilerine gereksinim duyarlar. Bunun için ileriye dönük bakmak bugünün veya yarının yeni ürününün üç veya beş yıllık zaman diliminde ne kadarlık bir satış veya kar getireceğinin tahmin edilmesi, öngörülmesi gerekir.

3.3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEDE FİRMA YAKLAŞIMI

Yeni ürün geliştirmede firma yaklaşım tarzı reaktif veya proaktif olabilir.

3.3.1. Reaktif Yaklaşım

Reaktif yaklaşım diğerleri ne yaparsa onlara karşılık vermeyi hedefleyen firmalar tarafından kullanılır. Bu firmalar yeni sahalara giriş problemleriyle diğerlerinin karşılaşmasına ve riski almalarına izin vermekten mutluluk duyarlar ki uzaktaki fırsatlar iyice belirdiğinde pazara giriş yaparlar. Bu tür firmalar belki pazara girmekte geç kalabilirler fakat bu durumdan yararlanmak için üretim veya pazarlama gücüne sahip olabilirler. Bu firmalar maliyetli pazara ürün sunma hatalarından kaçınırlar ve hatta bu tecrübeyi teknolojiyi geliştirmede kullanabilirler. Reaktif yaklaşımı benimseyen bu firmalar pazar fırsatlarına odaklanıp, fırsatları değerlendirmek için yeni ürün geliştirmekden ziyade, öncelikle rakip tehdidine karşı atak geliştiren firmalardır.

3.3.2. Proaktif Yaklaşım

Proaktif firmalar rakipler ilk adımı atmadan dikkatli bir şekilde yeni fikirler bulmaya ve bunları ticarileştirmeye çalışırlar. Bu durum Ar- Ge, tüketici araştırmaları ve pazarın farkında olmak ile güçlü bağlantılar gerektirir. Aynı zamanda risk almada gönüllü olmayı ve yatırımı teşvik eden bir firma kültürünü de gerektirir. Bu tarz bir firma çevresini fırsatlar ile ilgili olarak dikkatli bir şekilde tarar ve pazarda hissedilebilecek boşluklara uygun ürünler geliştirir.

Proaktif yaklaşım kolaylıktan çok uzaktır ve böyle bir yaklaşım düşünüldüğünde hesaplanması gereken pek çok husus vardır. İlk olarak bu tür yeni ürün geliştirme harcamaları pahalı, zaman gerektiren ve başarı garantisi olmayan harcamalardır. Ayrıca yeni ürün pazara sunulduğu ilk günlerde oluşumundan daha fazla kaynak tüketimine devam edebilir dolayısıyla firmanın kısa vadede nakit akışından emin olması gereklidir. Son olarak, pazarlama çevresindeki hızlı değişiklikler ürünlerin yaşam çevrimlerinde kısalma eğiliminde artışın olduğu ve bunun sonucunda firmaların daha sıklıkla başarılı yeni ürünler üretmek için baskı altında oldukları anlamına gelir. Cooper and Kleinschmith(1987) başarıyı etkileyen pek çok faktör açısından, başarılı ve başarısız olmuş ürünleri karşılaştırmışlardır. En önemli faktör kaliteli ve iyi yönetilmiş bir yeni ürün geliştirme sürecidir.

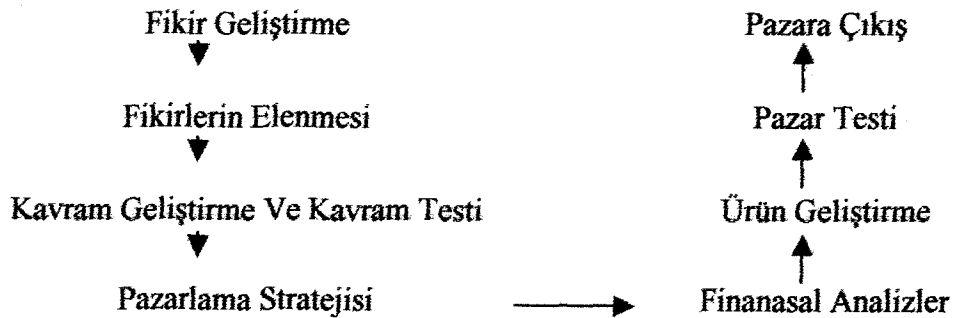
4. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

Yenilikler çok riskli olabilir. Ford firması Edsel otomobillerinde 350 milyon dolarlık, Coke Cola firması New Coke' da McDonaldsise Mc Lean Burgers adlı ürünlerinde ciddi mali kayıplara uğramışlardır. Yeni ürünler rahatsızlık verici bir oranda başarısız olmaya devam etmektedir.

Yapılan bir çalışmada yeni endüstriyel ürünlerin 33%' nün pazara sunum aşamasında başarısız oldukları bulunmuştur(Kotler, P. and Armstrong, J. S, 1999). Neden pek çok yeni ürün başarısız olmaktadır? Bu başarısızlığın pek çok sebebi mevcuttur.yeni ürün fikrinin çok iyi olmasına rağmen pazarın büyüklüğü tahmin edilenin üzerinde olabilir. Ürün olması gerektiği kadar iyi dizayn edilmemiş olabilir veya pazarda yanlış bir konumlandırılmaapılmış ya da ürünün tanıtımı güçlü bir şekilde yapılmamış olabilir.

Yeni ürünlerin başarı faktörlerinden en önemlisi ürünün yüksek kaliteye ve kullanımda üstün bir değere sahip olan tek ve üstün bir ürün olmasıdır. Bir diğer başarı faktörü firma tarafından hedef pazarın, tüketici ürün gereksinmelerinin tanımlandığı iyi planlanmış bir ürün konseptinin geliştirilmesidir(Kotler, P. and Armstrong, J. S, 1999).

Sonuç olarak başarılı bir ürün yaratmak için firmalar; müşterilerini, pazarı ve rakiplerini çok iyi anlamalı ve müşterilerine üstün bir değer iletecek yeni ürünler üretmelidirler. Sistematik bir yeni ürün geliştirme sürecinin 8 aşaması aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.1. Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Kaynak: Kotler, P. and Armstrong, J. S, (1999), Principles of Marketing, p. 275

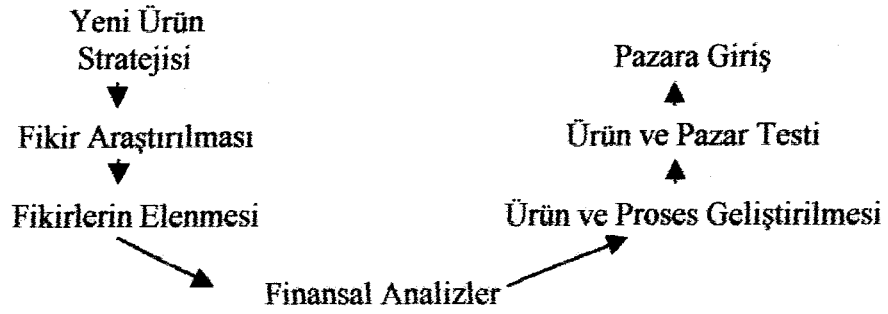
Yeni ürün geliştirme prosesine rehberlik eden bu süreç 8 aşamadan meydana gelir. Şekil 4. 1. de verilen mantıklı bir sırayla sunulan yeni ürün geliştirme süreci ilk aşamadaki potansiyel fikirlerin daraltılarak elenmesinden son aşamadaki tek, geliştirilmiş yeni ürün kavramının ticarileştirilmesini temsil eder. Açıkta ki prosesin uygulanması kapsanan özel firmalara ve firmanın operasyonlarının gerçekleştiği market şartlarına bağlı olarak değişmektedir. Şartlara bağlı olarak bazı aşamalar kısaltılabilir veya diğerleri genişletilebilir. Bütün içinde, hızla değişen moda(giyim) marketinde her yeni sezon için prosesin yılda üç veya dört kez tekrarlanmasına karşın yüksek teknoloji pazarında proses tamamıyla formal (resmi) olabilir ve tamamlanması yıllar alabilir.

Bununla birlikte, değişime rağmen bu tür bir iskelet veya proses çalışmasının yeni ürün geliştirme sürecinde başarısızlık problemlerini ve riskleri azaltmada yardımcı olacak gücü getireceğini fark etmek önemlidir(Booz- Allen, Hamilton Inc., 1982).

Başarılı yeni ürün kayıtlarına sahip firmalar ile yaptıkları çalışmada Booz- Allen(1982), geniş zaman diliminde yarı resmi bir yapıya sahip olduğunu bulmuşlardır. Yeni ürün süreci bir harita gibi olmalı ve ürünle ilgili yapılacaklar için yol göstermelidir.

Yeni ürün geliştirme sürecini ürünün firma için olan yenilik derecesine bağlı olarak düzenlenmesi mümkündür. Bununla birlikte başlangıçta süreçte olması gerekli spesifik aşamalar konusunda anlaşılmalı ve projenin programın gerisinde kalması halinde yarı yolda değiştirilmemelidir.

Yeni ürün sürecindeki spesifik aşamalar firmalara göre değişkenlik gösterebilir. Pek çok yeni ürün süreci 4 ile 12 aşamadan oluşur. Booz- Allen(1982) tarafından oluşturulan yeni ürün geliştirme süreci aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4. 2. yeni Ürün Geliştirme Süreci

Kaynak: Moore, W. L., and Pessemier, E. A., (1993), Product Planing and Management, p. 95

İlk aşama yeni ürün stratejisi belirgin bir yeni ürünü ifade etmez. Bununla birlikte yeni ürünler için stratejinin önemini vurgular. Daha sonraki üç aşama Fikir üretilmesi- Fikirlerin elenmesi – İş analizleri genel olarak planlama, problem çözme aktiviteleri ve kavram araştırması safhası anlamına gelir. Bu fazın amacı pazarın gerçekten istediği ve firmanın üretebileceğini yeni ürün kavramı üzerinde anlamak, yeni ürün kavramının geliştirilmesidir. Ürünün performansı, maliyeti ve özellikleri bu aşamada belirlenir. Bu faz Ürün geliştirme ve ilk pazarlama planları hazırlandığında sona erir. Sonraki iki aşama Ürün- süreç geliştirme ve Ürün- Pazar testi geliştirme ve test etme fazını oluştururlar. Son aşama ise ürünün tanıtılması veya pazara giriş aşamasıdır.

Yeni ürün stratejisi ürün geliştirme çabalarına odaklanmış ve bu çalışmalar ile iş veya firmanın stratejisi arasında bağlantı sağlamalıdır. Bunun önemi Cooper(1984a-b) ve Booz- Allen(1982) tarafından belirlenmiştir.

Yeni ürün fikirlerinin sadece üst yönetimden değil firmadaki herkes tarafından gelmesi gerekir. Tipik olarak yönetimin önemi yeni ürün geliştirme süreçlerinde hangisine daha çok finansal yatırım yapılacağı konusunda ortaya çıkmaktadır.

4.1. FİKİR ÜRETİLMESİ

Yeni ürün geliştirme, yeni fikirlerin araştırılmasıyla başlar. Firmalar birkaç iyi fikir bulabilmek için pek çok fikir bulmalı, oluşturmalıdır. Gillete dikkatli bir şekilde geliştirilmiş her 45 yeni ürün fikrinden geliştirme aşamasında 3 tanesini almakta ve bu ürünlerden sadece bir tanesi pazara ulaşmaktadır.

Ürün yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada tasarlanan 100 yeni ürün fikri arasından 39 tanesinin ürün geliştirme sürecine başladığı, 17 tanesinin geliştirme sürecinde başarıya ulaştığı gerçekte 8 tanesinin pazarda yer aldığı ve sadece bir tanesinin firmanın hedeflerine tam olarak ulaştığı gözlenmiştir(Kotler, P. and Armstrong, J. S, 1999).

Yeni ürünler için fikir kaynaklarından bazıları firma içi kaynaklar, müşteriler, rakipler ve hammadde sağlayıcılarıdır. Firmanın müşterilerle sürekli irtibatla olan satış elemanları da bir diğer yeni ürün kaynağıdır. Toyota firması çalışanlarının yıllık 2 milyon, çalışan başına yaklaşık 35 öneri, getirdiğini belirtmiştir.

İyi olabilecek yeni ürün fikirleri aynı zamanda müşterilerin dinlenmesi ve izlenmesiyle de ortaya çıkabilir. Firmalar araştırmalar yoluyla veya grup çalışmaları yaparak müşteri ihtiyaç ve talepleri hakkında bilgi edinebilirler. Sonuç olarak tüketiciler sıklıkla kendileri yeni ürünler geliştirirler ve bunları kendi gereksinimleri için kullanırlar. Firmalar bu yeni ürünleri bularak pazara sürebilir ve firma için bir fayda sağlayabilirler.

Rakipler yeni ürün fikirleri açısından diğer bir kaynaktır. Firmalar rakiplerin bağlantılarını izleyerek onların yeni ürünleri hakkında ipuçları elde edebilirler. Rakip ürünler alınarak nasıl çalıştıkları veya neleri içerdiklerinin öğrenilmesi amacıyla analizler yapılır. Olası satış değeri tahminleri yapılarak firmalar kendi yeni ürününü çıkarıp çıkarmama konusunda bir karar verebilirler. Örnek olarak Ford firması başarılı olan Taurus modelini geliştirirken Audi, BMW, Toyota vb. gibi rakip firmalara ait 50 farklı araba modelinden ve bu arabalara ait çeşitli ekipmanlardan faydalanmıştır(Kotler, P. and Armstrong, J. S, 1999).

Herhangi bir yeni ürün bir yerlerde fikrin başlangıcı gibi başlamalıdır. Prosesin ilk aşamalarında ortak hayal gücü dağılımının mümkün olabildiğince özgür olmasına izin vermek bütün tercihlerin düşünülmüş olmasından emin olmak açısından oldukça önemlidir. Yeni fikirlerin sürekli akışına ihtiyaç vardır. Bazı fikirlerin ne kadar gülünç olmalarının hiçbir önemi yoktur. Bu aşamada her şey olabilir ve fikrin ne tür bir potansiyeli olduğunu asla bilinemez. Fikirler, ciddi değerler açısından uygunsuzluk gösterirse sonraki aşamalarda bu fikirlerden vazgeçilebilir.

Firmalar yeni ürün fikirlerini araştırma gereksinimi duyarlar. Yeni ürün fikirlerinin araştırılması için pek çok yol mevcuttur. Bunlar resmi veya gayriresmi pazarlama araştırmaları, müşteriler ile olan satış ekiplerinin temasları, direkt olarak müşterilerden gelen geri beslemeler, firma içinde yapılan beyin fırtınaları, rakip ürünlerin analizleri, teknik olarak yapılan tahminler ve Ar& Ge çalışmaları olabilir.

Firma yeni ürün fikirleri istiyorsa yeni ürünün önemini vurgulamalıdır. Pazar araştırması yapılmalı, Ar& Ge için gerekli finansal yatırım yapılmalı, Ar& Ge çalışmaları yönlendirilmeli, satış elemanları yeni ürün fikirleri için ödüllendirilmeli ve müşteri ihtiyaçlarının gözlenmesi için pazarda elemanlar görevlendirilmelidir. Bunlar ve bununla ilgili aktiviteler zaman ve finansal desteğe dayalı aktivitelerdir. Bu aktivitelerle eş zamanlı olarak yönetim ilgi ve desteğini sağlamakta devam etmelidir.

Yeni ürün fikirlerinin pek çok kaynağı mevcuttur.

4.1.1. Yeni Ürün Fikir Kaynakları

4.1.1.1. Araştırma& Geliştirme

Ar- Ge yeni ürün fikirlerinin açık kaynağıdır. Hepsinden önemlisi organizasyonların Ar- Ge çalışmalarına ödeme yapmasının nedeni yeni ürünleri geliştirilmesidir. Bazı firmalar da Ar- Ge departmanına “belirlenen spesifikasyonlara uygun olan ürünler geliştir” tarzında sıkı özetler verilirken bazı firmalarda ise “ ticari olarak değerlendirilebilecek ürünler teslim ettiğin sürece istediğini yap” tarzında geniş bir dağılım için özgürlükler tanınır. İlk yaklaşımda, hedef ve amaçlar tanımlandığı ve proje bazlı olduğundan Ar& Ge faaliyetlerinin ve harcamalarının kontrol altında olması gibi bir avantaj vardır. Bununla birlikte ikinci yaklaşım ise Ar& Ge

alışanlarına iyi oldukları alanlarda tüm yaratıcı fırsatları kullanmaları imkanını verir.

Ar& Ge işleri tamamen kendine yeten, sadece firma çevresinde çalışmaktan diğerk firmalarla ortak araştırmalar yapmak, dış kaynaklar veya niversiteler ile birlikte çalışmaya kadar çok çeşitlilik gösterir.

4.1.1.2. Rakipler

Burada göz önüne alınması gereken iki rakip kategorisi vardır: Gerçek veya Potansiyel rakipler. Varolan rakipler, bulunduğunuz markette işlem yapan zaten o markette ürünleri olan firmalardır. Potansiyel rakipler diğerklerinin tamamen olmadığı alanlarda işlem yapanlardır. rnlerin kendilerine dikkatlice bakılması ve bu ürünler çevresindeki pazarlama stratejilerinin değerklendirilmesi, yeni ürün kavramının zayıf ve güçlü yanlarının ve nasıl geliştirilebileceğinin anlaşılmasına yardımcı olur.

Eğerk firmanın stratejik planı pazarın yeniden tanımlanmasına ihtiyaç olduğunu önerirse potansiyel rakipler gerçek rakiplere dönüşebilir.

4.1.1.3. Çalışanlar

neri kutuları ve yarışmalar ile çalışanların yeni ürün fikri önermeleri teşvik edilebilir. Toyota, Kodak ve General Motors gibi firmalar bu tür uygulamalar yapmışlardır. Çalışanlar, rnlerin üretim aşamalarının geliştirilmesi ile ilgili veya yeni üretim şekilleri düşünebilirler.

Müşteriler ile düzenli olarak kontak halinde olan çalışanlara özellikle dikkat edilmelidir. Servis mühendisleri ve satış temsilcileri günlük çalışma hayatlarının normal bir parçası olarak, müşteri şikayetleri ile karşılaştıklarından ürün fırsatları öneren potansiyel fikirler geliştirebilirler. Bu açıdan bu tür çalışanların müşteri ile fikir tartışmalarında bulunmalarının teşvik edilmesi ve müşterilerden gelen bilgilerin bir raporlama mekanizması ile toplanarak bildirilmesi önemlidir.

4.1.1.4. Müşteriler

Müşteri istek ve gereksinmelerine hizmet eden firmalar resmi araştırma tekniklerini kullanarak müşteri ile sürekli temas halinde olmalıdır. Ürünler ve Pazar ile ilgili olarak müşteri istek ve beklentilerindeki değişmelerin izlenmesi ve bunların kullanılması yeni ürün fikirleri için verimli bir altyapı sağlar.

Endüstriyel pazarlarda, müşteriler özellikle ürün geliştirme ve yeni fikir üretmede önemli birer kaynaktırlar. Von Hippel (1978) bilimsel aletler pazarına incelediğinde, dört farklı ekipmanda büyük çaplı gelişmelerin % 82' sinin ve küçük çaplı gelişmelerin % 70' nin müşteri önerilerinden kaynaklandığını bulmuştur. Bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının periodik olarak araştırılması, kullandıkları ürünler ile ilgili yaşadıkları problemlerin saptanması, beklentilerinin belirlenmesi firmalar için büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, müşteri tatminini ölçmek üzere gerçekleştirilen kalitatif ve kantitatif araştırmalar, şikayet –öneri sistemlerinin verileri, kayp müşterilerin analizi , müşteri ihtiyaç analizleri önemli role sahiptir.

4.1.1.5. Aracı Acente veya Danışmanlar

Pek çok acente veya danışmanlık şirketi yeni ürün fikirlerinin geliştirilmesinde firmalara destek vermek için bilgi sağlamak konusunda uzmanlaşmıştır. Örneğin moda endüstrisinde acenteler varolan renk ve kumaş türlerine ait trendleri önceden bildirirler böylece stlistler ve üreticiler gelecek sezon için uygun sıralamalarını yapabilirler.

4.1.2. Yeni Ürün Fikri Geliştirme Yöntemleri

Çalışanları yeni fikirler geliştirmeye teşvik etmek için çok sayıda teknikler mevcuttur. Majaro (1991) beyin fırtınası, kısaltmalar(synectics), niteliklerin sıralanması, zorlayıcı ilişkileri ve morfolojik analizleri önermektedir.

Beyin Fırtınası: Beyin fırtınası spesifik bir problem üzerine yoğun toplantılarla odaklanmış 6- 10 kişilik grupları içermektedir. Amaç fikirler ne kadar yabancı veya garip olursa olsun mümkün olabildiğince çok fikir geliştirmektir. Bu grup toplantılarının faydası bir kişinin fikrinin grubun geri kalanı tarafından da fikirler

gelmesine neden olmasıdır. Beyin fırtınası tartışmalarında Osborn (1963), tartışma süresince herhangi bir fikir için negatif eleştiriler, yorumların olmamasını önerir. Böylece daha çok fikir üretilebilir ve bunda ötesinde bu fikirler daha iyi fikirler oluşturmak için bir araya getirilebilir.

Kısaltmalar: Kısaltmalar, beyin fırtınasına benzer fakat daha az problemlere odaklanan bir grup tekniğidir. Bu grubu zihinsel kalıplarda özgür kılar ve daha araştırmacı düşüncelere girmesine izin verir.

Niteliklerin Sıralanması: Niteliklerin sıralanmasının anlamı ürün niteliklerinin tamamının sıralanması ve daha sonra bu niteliklerin her birinin yeni kombinasyonlarının araştırılmasının kontrol edilmesidir. Osborn (1963) diğer kullanım koşullarının düşünülmesini, adaptasyonu, yeniden düzenlemeyi, tersine çevirmeyi, niteliklerin büyütülmesi ve küçültülmesini, birleştirme veya yerine koymayı önerir.

Zorlayıcı İlişkiler: Zorlayıcı ilişkiler teknik olarak birbiri ile ilişkili ürünleri de göz önüne almaktır. Örneğin telefon, bilgisayar ve hi-fi ekipman üreticileri, ürünlerinin nasıl ilişkide olduklarını düşünerek yeni ürün fikirleri oluşturabilirler.

Morfolojik Analizler: Morfolojik analizin anlamı, probleme ve onu oluşturan bileşenlere bakmak ve bileşenleri birleştirmek ve çözümler bulmaktır.

4.2. FİKİRLERİN ELENMESİ

Fikir geliştirmenin amacı pek çok sayıda fikrin yaratılması iken bu aşamanın amacı yeni fikirlerin sayısının azaltılmasıdır. İlk aşamada iyi fikirlerin bırakıldığı zayıf olanların ise hemen elendiği hızlı bir eleme gerçekleşir. Daha sonraki aşamalarda ürün geliştirme maliyetleri artacağından firmalar olası ürünler ile yollarına devam etmek isterler. Pek çok firma, çalışanlarına yeni ürün fikirlerini yeni ürün komitesinin gözden geçirebileceği standart bir form üzerine yazmalarını tavsiye etmektedir. Bu yazıda ürün, hedef pazar ve rekabet bilgileri tanımlanmaktadır. Bu tanımla pazarın büyüklüğü, ürün fiyatı, ürünün geliştirilmesi için gerekli zaman ve maliyet, üretim maliyetleri hakkında da tahminler yapılabilir. Daha sonra komite genel kriterlere bağlı olarak fikirleri değerlendirebilir. Örnek olarak tüketim malları

firması olan Japon Kao firmasında komite, ürün tüketiciler için gerçekten kullanışlı mı? Firma için iyi bir ürün mü? Firma stratejileri ve hedefleri ile uyumlu bir ürün mü? Firma ürünün başarıya ulaşabilmesi için gerekli çalışan, ekipman ve kaynağa sahip mi? Müşteriye rakip ürünlerden daha üstün bir kalite sağlayabilir mi? Ürünün dağıtımı ve reklamının yapılması kolay mı? vb. gibi sorular sormaktadır.

Yeni ürün geliştirmenin bu ikinci aşaması, uygun veya başarılı olacağının ispat edilmesi muhtemel olmayan fikirleri elemek yerine önderlik edecek fikirlerin ilk elemelerinin yapıldığı aşamadır. Bunun anlamı bir fikrin potansiyel değerinin garantilenmesi ve organizasyon ile uygun olan bilgilerin kullanılmasıdır.

Ayrıca fikrin uygulanabilirliğinin teknik olarak mümkün olup olmadığının tanımlanması da önemlidir. Genellikle fikir ve fikrin ilk eleme analizleri yönetime bir teklif gibi sunulur. Bu teklif, yeni ürün fikrinden ortaya çıkan ürünü tanımlar, ana hatlarıyla varolan ürünleri nasıl tamamlayıcı olacağını özetler, ürünün pazar bölümlerini analiz eder, rekabeti tanımlar, analiz eder ve satış profili tahminlerini tanımlar.

Pek çok firma çeşitli eleme kriterlerinin önemini tanımlamaya ilişkin yarı resmi, ağırlıklı değerlendirme prosedürü kullanmaktadır. Bu prosedürler her bir fikir için birbirleri ile karşılaştırılmalarını sağlayacak bir skor oluşmasını sağlar. Tablo 4.1 de bir örnek görülmektedir. Bu örnekte açıkça 1 nolu fikir diğer iki fikirden daha iyi değer almıştır.

Başarılı bir ürün çıkışında genel toplamdaki önemine bağlı olarak her bir spesifik faktörün değişik ağırlıklar aldığı görülebilir. Fikirler spectrumunun extrem uçlarındaki fikirler, mükemmel veya kesinlikle başlamayacak, bu aşamadan kolayca geçebilirler. Fakat ortadaki kabul ile red edilme arasındaki fikirlere bu aşamada değer verilmesi daha zor olabilir. Buradaki değerlendirme kriterleri ve bu kriterlerin ağırlıklarına daha önceki tecrübelerle bağlı olarak yönetim tarafından karar verilmiştir.

Pek çok fikir üretildikten sonra kötü olanların elenmesi ve iyi olanların geliştirilerek öne doğru çıkarılması gereklidir. Bu süreç bir daima en iyisi şeklinde bir filtreler sistemine benzetilebilir. İlk eleme ciddi bir şekilde kusurlu veya kesinlikle firmaya uygun olmayan fikirlerin elenmesi olmalıdır. Zamanla elemeler daha da yoğunlaşır

ve sadece en iyi fikirler geçiş sağlar. Bununla birlikte yeni ürün programının amacı firmaların aşırı muhafazakar davranarak başarılı olabilecek ürünlerin red edilmesine neden olacak şekilde 100% başarı oranı olmamalıdır.

Tablo 4. 1. Yeni Ürün Fikri Değerlendirmesi

Kriter	Fikirleri Elenme Kriterleri						
	Fikir 1			Fikir 2		Fikir 3	
	Ağırlık	Ham Skor	Ağırlıklı Skor	Ham Skor	Ağırlıklı Skor	Ham Skor	Ağırlıklı Skor
Ortak strateji hedefler ile uyuyor mu	15	8	1.2	3	0.45	5	0.75
Stratejik pazarlama hedefleri ile uyuyor mu	15	7	1.05	3	0.45	5	0.75
Pazar büyümesi	5	9	0.45	9	0.45	3	0.15
Hedef Pazar büyüklüğü	10	6	0.6	8	0.8	9	0.9
Pazara giriş	10	4	0.4	9	0.9	7	0.7
Önerilen farklılaşma avantajları	10	9	0.9	5	0.5	7	0.7
Olası karlılık	10	7	0.7	7	0.7	4	0.4
Zamanlama	5	8	0.4	7	0.35	9	0.45
Mevcut ürünler ile sinerji	5	7	0.35	3	0.15	6	0.3
Mevcut teknoloji ile olan sinerji	5	7	0.35	3	0.15	2	0.1
Mevcut dağıtım kanalları ile olan sinerji	5	3	0.15	8	0.4	8	0.4
Mevcut yetenek ve varlıklar ile sinerji	5	6	0.3	4	0.2	5	0.25
Toplam	100	81	6.85	69	5.5	70	5.85

Ham skorlar 10 üzerinden değerlendirilmiştir.

Ağırlıklı Skor= (Ham skor* Ağırlık)/100 olarak hesaplanmıştır.

Kaynak: Brassington, F. and Pettit, S., (2000), Principles of Marketing, p. 352

Herhangi bir resmi elemeyden önce fikir üreticiler, eleme komitesinde içeren ilgili kişiler ile birlikte gayri resmi bir şekilde fikirleri gözden geçirmelidir. Resmi eleme, ölümcül kusurlardan dolayı hangi fikirlerin gözden çıkarılacağı veya hangilerinin daha detaylı bir çalışmayı hakettiklerini belirlemek için hızlı bir şekilde analiz edilmesidir. Bu analizler teknik ve/ veya pazarlama fizibilite tahminlerini de içerebilir.

Pek çok firmada, eleme gayri resmi bir şekilde devam ederken Cooper-Kleinschmidt(1986), elemenin ürünün önem kriterine göre puanlandırıldığı bir kontrol listesine dayandırılması gerektiğini bulmuştur. Standart hale getirilmiş bir puanlama değerlendirme formu aynı zamanda herhangi bir ayrıntının atlanması,gözden kaçırılmasında engellemiş olur.

Kısa analizler ve resmi olmayan tartışmalarsonrasında bir eleme taslağı hazırlanmalı ve bu taslak en az şu dört faktörü; “ürün faktörü, pazar faktörü, firma faktörü ve finansal faktör” değerlendirmelidir. Bu aşamada ilk üç faktör çok daha önemlidir.

Yeni ürün kavramı; doldurulmamış bir alanı dolurabilecek veya çözülmemiş önemli bir problemi çözebilecek mi, bu yeni veya tek bir fikir mi ve müşterilerin gözünde potansiyel olarak önemli bir ürün mü gibi ürün faktörlerine dayanarak eleme yapılmalıdır.

Pazar faktörleri; pazarın büyüklüğü, toplamda ve segment bazında gerçekleşen pazar büyümesi, rekabetin gücü “fiyat rekabeti, rakiplerin sayısı, son zamanlarda geliştirilen ürünler” ve endüstrinin mevcut ve tahmin edilen geleceğini içerir.

Firma faktörleri; mevcut müşteri ile uyumu, dağıtım, üretim, teknik ekipman ve yeterlilik ve servis sağlayabilme gibi konuları içermektedir.

Son olarak yeni ürün, satış hacmini, karı, gerekli harcamaları ve nakit akışınıda içeren finansal faktörler açısından değerlendirilmelidir.

4.3. YENİ ÜRÜN KAVRAMI VE TESTİ

Ürün kavramı, yeni ürün fikrinin genişletilmiş, tüketici terimleri ile anlamlı bir şekilde tanımlandığı aşamadır. Kavam testi yeni ürün kavramının test edilmesi için hedeflenen tüketici grupları ile görüşülmesidir. Yeni ürün kavramı sembolik veya fiziksel olarak tüketicilere sunulur. Yeni ürün kavramı tüketicilere sunulduktan sonra tüketicilere yöneltilen sorular ile tepkileri araştırılır. Tüketicilerin verdiği cevaplar komitenin en güçlü kavramı seçmesinde yardımcı olur.

Fikir içte yapılan bir elemenden sonra prensipte kabul edildi ise bazı dış onaylar gerektirir. Bu da ' Ürün veya servisin yazılı veya görsel sunumu.' (Schwartz 1987) olarak tanımlanabilecek yeni ürün geliştirmenin üçüncü aşamasıdır.

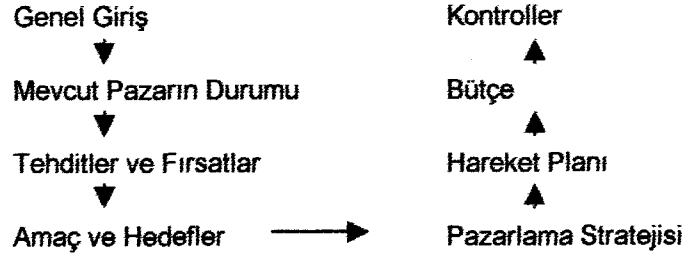
Fikirlerin test edilmesi, muhtemel müşterilerin anlayacağı şekilde ürünün tanımının yapılması, profilinin belirlenmesi ve göz önünde canlandırılması ile başlar. Bu aşamada muhtemel alıcılara sunulan sadece yüzeysel bir kavram, çalışma formları, çizimler veya grafikler, küçük model veya maketler olabilir. Burada iki ana kavram ifadesi vardır: Ana fikirler veya Durum İfadesi. Ana fikirler ürünün neler yapabileceği hakkında kısa, genel bilgilerden meydana gelir. Durum ifadesi ana ve ikincil hedeflere odaklanmış pek çok paragraftan oluşur.

Yeni ürün geliştirme sürecinin bu aşaması bazen sürprizler oluşturur. Zayıf görünen veya orta seviyedeki fikirler gizli bir çekicilikle ortaya çıkarken yönetimin favori olarak gördüğü bir fikir müşteriler tarafından red edilebilir.

4.4. PAZARLAMA STRATEJİSİ

Yeni veya mevcut bir ürün için pazarlama planlamasına bakıldığında Şekil 4.3. de genel aşamaları belirtilen bir plan ile karşılaşılmaktadır.

Genel giriş bölümü pazarlama planının diğer aşamalarında hangi aşamaların yer aldığının belirtildiği, planın amaç ve hedeflerinin genel hatları ile anlatıldığı, üst yönetim tarafında konunun kolayca anlaşılabilirliğini sağlayacak bir faaliyet planı özeti şeklindedir.



Şekil 4.3. Pazarlama Planı

Kaynak: Kotler, P., (1983), Principles of Marketing, p. 525

Mevcut pazarın durumunun incelendiği aşama ise hedef pazarın doğasının ve firmanın bu pazardaki konumunun tanımlandığı bölüm olarak tanımlanabilir. Bu bölümde pazarlama departmanı tarafından pazarın tanımı, ürün özetleri, rekabet ve dağıtım kanalları gibi alt başlıklar halinde pazar incelemesi gerçekleştirilmektedir. Pazarın tanımlanması kısmında, ürünün sunulacağı pazar ve içerdiği pazar bölümleri, gerek tonaj gerekse finansal olarak pazarın büyüklüğü ve bunların pazar bölümlerindeki dağılımları gibi pazarı genel hatlarıyla tanımlayıcı bilgiler yer almaktadır. Ürün özetlerinde ise ürün hattındaki genel ürünler için satış, fiyat ve tonaj miktarları belirtilmektedir. Rekabetin tanımlanması aşamasında genel rakipler tanımlanmakta, rakiplere ait ürün kalitesi, fiyat, dağıtım vb. konularda bilgiler verilmektedir. Son aşama olan dağıtım bölümünde ise son satış trendleri ve dağıtım kanallarının tanımı yapılmaktadır.

Pazarlama planının üçüncü aşaması olan tehditler ve fırsatlar aşamasında, yöneticiler tarafından ürünün pazarda karşılaşılabilecek tehditler ve fırsatlar değerlendirilmektedir. Yöneticiler tarafından mümkün olduğunca gerçekçi bir şekilde tehditler sıralanmakta ve bu tehditlere karşı oluşturulabilecek planlar hazırlanmaktadır. Diğer taraftan firma tarafından gerçekleştirilebilecek fırsatlar içinde bir hareket planının hazırlanmalıdır.

Fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve bunlara karşı gerçekleştirilecek planların yapılmasından sonra gelen aşamada yönetim tarafından, pazar payının %15' ine ulaşmak, satış karını %25 genişletmek tarzında somut hedefler belirlenmektedir.

Pazarlama planının beşinci aşaması olan pazarlama stratejisinde hedef pazar tanımlanmakta ve pazarlama karması ile pazarlamaya yapılacak harcamalar belirlenmektedir.

Pazarlama stratejisi raporu üç bölümden oluşur. İlk bölüm hedeflenen pazarı, pazar büyüklüğünü, pazarın davranışlarını, ürünün konumlandırma planlarını ve ilk birkaç yıl için hedeflenen satışları, pazar payını ve karı tanımlar.

Pazarlama stratejisi raporunun ikinci bölümü ürünün planlanan fiyatını, dağıtımını, satış promosyonları, reklam harcamaları ve ilk yıl için pazarlama bütçesini içerir.

Üçüncü bölüm ise uzun vadede hedeflenen satışları, karı ve pazarlama karması stratejilerini tanımlar.

4.5. FİNANSAL ANALİZ

Fikirlerin elenmesinden sonraki aşama finansal analiz aşamasıdır. Eleme ile finansal analiz kontrol noktaları arasında detaylı bir pazar araştırması ve kavram testi yapılmalıdır.

Booz- Allen(1982), pek çok firmanın finansal analizlerini yeni ürün geliştirme sürecinin en önemli aşaması olarak gördüklerini bulmuştur. Finansal analizler sonucunda oluşan öneri, fikir aşağıdaki beş aşamayı içermelidir.

İlk olarak ürün spesifikasyonu, ürünün detaylandırılmış bir tanımı ki bu tanım marka genişlemesi yada tamamen yeni bir ürün olsa bile, ürünün stratejik rolü ve amaçlarını içermelidir.

Öneri, elemeler sırasında yapılan detaylı bir pazar, rakip ve iç analizler, teknik fizibilite çalışmaları, kavram ve ürün testleri ve ürün veya proses geliştirme çalışmaları gibi çalışmaların sonuçları da içermelidir. Teknik ekip ve üretim bölümü, ürün dizaynını, aşamalarını, proses dizaynını, ürün testi, pilot üretim tesisi bilgilerini içeren bir geliştirme planı sunmalıdır.

Müşteri ve rekabet hedeflerini içeren, temel bir konumlandırmayı, dağıtım planını ve pazarlama harcama seviyelerini içeren taslak bir pazarlama planı geliştirilmiş olmalıdır. Önerinin satış hacmini, fiyatları, nakit akışını içeren finansal analizlerinin de yapılmış olması gereklidir.

Yeni ürün geliştirmenin dördüncü aşaması, ürün kavramının daha spesifik, üretim, pazarlama ve finansal açılarından tahminlerin yapılabileceği genişlikte ve detaylı

olarak tanımlanmasını gerektirir. Bu, örnek olarak yeni ürünün satış tahminlerini ve tekrarlanan sipariş oranı tahminlerini içerebilir.

Bu aşamanın sonrasında ürün ve ürüne ait pazarlama stratejilerinin yaratılması, geliştirilmesini içeren yatırım harcamalarından dolayı fikirlerin elenmesi çok pahalı bir hale gelebilir. Bu nedenle bu aşama esaslı bir şekilde incelenmeli, yerine getirilmeli, arkasındaki her türlü fikirle ilgili olarak yönetimin tam olarak tatmin olmuş, destek ve onayının alınmış olması gerekmektedir.

Burada Pazarlama, Finans ve Üretim gibi iyice dikkate alınması gereken üç ana boyut yer almaktadır.

Pazarlama Stratejisi: Özellikle pazarın doğasına ait delillerin gösterilmesi; pazarın şekli, büyüklüğü, rakipler ve rakiplerin olası tepkileri, alınabilecek müşteri geri beslemeleri vb. önemlidir. Ayrıca içte ulaşılabilecek stratejik kazançların yeni ürün fikirleri ile pazarlama kaynakları üzerinde oluşabilecek taleplerin gösterilmesi de gereklidir.

Bütün bu elementler tamamen maliyetlendirilmiş ve hem iyimser hem kötümser gerçekçi bir yaklaşımla, alternatif satış oraları ve maliyet değerlendirmeleri ile ilişkilendirilmiş olması gerekir.

Üretim: Ürünün memnun edici bir şekilde pazarlamasının yapılması yeterli değildir. Firma aynı zamanda bu ürünü iyi bir şekilde üretebilmelidir. Bu nedenle üretimin ekipman ve malzeme kaynakları, depolama, fabrika alanı, işçilik ve donanım gereksinimleri vb. gibi her yönüyle ilgili detaylı analizlere ihtiyaç vardır. Bilinmesi gerekli bir başka konuda bu ürünü üretmeni diğer üretim hatlarını ve üretin planlarını etkileyip etkilemeyeceğidir. Bütün bunların değişik muhtemel üretim miktarları için maliyetlendirilmesi gerekir.

Eğer üretim maliyetinin fazla olduğu düşünülüyorsa veya firmanın mevcut aktiviteleri büyük oranda bölünüyorsa, risk ve çıkar analizlerinin çok dikkatli ve ayrıntılı bir şekilde yapıldığı diğer bir firma ile taşaron üretimin yapılması kararı daha iyi olacaktır.

Finansal analizler: Yukarıda belirtilen üretim ve pazarlama gibi elementler maliyet

anlamındadır. Finansal analizler aynı zamanda Ar& Ge' nin nasıl davranacağını ürün ile geliştirme maliyetlerinin nasıl birleştirileceğine de karar vermelidir. Finansal analizlerin amacı geri ödeme periyodu ve ürünün karlılık hassasiyeti gibi, gelişmedeki geri dönme oranı hakkında bilgiler sağlamaktır.

Rakiplerin tepki yaklaşımı: Bütün bunların içinde ölçülmesi en zor olan şey rakiplerin tepkileridir. Bütün bu analizleri “Ya eğer...” sorusunu içermesinin ve ürünlerin ortalama ve minimum satış performanslarını hesaba katmalarının nedeni de budur. Patent koruması veya güçlü bir markalama, bende- me too tipindeki ürünleri rakipler tarafından hızlı bir şekilde piyasaya sürülmesine karşı bir koruma sağlayabilir. Fakat ürünün sunulması rekabetin varolduğu pazar paylaşımında tehdit oluşturuyorsa bu durumda firma hızlı ve yaralayıcı bir rekabet tepkisine karşı hazırlamak zorunda kalacaktır. Bu firmanın sadece satışlarına yansımayacaktır. Aynı zamanda örneğin reklamlar veya fiyat savaşları sonucunda firmanın pazarlama maliyetleri de etkilenecektir.

4. 6. ÜRÜN GELİŞTİRME VE ÜRÜN TESTİ

Finansal analizleri başarı ile geçen yeni ürün kavramı bu aşamada Ar- Ge çalışanları veya mühendisler tarafından fiziksel bir ürün haline getirilir. Başarılı bir ürünün geliştirilmesi haftalar, aylar hatta yıllar alabilir. Genellikle geliştirilen bu modeller güvenli ve verimli bir şekilde çalışıp çalışmadıklarından emin olunmaları için bazı testlere tabii tutulurlar.

Finansal analizler gerçek potansiyelleri ile bir veya iki fikri getirir. Bundan sonraki aşama gerçek ürünü üretmek için gerekli harcamaların üstlenileceği aşamadır. Teorik olarak yapılabilir olan her şey yapılmış durumdadır. Yeni ürün geliştirme sürecinin beşinci aşamasının ne kadar kesinleşmemiş, şüpheli olduğu yeni ürünün ne derece yeni olduğuna bağlıdır.

Bu aşamadaki çalışanlar ürünün teknolojinin yapısı ile ilgilidirler. Dizayn mühendisleri, iş geliştirme mühendisleri, Ar& Ge bilim adamları,veya üretim uzmanları mühendislik veya sermaye açısından ürünün geliştirilmesiyle ilgili rol alabilirler. Firma uygun olan firma içi veya dışı kişi veya danışmanlık şirketlerinden uzmanlık konusunda yardım alabilir.

Bu geliştirme prosesi için zaman uzunluğunun tanımlanması imkansızdır. Bir Aircraftın geliştirmesi pek çok yıl alır ve iç dizaynından elektronik yapısına kadar pek çok değişik alanda testlerin yapılmasını kapsarken bir moda ürünü gereklilik halinde birkaç haftada tamamlanabilir.

Geliştirme safhasının sonuna doğru eğer ürün iyi görünüyorsa pazar ve müşteri testleri için planlar yapılabilir. Bunun FMCG pazarında ki anlamı, marka kimliğinin, ambalaj ve etiket bilgilerinin, promosyon, fiyatlandırma ve pazara çıkış stratejilerinin geliştirilmesidir.

Ürün geliştirme esas geliştirme aşaması başlamadan önce pekçok adımdan oluşur. İlk olarak ürün kavramının oluşturulması için pazarlama ve teknolojik bilgiler bir araya getirilebilir. başarılı bir ürün kavramı sadece ürünün ne olduğunu, ne iş yaptığını değil aynı zamanda kimin hedef kitle olduğunu ve bu tüketiciler için ürünün anlamına da tanımlar.

Daha sonra ürün kavramının ilk ürün dizaynına çevrilmesi gerekir. Bu bazı teknik fizibilite çalışmalarını gerektirebilir. finansal analizlerden sonra çok daha detaylandırılmış bir ürün dizaynı yaratılır.

Pekçok aşamada ürünün geliştirilebilmesi için ürün testi sonuçları kullanılmaktadır. Endüstriyel firmalar Alpha ve Beta testlerini uygulamaktadırlar. Alpha testleri firmanın geliştirdiği ürünler ile yürütülmektedir. Bu testlerin bir amacı ürünün dizayn edildiği gibi çalıştığından emin olmaktır. Beta testleri başka firmalar için çalışan insanlar tarafından gerçekleştirilir. Bu testler müşterilerin bulunduğu ortamlarda da yapılabilirler. Müşteri ürün testlerinde müşteriye tek bir parça veya bir çift ürün verilerek ürünü veya ürünleri kullanması istenir. Kullanma periyodunun sonunda ürün veya ürünleri ilgili konu dahilinde değerlendirmesi istenir. Bu aşamada aynı zamanda marka, ambalaj ve reklam testlerinin yapılması gereklidir.

4. 7. PAZAR TESTİ

Özellikle tüketim pazarında, pazara tam anlamıyla çıkış kararı verilmeden önce potansiyel ürün mümkün olabildiğince gerçekçi şartlar altında tanımlanmış coğrafik bir alanda sınırlı bir temelde denenmesi için önerilebilir.

Yeni ürün geliştirmede altıncı kademe olan Pazar testi ürün hakkında ki pek çok kritik soruya cevap verir. Pazar testi hedef pazarın ürünü gerçekten alıp almayacağına ve siparişi tekrarlayıp tekrarlamayacağına dair işaretler verir. Ürüne karşı olan ticari karşılığı ve gerçekte rakiplere karşı nasıl bir performansı olduğunu gösterir.

Yeni ürün geliştirme sürecinin altıncı aşaması olan Pazar testi ürün hakkındaki pek çok kritik soruya cevap verir. Hedef pazarın gerçekten ürünü alıp almayacağı, siparişini tekrarlayıp tekrarlamayacağı hakkında genel fikir verir. Pazar testi ürüne gelen ticari tepkiyi ve gerçekte rakiplerine kaşı nasıl bir performans sağladığını gösterir. Aynı şekilde tam anlamıyla pazara çıkmadan önce üründe hangi açılardan geliştirmelerin yapılması gerektiğini de tanımlar.

Özetle Pazar testi pek çok fayda sunar; gerçekte çevrede yapılan gerçekte bir testtir; tam anlamıyla pazara çıkmadan önce ince ayarlar için son şansı sunar; satışların düzenlenmesi veya uygun marka imajının yaratılması için hangi tanıtım araçlarının daha etkili olduğu konusunda karar vermede yardımcı olur.

Pazar testi iyi bir fikir gibi görünebilir fakat, pazar testi yapılması veya direkt olarak ulusal pazara çıkılması kararının verilmesinden önce dikkatli bir şekilde göz önüne alınması gereken pek çok sayıda etken vardır.

Pazar testi veya bölgesel olarak pazara çıkış için pilot üretim tesisinde veya gerçekte üretim alanında üretim yapılabilir. Her iki durumda da üretim alanı pazar testi aşaması öncesinde tamamen inşa edilmiş ve üretim için hazır hale getirilmiş olmalıdır.

Pazar testinin öncelikli olarak üç amacı vardır. İlk olarak pazarlama ve operasyon maliyetlerinin yanı sıra en gerçekte satış hacmi tahminlerini sağlamaktır. İkinci olarak pazara sürülecek pazarlama karımasının test edilmesidir. Üçüncü olarak ürünün; üretim, dağıtım ve satışının bir çeşit alıştırması, ön çalışmasının yapılmasıdır.

Pazar testi pazarlamacılara ürünün tam anlamıyla pazara çıkmasından önce bir deneyim sağlar. Pazar testi, firmaların ürünü ve pazarlama programlarını;

konumlandırma stratejisi, tanıtım, dağıtım, fiyatlandırma, marka konumlandırılması, ambalaj malzemesi ve bütçe gibi çeşitli aşamalar için test etmelerine imkan sağlar.

Pazar testi maliyetleri çok fazla olabilir ve rakiplerin bir avantaj sağlayabilecekleri şekilde geçiğinden fazla zamanda alabilir. Geliştirme ve ürünün pazara sunuş maliyetleri düşük lduğunda veya yönetim yeni üründen tamamen tatmin olduğunda firmalar ya çok küçük bir pazar testi yapar yada herhangi bir test yapmayadabilirler. Firmalar genellikle basit ürün yelpazesi genişlemelerinde veya başarılı olmuş rakip ürünlerin çıkarılmasında pazar testi yapmazlar.

Bununla birkikte büyük yatırımlar gerektiren yeni bir ürün sunulurken veya yönetim yeni ürün yada pazarlama programından tam olarak emin değİLse pek çok pazar testi yapılabilir. ÖrneğİN Lever USA, Lever 2000 bar sabunlarını uluslar arası alanda pazara sunmadan önceiki yıllık bir test süresi geçimiştir.Frito- Lay, Baked Lays ürünlerini çıkarmadan önce beş farklı çeşidiyle üç pazarda 18 ay boyunca test ettirmiştir(Kotler, P. and Armstrong, J. S, 1999).

Pazar testi söz konusu olduğunda tüketim malları üreten firmalar Standart Pazar testi, kontrollü pazar testi, sanal pazar testi alternatiflerinden birini seçerler.

Standart Pazar Testi: Standart pazar testi kullanımında firma az sayıda temsilci şehir tespit eder. Tüm pazarlama uygulamalarını bu şehirlerde uygular ve ürünün performansını ölçmek için dükkan denetimlerini, tüketici araştırmalarını kullanırlar. Sonuçlar, ulusal satış ve kar tahminlerinin yapılması, potansiyel ürün problemlerinin keşfedilmesi ve pazarlama programının son ayarlamalarının yapılmasında kullanılır.

Standart pazar testleri bazı dezavantajlara sahiptir. Firma için çok maliyetli olabilir ve çok uzun süre alabilirler. Buna ek olarak rakipler pazar testi sonuçlarını gözlemleyebilir hatta testin yapıldığı şehirlerde fiyat indirimleri yaparak, promosyonlarını arttırarak hatta test edilen ürünleri satın alarak pazar testi sonuçlarını etkileyebilirler. Sonuç olarak pazar testi rakiplere ürün tam anlamıyla pazara çıkmadan ürünü incelemeleri için zaman ve fırsat verir. Bu durumda rakipler koruyucu bir strateji geliştirebilecek hatta pazardaki ürünü yok edebilecek zamana da sahip olabilirler.

Örnek olarak Clorox firması seçilen pazarlarda beyazlatıcı yeni deterjanı için pazar testi uygularken Procter& Gamble yeni bir ürün olarak beyazlatıcı Tide çamaşır deterjanını pazara sunmuştur. Beyazlatıcı içeren Tide çok çabuk segment lideri olmuş daha sonra Clorox firması deterjanlarını pazardan geri çekmek durumunda kalmıştır. Bu dezavantajlarına rağmen standart pazar testi geniş pazar testleri için hala en çok kullanılan yöntemdir.

Kontrollü Pazar Testi: Nielsen araştırma bilgi kaynakları, INC' nin (IRI) BehaviorScan gibi kontrollü pazar testi sistemleri kontrol noktalarındaki sistemlerden kişisel davranışları izlemektedir. IRI, dikkatlice seçilmiş şehirlerde alışveriş yapan kişilerle paneller düzenler. Panel tüketicileri araştırma firması ile ortak çalışan mağazalardan alışveriş yaparlar ve satınalma anında özel olarak hazırlanmış kartlarını kullanırlar. Herbir tüketicinin siparişi ile ilgili bilgiler ana bilgisayarda toplanır. Bu sistem sayesinde mağazadan mağazaya, haftadan haftaya test edilen yeni ürünün satışları raporlanabilir, değişik tipteki tüketicilerin yeni ürüne gösterdikleri tepki, yeni ürünün reklam etkisi değerlendirilebilir. Kontrollü pazar testi genellikle standart pazar testinden daha az maliyetlidir ve 6 aydan 1 yıla kadar daha az zaman alır.

Sanal Pazar Testi: Firmalar yeni ürünlerini sanal bir alışveriş ortamında da test edebilirler. Firma veya araştırma firması sanal olarak hazırlanan alışveriş ortamında test edilecek yeni üründe içeren pekçok üründe promosyon olduğunu gösterir. Tüketicilere az miktarda para verilerek parayı harcamadan tutabilecekleri veya çevrelerindeki ürünlerden alabilecekleri gerçek veya özel olarak hazırlanmış bir market ortamına davet edilirler. Araştırmacılar kaç adet müşterinin yeni ürünü ve rakip marka ürünlerini aldıklarını kayıt ederler. Daha sonra müşterilere neden bu ürünü aldıkları veya almadıkları sorulur. Birkaç hafta sonra tüketiciler ile ürünün kullanımı, üründen memnunkalıp kalmadıkları ve tekrar sipariş verip vermeyecekleri konusunda görüşmeler yapılır. Görüşmeler sonucunda bilgisayar sistemleride kullanılarak araştırmacılar bu sanal pazar testi sonuçlarından ulusal satış tahminlerini yapabilirler.

4. 7. 1. Test Alanı Seçimi

Eğer pazar testinin sonuçları toplam pazarın bir resmini oluşturmak için değerlendirilecek ise firma test pazarın, hedef pazarın tamamının gerçek bir temsilcisi olduğundan kesinlikle emin olmak ister. Seçim kriterleri, dağıtımın planlanması gibi hesaplanabilir faktörler, medya kullanılabilirliği, rakiplerin aktiviteleri ve hedef pazar profilinin ayrıntılı olarak incelenmesi üründen ürüne çeşitlilik gösterir.

4. 7. 2. Rakiplerin Tepkisi

Mümkün olduğunca tipik bir test alanının seçilmesi halinde bile pazar testinin yanlış gitme olasılığı riski vardır. Rakipler arkalarına yaslanarak pasif bir şekilde test pazarda diğer firmaların öne geçmesine izin vermezler. Eğer test pazarın belirli bir bölümünün idare edildiğini, yönetildiğini hissederseniz en azından sonuçları çarpıtmaya çalışırlar. Bunu oldukça basit bir şekilde, satış promosyonları yaparak yada ticari amaçlı olarak perakendecilerin rakip ürünlerle stok fazlası yaparak test pazar ürünlerinden yüklü miktarlarda sipariş etme isteklerinin azalması şeklinde veya tüketicilerin test ürünlerine olan ilgilerini dağıtmak, saptırmak şeklinde yapabilirler. Pazar araştırmasının potansiyel olarak daha ciddi olan problemi rekabet alanında büyük bir uyarı ve planlananlar hakkında daha detaylı bilgiler vermesidir. Bu rakiplere kendi planlarını öne sürmeleri ve pazar araştırmalarına ait tüm bilgilerinin bilindiği kendi ürün versiyonlarını sunmaları için yeterli gecikme zamanını verebilir. Bu özellikle temel ürün özelliklerine veya tekniklerinden ziyade yeni ürün zinciri ambalaj veya markalama gibi yüzeysel özellikler ile yapıyorsa daha kolay olur.

4. 7. 3. Zamanlama ve Devam Süresi

Diğer problemler test pazarın zamanlaması ve devam süresi ile ilişkilidir. Firma test pazar testi planlanırken ve değerlendirilirken satışları etkileyen herhangi bir dönemsel, mevsimsel etkilerinde hesaba katıldığını garanti etmeye gereksinim duyar.

Ayrıca test pazarın süresinin de dikkatlice göz önüne alınma gereksinimi vardır. Eğer bu çok uzun süre için devam ederse organizasyonun yeni ve kullanışlı şeyler öğrenmesini durdurur ve büyük çıkışın aşırı derecede gecikmesine sebep olur. Çok

kısa süreli pazar testi ise önemli sonuçların gözden kaçırılması anlamına gelebilir. Test pazarın ürünün farkına varması, denemesi, düzenli bir satın alım seyrine yerleştirilmesine imkan sağlamak için yeterli süreye izin verilmelidir. Bu aynı zamanda tam potansiyeline ulaşmaları için diğer promosyon çalışmaları ve reklam çalışmaları içinde biraz zaman alabilir.

Eğer pazar araştırmalarının riski çok büyükse, özellikle gecikme ve pazarda alternatif olarak gelen rakiplerin tehlikelerine karşı pek çok alternatif vardır.

Taklit test pazar: Bu bir bütün olarak pazar testinin daha azaltılmış bir versiyonudur ve markanın seçilen birkaç dükkana girmesini içerir. Bedava örnek numuneler dağıtılabilir ve müşterilere alışveriş alışkanlıkları ve marka tercihleri hakkında anketler yapılabilir.

Mini marketlere kontrollü dağıtım: Bu teknikte yine mağaza, dükkanlara özgüdür. Yeni ürün siparişleri elektronik olarak izlenir ve eğer mümkünse tekrar satın almalar takip edilir.

Her iki metotta ürün sonuçlarını hızlandırdığı gibi aynı zamanda pazar testi maliyetlerini de azaltır.

4. 7. 4. Endüstriyel ürünler için pazar araştırması

Moore ve Pessemier' e dayanarak (1993), pazar testinin endüstriyel ürünler için farklı bölümlere ayrılmamış olması için pek çok sebep vardır.

Pazarın yapısı: Pazar toplamda az sayıdaki potansiyel müşteriden oluşuyor olabilir veya çok az sayıdaki müşteri pazardaki satışın büyük bir bölümü için ödeme yapıyor olabilir. Her iki durumda da pazar testi pazara çıkış ile eşdeğerdir.

Alıcı- Satıcı ilişkileri: Pek çok örgütsel pazarda, ürün geliştirmeye, katılıma öncülük eden yakın ve uzun süreli çalışma ilişkileri gelişir. Bunun anlamı potansiyel alıcıların yeni ürün geliştirme sürecin içinde başlangıcından satın almaya kadar yer aldıklarıdır.

Ürünün yaşam süresi ve satın alma sıklığı: Bazı örgütsel ürünler örneğin sermaye donanımları gibi, çok uzun yaşam süreleri vardır ve nadiren satın alınırlar. Bunun

anlamı toplamda pek çok müşteri olmasına rağmen firmanın yeni ürün ile pazar testi için hazır olduğu anda gerçekte çok az sayıda potansiyel müşteri ürünü o anda dikkate alacak olabilir. Bunlardan dolayı test pazar satın alma isteği olan ve satın alabilecek olan tüm potansiyel müşterilerden oluşmuş olabilir.

Açıkça pek çok şey ürünün türüne bağlıdır. Düşük fiyatlı, düşük riskli ve nispeten sıklıkla sipariş edilen ürünler kendilerini tüketim tipi pazar araştırmalarına katarlar. Diğer taraftan pazar araştırması tanımlanan veya yüksek fiyat, tüm pazarda çok az, sınırlı sayıdaki müşteriyle sermaye ögelerinde yüksek riskle tanımlanan müşterilere daha az uygulanabilir.

4. 8. TİCARİLEŞME

Yedinci aşama ile, ticarileşme, yeni ürünün başarılı bir şekilde çıkışı garantiye almak için yapılabilecek her şey yapılmıştır. Bu aşamaya kadar gelen ürün pazara çıkış için tam olarak hazırdır. Pazar araştırması aşamasından sonra üründeki herhangi bir değişiklik, sadece maddi yönden değil aynı zamanda rakiplerin erken davranması durumundaki fırsat maliyetleri açısından da çok pahalıya mal olabilir. Bu özellikle ileri teknoloji tüketim malları gibi kısa yaşam döngülerine sahip ürünler için daha doğrudur. Aynı zamanda etkin bir pazar testinden sonra yapılacak herhangi bir değişiklik tüm yeni ürün geliştirme sürecinin bir veya iki aşama geriye dönmesi anlamına gelmektedir. Eğer yapılan değişiklik yeni ürün kavramında temel bir değişikliğe neden oluyorsa finansal analizler, ürün geliştirme ve pazar testi aşamaları tekrar edilmelidir.

Bu aşama boyunca pazara giriş planı sonuçlandırılmıştır. Satış gücü ve satış elemanları eğitilmiş, reklam ve promosyon çalışmaları oluşturulmuş, üretim hacimleri arttırılmış ve sonuç olarak ürün pazara girmiştir.

Pazara yeni bir ürün sunan firma ilk olarak pazara giriş zamanı için karar vermelidir. Daha sonraki aşamada firma bu yeni ürünü nerede, tek bir yerleşim yerinde mi, bölgesel mi, ulusal veya uluslararası pazarda sunacağına karar verir.

Uluslar arası sistemlerine sahip firmalar yeni ürünlerini uluslar arası pazarlara sunabilirler. Colgate- Palmolive bu konuda lider ülkeler stratejisini kullanmaktadır.

Örnek olarak Palmolive ptima şampuan ve saç kremleri ilk olarak Avurturalya, Hong Kong ve Mexico da daha sonra hızlı bir şekilde Avrupa, Asya, Latin Amerika ve Afrika' da pazara sunmuştur.

Bunula birlikte uluslararası firmalar yeni ürünlerini çok hızlı yerel saldırıların olduğu pazarlara sunmaya başlamışlardır.Procter & Gamble bunu Pampers Phases çocuk bezlerinde uygulamıştır. Geçmişte P&G yeni ürünlerini tipik bir şekilde amerika pazarına sunmaktaydı. Ürünün başarılı olması durumunda rakipler kendi yerel pazarlarında P & G ürünün dağıtımını uluslararası anlamda gerçekleştiremeden ürünü kopyalayabilmekteydiler. Pampers Phase ile P & G ürünü amerika pazarında tanıttıktan bir ay sonra uluslararası alanda dağıtımını sağlamıştır. Bu tür dünya çapında hızlı bir genişleme ile rakipler tepki göstermeden markanın pazardaki konumu sağlamlaştırılmıştır(Kotler, P. and Armstrong, J. S, 1999).

4. 9. DENETLEME VE DEĞERLENDİRME

Herhangi bir pazarlama aktivitesinde olduğu gibi ayrıntılı iskelet içinde bütün uygulamalı görevler tamamlandığı için henüz bitmiş her şey değildir. Her zaman prosesin nasıl iyi bir şekilde uygulandığı ve nasıl başarılı olduğu veya farklı bir şekilde nasıl bir çıktı oluştuğunun görülmesi için bir zaman verilmiş olması gereklidir. Yeni ürün geliştirme özellikle yönetmesi ve doğruyu elde etmesi zor bir aktivitedir.

Yeni ürün geliştirmenin bu final aşaması, prosese ve ürünün pazara sunulmasından sonraki performansına yöneliktir.

Yeni ürün geliştirme prosesinin ne kadar iyi yönetildiği veya iyi uygulanabildiği önemli değildir, başarısının gerçek ölçüsü yükseliş gösteren üründür. Ürün pazara sunulmadan önce ürün için performans kriterleri saptanmalıdır. Bu kriterler satış hacmi veya satış hedefi değerlerini, rekabete bağlı pazar payı hedeflerini, üretimin ile bağlantılı olarak promosyon hedeflerini, ürün denemelerini de içerebilir.

Bu tür kriterlerin konması tahmini performansın gerçek performans ile karşılaştırılmasına olanak sağlar. Bu iki performans arasındaki her hangi bir farklılık, karar alma yönetimindeki zayıflık,bilgi eksikliği, kötü tahminler veya önceden

görülemeyen pazar koşulları nedeniyle mi oluştuğu konusunda iyice analiz edilmelidir.

Bir bütün olarak yeni ürün geliştirme sürecinin amacı hatırı sayılır başarısızlık risklerini azaltmaktır. Fakat yeni ürün geliştirme sürecinin her bir aşaması firmaların pek çok yanlış yapabileceği ortamları sağlayan karmaşık bir yapıya sahiptir.

Yeni ürün geliştirme sürecinin yönetiminde ki hatalar iki tür yanlış çıktıya götürür. Bunlardan birincisi izin verilmemesi gerekli bir ürünün çıkış kararının alınması ikincisi ise sonunda başarılı olabilecek bir ürünün çıkış kararının alınmamasıdır.



5. YENİ ÜRÜN BAŞARI VE BAŞARISIZLIK BOYUTLARI

Yeni ürünler modern firmaların başarısı için kritik öneme sahiptirler. Yerel ve dış pazarlarda artan rekabetle karşılaşılması, kısalan ürün yaşam çevrimlerinden dolayı başarılı yeni ürünlerin oluşması firmanın başarısı için temel bir gerekliliktir.

Yeni ürünün başarısı için gerekli olan anahtarlar nelerdir? Kazanımı kaybedenden ayıran nedir?

Yeni ürün başarısızlık oranı tahminleri en düşük %20 ile en yüksek %90 arasında değişmektedir. Başarısızlık aynı zamanda çok pahalı, masraflı da olabilir. Büyük firmalar başarısızlıktan kaynaklanan belirli bir kaybı taşıyabilseler de küçük ve yeni oluşmaya başlayan küçük firmalar tek olan projelerinin başarısızlığı sonucunda işlerini tamamen kaybedebilirler.

Başarısızlık, yöneticiler için özellikle statülerini etkileyeceklerini düşünüyorlarsa, üstesinden gelmesi zor bir durumdur. Bu nedenle bazen başarısızlığa bir neden gösterilir veya saklanır. Başarısızlık, başarısız olan ürünün firma hedeflerinin gerçek bir parçası olmadığı veya firmanın yetenekleri ile gerçekten uyuşmadığı şeklinde savunulabilir.

Bununla birlikte geçen yirmi yıl içerisinde pazarda yeni ürünler içeren büyük firmalarda çalışan insanlara sorulduğunda bu kişiler tipik bir şekilde firmalarının pazara sunduğu yeni ürünlerin 1/3' nün firma hedeflerini karşılamakta başarısız olduklarını söylemişlerdir. Örnek olarak Booz- Allen (1982) yeni ürün başarısızlık oranının %35' nin geniş tüketici kitlesi ve endüstriyel ürünler üreten firmalara denk geldiğini bulmuştur.

Ulusal reklamcılar derneğinin üyelerinin yaptığı bir araştırama da Hoo- McDonald (1985) başarısızlık oranının yeni ürün tipine bağlı olarak line extensionda %27, mevcut kategoride yeni bir markada %40 ve yeni bir kategoride yeni bir markada %46 gibi değişkenlik gösterdiğini bulmuştur. Diğer taraftan Nielsen (1971) Pazar

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

testine giren ürünlerden bir yıl sonra sadece %47' sinin raflarda, pazarda yer aldığını bulmuştur.

Araştırmacılar başarı ve başarısızlıkla ilgili faktörleri belirlemek amacıyla pek çok başarılı ve başarısız ürün çiftleri üzerinde çalışmışlardır. Örnek olarak Rothwell(1974) toplamda 72 çift kimyasal ürün ve bilimsel ekipmana ait iki çalışmanın sonuçlarını rapor halinde sunmuş, Maidique- Zinger(1984)59 çift elektronik endüstrisiyle ilgili ürünleri karşılaştırmış ve Brentani(1989) endüstriyel servisleri içeren 150 başarılı ve 126 başarısız yeni ürün denemelerini incelemiştir. Çalışılan ürünlerdeki farklılıklar dışında sonuçlar hemen hemen benzerdir.

5.1. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

5.1.1. Müşteri Açısından Yeni Ürünün Algılanma Değeri- “Tek Ve Üstün Ürün”

En önemli faktörün, ürünün rakiplere karşın müşterinin belirgin bir fiyat- performans avantajını algılayacak şekilde sunulması olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu sunum şansa bağlı değil müşteri istek ve tercihlerinin en iyi şekilde anlaşılmasına bağlıdır.

Davidson(1976), başarılı ürünlerin hemen hemen $\frac{3}{4}$ ' nün çok daha iyi performans sunduklarının anlaşıldığını ve başarısız ürünlerin %80'nin mevcut ürünlerden daha iyi performans sağlayamadıklarını bulmuştur. Buna ek olarak başarılı ürünlerin %68'nin rakip ürünlerden “çok farklı” veya “heyecan uyandırıcı şekilde farklı” olarak görülmesine karşın başarılı olamayan ürünlerin %70'nin mevcut ürünlere göre “benzer” veya “marjinal şekilde farklı” olarak görüldüğünü bulmuştur.

Benzer şekilde Cooper(1979), “ yeni ürünün başarısına liderlik eden en önemli boyut ürünün tek ve üstün olmasıdır” şeklinde vurgulamıştır. Ayrıca yeni ürünün başarısındaki bir sonraki en önemli boyutun pazar bilgisi ve pazarlama becerisi olduğunu da belirtmiştir.

Ayrıca Rothwell(1974), başarılı ve başarısız ürünler arasındaki ilk farklılık olarak “ başarılı olan yeniliklerin kullanıcı ihtiyaçlarını çok daha iyi anladıkları” şeklinde belirtmiştir.

Tüketiciye tek bir fayda ve üstün bir değer sunan tek ve farklılaştırılmış ürünler yeni ürünün karlılığı ve başarısı için bir anhtar teşkil eder. Bu tür ürünlerin başarısının, kopya edilmiş veya çok az farklılaştırılmış ürünlerin başarısından üç veya beş kat daha fazla olduğu rapor edilmiştir.

Özel bir tüketici veya müşteri faydasına sahip bu üstün ürünlerin ortak olan tarafları nelerdir? Başarılı olan bu ürünler;

- Müşterinin başarısı için iyi bir değer özelliğine sahiptir. Müşterinin sıklıkla kullanımında toplam maliyetini azaltırlar ve mükemmel bir fiyat- performans karakteristiğine sahiptirler.
- Kullanıcıların kaliteyi ölçmelerine bağlı olarak rakiplerin ürünlerine nispeten daha mükemmel bir ürün kalitesi sağlarlar.
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, müşteriye rakip ürünlerde bulunmayan tek bir özelliğin sunulması veya müşterinin rakip ürünler ile olan probleminin çözümlenmesi anlamında üstün bir şekilde rekabet edebilecek ürünlerdir.
- Müşteriler tarafından kullanışlı olarak kolayca algılanabilecek fayda ve imkanlar önermektedirler.

5.1.2. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Etkinliğin Düzeyi

Yeni ürünlerin başarılı veya başarısız olmalarında ikinci faktör zamanında ve bütçeye uygun olan yeni ürün geliştirme sürecidir.

Başarılı olan ürünlerde yeni ürün geliştirme süreci başarısız olan ürünlerden daha etkili bir şekilde fakat daha hızlı olmadan da gerçekleştirmiş olabilir. Başarılı olan yeniliklerde daha çok dış teknoloji ve bilimsel danışmanlık kullanılmıştır.

Etkili bir şekilde gerçekleştirilmiş yeni ürün geliştirme süreci sonrasında pazara sunulan yeni ürünler firma kazançlarına yüksek bir katkı sağlarlar. Bu şekilde getirilen ürünlerde Ar& Ge süreci iyi planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Diğer önemli bir unsur da etkili bir yeni ürün geliştirme sürecinde ürünün geliştirme aşamasında pazara sunuş aşamasına kadar üst yönetimin tam desteği söz konusudur Maidique- Zinger(1984).

Cooper(1975), başarı ve başarısızlığı etkileyen üçüncü ve en önemli yeni ürün boyutunun teknik boyut olan teknik ve üretim sinerjisi ve üretim becerisi olduğunu bulmuştur. Başarılı firmalar teknik ve üretim aktivitelerini diğerlerinden daha tecrübeli bir şekilde gerçekleştirirler.

5.1.3. Pazarlama Ve Finansman Desteğinin Düzeyi

Başarılı ürünler müşteriye daha iyi odaklanırlar, müşteriye verilen mesaj çok daha açıktır ve ürünü desteklemek için yeterli mali destek sağlanmıştır. Rothwell(1974), başarılı yenilikçilerin pazarlamaya ve basına daha fazla dikkat ettiklerini bulmuştur.

Poole(1978), 24 büyük ambalaj malzemesi üretici firma ile yaptığı çalışmada başarısızlığın %30'nun yeni ürün kavramının ihtiyaçları karşılayamamasına bağlı olduğunu bulmuştur. Başarısız ürünler, tüketiciye rakipler tarafından sunulmayan herhangi bir şey sunmamışlardır. Başarısız olan ürünlerin diğer %40'ı ise yeni ürün kavramını taşıyamadıklarından dolayı başarısız olmuştur.

Cooper(1984a,b), 122 endüstriyel firmanın yeni ürün stratejilerini analiz etmiştir. Her firma kendi stratejisini dört grupta toplanmış 66 değişken üzerinden değerlendirmiştir. Bu dört grup;

Yeni ürün geliştirmenin doğası(yeniliğin derecesi, mevcut ürün çizgisiyle uygunluğu)

Satış yapılacak pazarın yapısı(büyüklüğü, firma ile uygunluğu)

Çalışılan teknolojinin yapısı(yeni ürün ile teknolojik yapının uygunluğu)

Yeni ürün sürecinin yapısı(atak veya savunmacı, reaktif veya proaktif vb.) şeklindedir.

Ayrıca firmalar yeni ürün programlarının başarısını, yeni ürün tarafından gerçekleştirilen satış oranları, başarı oranları, firmanın hangi amaçlarını karşıladığının derecesi, rekabete bağlı olarak programın başarısı ve genel başarı oranı gibi 10 değişken üzerinden değerlendirmişlerdir.

Bu bilgiler ile yapılan ilk analizde Cooper(1984a) yeni ürün başarısından bağımsız üç faktör olduğunu bulmuştur. Bunlar;

Yüksek başarı oranı

Yeni üründen dolayı satışların geneline bir katkı, yüksek satış oranı, yüksek tepki Hedeflerin karşılanması, satış ve kara önemli ölçüde katkı sağlanması, yüksek kazanç, yüksek relatif performansdır.

Bu üç faktörün bağımsız olmasının anlamı bir tanesini iyi gerçekleştirmenin diğer başarısı ile bağlantılı olmadığı, birbirlerini etkilemedikleridir. Yüksek başarı oranlı firmalar; daha kapalı, tutucu bir strateji ile çalışırlar, ürünlerini sundukları pazara ve çalıştıkları teknolojiye daha yakındırlar.

Yüksek tepki stratejili firmalar, teknoloji odaklıdırlar farklı avantajlara sahip ürünlerin üretilmesi için geniş miktarda teknolojik ekipmanlara dayalı harcamalar yaparlar.

Yüksek relatif performans stratejisinde aynı zamanda teknolojik açıdan agresiftir fakat yüksek tepki stratejisine göre pazarlama ile çok daha iyi dengelenmiştir. Yeni ürün olanakları için pazarlama departmanının etkin olduğu pazarlama ağırlıklı bir stratejidir.

İkinci analizde Cooper(1984b) denge stratejisine sahip firmaların on başarı değişkeninin dokuzunda en iyi performansı gösterdiklerini bulmuştur. Denge stratejisine sahip bu firmalar güçlü Ar&Ge odaklı ve çok yeni ürünleri üretebilecek üretim teknolojisine sahiptirler. Bu firmalar ve firmaların yeni ürün süreci Pazar odaklıdır. Yeni ürün süreci pazarlama grubu tarafından yönetilir ve yeni ürün fikirleri bu grup tarafından üretilir. Bu grup; firmanın üretim teknolojisi, pazarlama stratejisi ve firma müşterilerinin gücüne uygun ürünler geliştirmeye odaklanmıştır.

5.1.4. Güçlü Pazar Uyumu: Müşteri Odaklı- Pazar Sürüşlü

Müşteri ihtiyaç ve gereksinmelerinin tam olarak anlaşılması, rekabet durumu ve pazarın doğası yeni ürün başarısı için gerekli unsurlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda müşterilere güçlü bir şekilde odaklanması sadece başarı oranını ve karlılığı arttırmamakta aynı zamanda pazara çıkış için gerekli sürenin kısılmasında öncülük etmektedir.

5.1.5. İlk Geliştirme Aşaması

Ön geliştirme işlemleri kazanmak için kritik önem taşımaktadır. Sayısız çalışma göstermiştir ki ürünün gerçek dizynı ve geliştirilmesinden önce gelen aşamalar kazanan ile kaybeden arasında ki farkı yaratmaktadır. Başarılı firmalar hayati önem taşıyan bu ilk ön çalışmalar için iki kat kadar daha fazla zaman ve para harcamaktadırlar. Burada bahsedilen bu ilk ön çalışmalar kısaca;

- İlk eleme: projeye başlama kararı, fikirlerin elenmesi.
- İlk pazar değerlendirme: ilk ve hızlı bir pazar çalışması.
- İlk teknik değerlendirme: projenin ilk ve hızlı bir şekilde teknik yönden değerlendirilmesi.
- Detaylandırılmış pazar çalışması veya pazarlama araştırması: ürün geliştirme aşaması öncesinde ürünün kesin bir tanımın yapılaması ve hedef pazarın belirlenmesi.
- Ürün geliştirme kararı öncesinde yapılması gerekli finansal analizler.

5.1.6. Keskin İlk Ürün Tanımı

Geliştirme aşamasına giriş öncesinde projenin en iyi şekilde tanımlanması, karlılık ve pazara çıkış süresinin kısılması üzerindeki pozitif etkisi olan önemli bir başarı faktörüdür. Bazı firmalar tam bir geliştirme programına geçmeden önce mükemmel bir ürün ve proje tanımı yapmaktadırlar. Bu tanım;

- Hedef pazarın özelliklerini: hedeflenen kullanıcılar tam olarak kimler
- Ürün kavramının ve ürünün sağlayacağı faydaların tanımını
- Konumlandırma stratejisinin tarif edilmesini
- Ürünün özellikleri, sunduğu firstları ve ayrıntılarını içermektedir.

5.1.7. Uygulamadaki Kalite

Yeni ürün başarısı proje üzerinde çalışan ve projeyi yöneten kişiler ile yakından iligildir. Yeni ürünün başarısını ikiye katlamanın ve aynı amanda geliştirme için gereke zamanı azaltmanın en iyi yolu yenilik süreci içerisinde belirgin düzeltmeler yapmaya çalışmaktır. Bazı firmalar bu sorunu ürün yeniliğini bir süre şeklinde adapte

ederek çözmüşlerdir. Bu firmalar resmi bir ürün teslim süreci kullanmakta ve bu süreci kalite güvence çalışmalarına dahil etmektedirler.

5.1.8. Doğru Bir Organizasyonel Yapı Ve Uygun Koşullar

Ürün yeniliği tam olarak bir takım işidir. Yetkilendirilmiş ve çok fonksiyonlu bir takım organize etmek başarı ve pazarda çıkış zamanının azaltılması için anahtar bir rol oynar. Pek çok çalışma göstermiştir ki iyi düzenlenmiş bir dizayn başarıyla sıkı bir şekilde bağlantılıdır. İyi düzenlenmiş dizaynın anlamı projenin;

- Araştırma geliştirme, teknik bölüm, pazarlama ve satış, üretim ve operasyon gibi takım üyeleri ile çok fonksiyonlu bir takım gibi düzenlendiği
- Takımın gerçek bir takım olduğu
- Takımın projeye odaklandığı ve kendini bu projeye adanmış
- Projeye liderlik eden ve yöneten güçlü bir proje lideri olduğu anlamına gelmektedir.

5.1.9. Keskin Ve Odaklanmış Proje Seçim Kararları

Pekçok firma, çok fazla sayıda projeleri olması ve her bir proje için yeterli zaman ve ilgi harcayacak yeterlilikte kaynağa sahip olamamaktan yakınmaktadır. Tek bir projenin seçilememesinden kaynaklanan bu durum;

1. kısıtlı ve değerli kaynakların zayıf projeler üzerine harcanması
2. gerçekten değerli projelerin hakettikleri kaynaklara ulaşamamaları sonucunda kaynak sıkıntısı çekerek değerlerini kaybetmeleri gibi bazı olumsuz sonuçlarında beraberinde getirir.

Bazı firmalar yeni ürün geliştirme süreçlerini yeniden düzenlemiş zayıf projelerin elendiği karar noktalarının olduğu kapılardan oluşan bir çeşit tünel sistemi oluşturmuşlardır. Karar noktalarında yönetim projeleri acımasız bir şekilde inceler ve projenin son bulması veya devam etmesi yönünde bir karar verir.

5.1.10. Pazarda Çıkış İçin Kaynakların Bulunması Ve Planlanması

Başarılı bir ürün için olması gereken tek şey sadece ürünün mükemmel bir ürün olması değil aynı zamanda ürünün pazara en iyi şekilde sunulması ve desteklenmesidir. İyi planlanmış bir pazara çıkış aşaması yeni ürünün karlılığı ile

yakından bağlantılıdır. Buradaki mesaj iyi ürünlerin kendilerini satacaklarının düşünülmemesi ve ürünü pazara çıkışının daha sonra düşünülmesi gerekli bir eylemmiş gibi algılanmaması gerektiğidir. Ürünün pazara sunuşması ürün geliştirme sürecinin son aşaması olduğundan ürünün başarısı açısından asla gerektiğinden daha az önem verilmemelidir.

5.1.11. Üst Yönetimin Rolü

Ürün geliştirmede üst yönetimin rolü, öncü veya aktif bir rol oynamak değil aşamaların oluşturulmasında kolaylık sağlayıcı bir yol gösterici olumasıdır. Burada sözü edilen üst yönetimin rolü;

1. Taahhütlerini yerine getirmek ve ürün geliştirilmesi için gerekli kaynakları sağlamaktır. Araştırma ve geliştirme çalışmaları ve ürüngeliştirme için yetişmiş eleman, bütçe vb. gibi gerek duyulan kaynakların bulunabilirliği yeni ürünün performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Başarısızlığın önemli sebeplerinden biri olarak gerekli olan finansman, işgücü ve zaman kaynaklarının eksik olması gösterilebilir.
2. Yönetim aynı zamanda yeni ürün stratejileri üzerinede bir karar vermelidir.burada sözü edilen yeni ürün stratejisi yeni ürünün, hedeflenen pazarın, gerekli teknolojik kaynakların belirtildiği, kısa ve uzun dönemli planlamaların tanımlandığı bir stratejidir.

5.1.12. Hızlı Ve Kaliteli Ürün

Hız yeni bir rekabet silahıdır ve hız pazarda ilk olmanın verdiği bir avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte hızlı olmanın olumsuz tarafları da vardır. Ürün geliştirme zamanının azaltılması sıklıkla olumsuz, ters etkilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Amaç hızlı bir şekilde geliştirilmiş başarısız ürünler serisi değil başarılı ürünlerin ortaya çıkarılması olduğundan ürünün geliştirilmesi sırasında hızından dolayı kalitesinde bir azalma olmamasına dikkat edilmelidir.

5.1.13. Çok Aşamalı Yeni Ürün Planı

Firmalar yeni ürün süreçlerini yeniden düzenlemiş kritik başarı faktörlerinin belirlendiği sistematik bir yeni ürün süreci bir aşama- kapılar sistemi luşturmaya

çalışmışlardır. Aşama- kapılardan oluşan bu sistem, başarılı olabilecek yeni ürünler için yeni ürün fikrinden ürünün pazara sunumuna kadar başarılı ve etkili bir şekilde alması gerekli yolu, aşamaları gösteren bir harita gibidir. Bu sistemde yenilik süreci aşamalara ayrılmıştır. Kapılar projenin bir sonraki aşamaya ulaşması için açılan, projenin devam edip etmeyeceği konusunda kararların verildiği birer kontrol noktasıdır.

5.2. BAŞARISIZLIK ÇEŞİTLERİ

5.2.1. Tamamen kayıp-Para kaybı

Ürün değişken maliyetleri karşılayamadığı, sabit fiyat ve karı çıkartamadığı için başarısız olabilir. Bu tür başarısızlıklar satış hacminin çok düşük olmasından, ürün veya dağıtım maliyetlerinin hesaplanmasındaki büyük yanlışdan kaynaklanır.

5.2.2. Tamamen kayıp- Önemli ve olumsuz Pazar tepkisi

Diğer bir tam kayıp pazarın ürünü tamamen ret etmesiyle oluşur. Ürün hedeflenen satış hedeflerine yaklaşamamıştır ve bunun anlamı bu yüzden para kaybetmek yada firmanın tahminleri kadar çok kazanmamak anlamındadır.

5.2.3. Kısmi kayıp- Sabit maliyetler ve kazancın katılmamasında ki başarısızlık

Bu tip bir başarısızlık ürün pazar tarafından kabul edildiğinde fakat bazı sebeplerden dolayı finansal beklentilere ulaşamaması durumunda ortaya çıkar. Aynı şekilde bu maliyetlerin yanlış hesaplanması sonucu olabilir.

5.2.4. Kısmi kayıp- Hedeflenen amaçlar ulaşamamaktan kaynaklanan başarısızlık

Bir ürün hedeflenen amaçlarına ulaşamadığında, ürün beklentilerin altında bir performans sağladığında başarısız olduğu anlamındadır.

5.2.5. Kısmi kayıp- Firma stratejisine artık uygun olamaması

Ürün firma stratejileri ile uyum sağlamakta başarısız olduğu için suçlanamaz.

6. DAYANIKLI ve DAYANIKSIZ TÜKETİM MALLARI SEKTÖRLERİNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ HAKKINDA BİR UYGULAMA

Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde ürün, firma ve sektör özellikleri, gerek yeni ürün geliştirmenin Pazar başarısı ve rekabetteki rolünü gerekseyeni yeni ürün geliştirme süreci etkilemektedir. Dolayısı ile yeni ürün geliştirme süreci ile başarı- başarısızlık faktörlerine farklı sektörlerde faaliyette bulunan firmalar açısından değerlendirmek, benzerlik ve farklılıkları saptamak önem kazanmaktadır. Bu çalışmada dayanıklı dayanıksız tüketim malları sektörlerinde yeni ürün geliştirme süreci ve yeni ürün başarı- başarısızlık faktörleri incelenmiştir.

Seçilen firmalar doğrultusunda yeni ürün geliştirme sürecinin dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde incelenmesi; ürünün tipi, ürünün kendine ait özellikleri veya firma karakteristikleri gibi faktörlerin ürün geliştirme sürecine etkisi, ürün geliştirme sürecinde oluşturabileceği farklılıklar incelenmiş ve ürünün başarısında etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

6.1. UYGULAMANIN AMACI

Bu çalışma, yeni ürün geliştirme sürecinin dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerindeki durumu, süreçte farklılık olup olmadığı, farklılık varsa bu farkların gerek rakip firmalar bazında gerekse sektörler itibarı ile nasıl bir değişim gösterdiğinin, yeni ürün geliştirme sürecindeki aşamalara ait yöntem ve yaklaşımların uygulamada ne ölçüde gerçekleştirilebildiğinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Seçilen firmalarla yapılan çalışma ile yeni ürün geliştirme sürecinin sektörlere bağlı olarak değişip değişmediği, ürün ve firma karakteristiklerinin bu süreci etkileyip etkilemediğinin belirlenmesine çalışılmıştır.

6.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Açıklayıcı araştırma niteliğinde olan bu çalışmada derinlemesine mülakat yöntemi seçilmiştir.

Bu kapsamda; dayanıksız tüketim malları sektöründe yeni ürün geliştirme sürecinin daha hızlı ve yoğun olduğunun gözlenmesine bağlı olarak bu sektörden farklı alanlarda ürünlere sahip 6 firma seçilirken dayanıklı tüketim malları sektöründen 2 adet firma seçilmiştir.

Araştırma kapsamında dayanıksız tüketim malları sektöründe ki firmalardan gıda sektöründen Eti Gıda A. Ş. ürünlerinin pazarlamasını gerçekleştiren Eti Pazarlama A. Ş. ve Netsle Gıda San. A. Ş. Kozmetik ve temizlik ürünleri sektörlerinde ise Unilever, Türk Henkel, Evyap Sabun Gliserin San. A. Ş. Ve Kopaş Kozmetik San. A. Ş firmaları seçilmiştir.

Dayanıklı tüketim malları sektöründe ise Arçelik A. Ş. Ve Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A. Ş. Firmaları seçilmiştir.

6.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

6.3.1. Türk Henkel A. Ş. *

6.3.1.1. Firma Özellikleri:

1933 yılında “Türkiye Yağ ve Mamulâtı Sanayii Limited Şirketi” adıyla kurulan şirket, 1947 yılında Turyağ adını almış 1994 yılında Alman Henkel firmasının şirketteki ortaklığını tamamen alması sonunda şirket %100 yabancı sermayeli bir kuruluş haline gelmiştir. 1997 yılında ise Turyağ, Türk Henkel yönetimine geçerek merkezini İstanbul’a taşımıştır. Türk Henkel grubunu Kozmetik, Yapıştırıcılar, Temizlik Ürünleri ve Yağlar gibi geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu ürün gruplarındaki bazı markalar şu şekilde sıralanabilir.

Kozmetik ürünlerde: Fa deodorant grubu ve Taft saç ürünleri

* Kişisel Görüşme, Didem Şekerel Erdoğan, Ürün Müdürü, 14 Aralık 2001

Yapıştırıcılarda: Prit, Pelican, Sista, Pattex Ve Endüstriyel Yapıştırıcılar

Temizlik Ürünlerinde: çamaşır deterjanlarında Persil ve Tursil,

çamaşır yumuşatıcılarında Vernel,

Sıvı bulaşık deterjanları ve bulaşık makinası deterjanlarında Pril,

Genel ve Yüzey temizleyicilerde Dixi ve Fasa

Yağ kategorisinde ise Yayla ve Ufa markalı ürünler yer almaktadır.

Firma bu geniş ürün yelpazesindeki ürünlerin dağıtımı için Carrefour, Migros vb. gibi büyük zincir mağazalara kendisi ürün sağlarken küçük market ve bakkallara distribütörler aracılığı ile ürün dağıtımını sağlamaktadır.

6.3.1.2.Rakipler ve rekabette üstünlüğün ana unsuru:

Geniş ürün yelpazesine sahip firmanın ürünlerinin bulunduğu pazarlarda ki rakipleri ve Pazar paylarına bakıldığında ise;

Sıvı bulaşık deterjanları kategorisinde Unilever' in Lük markalı ürünün rakip olarak görülürken pazar paylarının %30 Pril ve %19 Lük olarak gerçekleştiği,

Bulaşık makinası deterjanlarında birincil ve tek rakibin Benckiser firmasının Calgonit markalı ürünü olduğu ve buradaki Pazar paylarının %25 pril, % 70 Calgonit olarak gerçekleştiği,

Yumuşatıcılar grubunda ise Unilever' in Yumoş ve Benckiser firmasının Quanto markalı ürünlerinin rakip olarak görüldüğü ve Pazar paylarının % 35- 40 ile Vernel'in birinci olmasına karşın onu ikinci olarak Yumoş ve üçüncü olarakta Quanto' nun izlediği,

Çamaşır deterjanları bölümünde ise Premium markalarda Henkel' in Persil markalı ürününe karşı Procter& Gamble' ın Ariel ve Unilever'in Omo markalı ürünlerinin rakip olarak belirlendiği görülmüştür.

Firma ile yapılan görüşme sonucunda rekabetteki üstünlüğün ana unsuru olarak, yoğun paar araştırmaları sonucunda ortaya çıkan ve tüketici beklentilerini maksimum seviyede karşılayacak olan ürünün hızlı bir şekilde pazara sunulması olduğu belirlenmiştir. Koku, evde kullanım gibi sürekli yapılan tüketici testleri ile tüketicinin gerçekte algıladığı faydanın en kısa sürede sağlanması rekabet avantajının ana unsuru olarak görülmektedir.

6.3.1.3.Yeni ürün geliştirmenin pazarlama yönetimindeki rolü ve yeni ürün geliştirme süreci:

Dayanıksız tüketim malları sektöründe yaşanan yoğun rekabet, rakiplerin yaptıkları değişiklikler ve çıkardıkları yeni ürünler ile birlikte tüketici istek ve tercihlerinde değişiklikler sonucunda firma ürün yelpazesini canlı tutabilmek ve rekabet avantajını karuyabilmek amacıyla yeni ürün geliştirmeye yönelmektedir.

Firmadaki yeni ürün geliştirme süreci incelendiğinde; pazar ve tüketici araştırmaları sonucunda ortaya çıkan fikirler veya direkt olarak tüketici bilgileri ile gelen fikirler öncelikli olarak firmanın pazarlama departmanı tarafından elenmekte, eleme sonucu uygun görülen fikirler için tüketici kavram testi yapılmaktadır. Burada tüketiciye somut bir ürün sunulmaksızın sadece ürün genel olarak tanımlanmakta ve tüketicinin böyle bir ürün hakkındaki fikirleri alınmakta ,tüketicinin ürünü nasıl algıladığı, ürüne karşı tepkisi araştırılmaktadır. Tüketici kavram testi sonucunda olumlu olarak değerlendirilen ürün fikirleri için pazarlama, üretim ve gerekiyorsa üretim teknolojisine yapılacak yatırımlar, ürünün dağıtımı, satış ve karlılık hedefleri gibi finansal analizler yapılarak ürün fikirleri tekrar değerlendirilmektedir. Finansal analizleri olumlu olarak tamamlayan ürün fikirleri ürün geliştirme aşamasına gelmişlerdir. Bu aşamada somut olarak gerçekleştirilen ürünler laboratuvar testlerinin yanı sıra tüketici testlerine de tabi tutulmaktadırlar. Firma tarafından seçilen hedef kitleye bağımsız, profesyonel araştırmacı şirketlerine yaptırılan tüketici testlerine ek olarak firma ürünlerinin genel olarak performansa dayalı ürünler olmasından dolayı sadece tüketici testi yapılmamakta bunun yanı sıra evde kullanım testleride yapılmaktadır. Buradaki amaç tüketicinin algıladığı ürün ile gerçekte kullanım sonrasındaki algısı arasındaki farkların belirlenmesi ve eğer varsa bu farkların minimum seviyeye indirilmesidir. Pazarlama stratejilerinin belirlenmesi açısından tüketici koku, performans ve evde kullanım testlerine paralel olarak focus grup

alışmaları ile seçilen hedef kitleyi temsil edecek gruplar üzerinde reklam testleride yaptırılmaktadır. Yapılan tüketiciler testleri sonucunda üründe gerekli olması halinde değişiklikler yapılarak ürün tüketicilere tekrar test ettirilmekte ve son halini almaktadır. Tüm bu aşamalar sonucunda ortaya çıkan yeni ürünün, gerekli pazarlama desteğinin de verilmesiyle son aşamada pazara sunumu gerçekleştirilmektedir.

Bütün bu yeni ürün geliştirme süreci kapsamında, üründen pazarlama departmanında ki kişilerin sorumlu olmasına karşılık projeler bazında grupla kurulmakta ve üretim, pazar araştırmaları, Ar& Ge gibi diğer blmlerler de ortak çalışmalar yürütülmektedir. Pazarlama departmanı önderliğinde gerçekleştirilen, yeni ürün geliştirme sürecinin suresinin ürüne bağlı olarak değişmesine karşılık yeni ürün fikrinin ortaya atılmasından herşeyin tamamlanıp ürünün pazara sunumuna kadar geçen süre ortalama 6 ay ile 1 yıl olarak belirtilmiştir.

6.3.1.4. Firma tarafından pazara sunulan en son ürün ve sunuş nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulan en son ürün şubat 2001' de sıvı bulaşık deterjanları kategorisindeki Pril markalı üründe gerçekleştirilen ürün hattı genişlemesidir. Mevcut Pril Klasik' in yanısıra tüketiciler araştırmaları sonucu ortaya çıkan farklı beklentileri karşılayacak şekilde ürün hattı genişletilmiştir. Bu amaçla tüketicilerin bulaşıkta yağı çözme ve parlaklık beklentilerine karşılık yeni Pril Meyve Sirkeli seri, el bakımı ve yumuşak cilt beklentisine karşılık Pril Losyon ve tüketicilerin hijyen beklentisine karşılık Pril Ultra Hijyen eklenmiştir. Bu yeni ürünlerin eklenmesi aşamasında yine tüketiciler testlerine dayanarak ürünün ambalajıda görsel olarak yenilenmiş ve daha modern ve ergonomik bir yapıya getirilmiştir. Bu ürünün yeni ürün geliştirme süreci kapsamında yaklaşık 6 aylık bir zamanda ortaya çıkarılmıştır.

6.3.1.5. Firma tarafından pazara sunulan, başarılı olmuş ürün ve başarı kriterleri:

Firma tarafından pazara sunulan ve başarılı olarak bulunan ürünlere ise Pril Bulaşık Makinası deterjanı örnek gösterilmektedir. Burada birincil ve tek takip olarak Benckiser firmasının Calgonit markalı ürününe karşı pazara sunulan Pril bulaşık makinası deterjanı pazar payını %5- 6' lardan %25' e çıkarmış ve büyük bir başarı sağlamıştır.

Ürünün pazar payını %20 oranında arttırmasındaki başarı kriterleri incelendiğinde ise;

Ürünün tüketici istek ve beklentilerini karşılayacak üstün bir ürün olduğu,

Gerek Pril markası ile marka bazında, gerekse rakip ürün olan Calgonit' ten %5'lik daha düşük bir fiyat farkıyla fiyat bazında doğru konumlandırma yapıldığı,

Yapılan promosyonlar ve dağıtım kanalları aracılığı ile ürünün rakibin olduğu her yede olmasının sağlandığı gözlenmiştir.

6.3.1.6. Firma tarafından pazar sunulan başarısız olan ürün ve başarısızlık nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulduktan sonra beklenen başarıyı gösteremeyen ve başarısız olan ürünlere örnek olarak kumaş koku giderici sprey Fasa gösterilebilir. Bu pazarda diğer ürün gruplarında da rakip olarak görülen Procter& Gamble firmasının Febreze markalı ürünüde yer almasına karşın her iki üründe beklenen başarıyı gösterememiştir. Her iki firmada Fasa ile %60, Feebrze ile %40 Pazar payına sahip olmalarına karşılık, koku giderici pazarı önce hızla büyümüş daha sonrasında ise tüketicinin tekrar satın alma eğilimiinde ki hızlı düşüşten dolayı ciddi anlamda daralmıştır. Burada pazara sunulan ürünün başarısız olmasında ki başlıca neden olarak tüketici tercihleri ve tüketicinin tekrar satın alma eğiliminin olmamasıdır. Ürün Amerika' da başarılı olurken Avrupa ve Türkiyede kullanıcılar ürünü bir kez denemiş sonrasında ise giyeceklerini yıkatmayı veya eşyalarını temizletmeyi tercih etmişlerdir.

6.3.2. UNILEVER *

6.3.2.1. Firma Özellikleri:

Unilever 1930 yılında Alman margarin firması Margarine Unie ile İngiliz sabun üreticisi Lever Brothers firmasının birleşmesiyle oluşmuştur. Dünya çapında pekçok ülkede üretim yapan ve hizmet sunan Unilever %100 yabancı sermayeli bir

* Kişisel Görüşme, Alkım Aytaman, Ürün Müdürü, 20 Aralık, 2001

kurulustur.

Unilever firması kişisel bakım ürünleri, genel temizlik ürünleri, saç bakım ürünleri, ağız sağlığı ürünleri,kozmetik ürünler ve gıda gibi pazarın farklı bölümlerine ürünler sunabilen geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu ürün gruplarındaki bazı markalar şu şekilde sıralanabilir.

Kişisel bakım ürünleri: Dove ve LUX markalı sabunlar,

Genel temizlik ürünleri: Çamaşır deterjanları bölümünde Omo ve Rinso markalı ürünler, Sıvı sabun ve Duş jelleri kategorisinde LUX Markalı ürünler ve çamaşır suları kategorisinde Domestos markalı ürün, genel yüzey temizleyicilerde Cif markalı sıvı temizleyiciler,

Saç bakım ürünlerinde: Elidor ve Clear markalı şampuan ve saç kremleri,

Ağız bakım ürünlerinde: Signal markalı diş macunu ve diş fırçaları,

Kozmetik ürünlerde: Rexona ve Axe markalı deodorant spray, deo Roll-on ve stickler,

Gıda grubunda ise: Lipton, Lipton Ice Tea, Knorr ve Magnum markalı diğer ürünler yer almaktadır.

6.3.2.2. Rakipler ve rekabette üstünlüğün ana unsuru:

Pek çok ürün kategorisinde ürünü mevcut olan firma ürünlerini iki alt ana başlıkta gruplandırmaktadır. Ev ve Kişisel Bakım ürünleri ile Gıda ürünleri. Firmanın bu ürünlerinin bulunduğu pazarlarda ki rakiplerine bakıldığında ise; Ev ve Kişisel bakım ürünleri grubunda ürün bazında değişmekle birlikte Procter& Gamble, Benckiser ve Colgate Palmolive firmalarına ait ürünler ana rakipler olarak görülmektedir. Bazı ürün gruplarındaki rakiplere bakıldığında ise;

Kişisel bakım ürünleri grubunda Colgate Palmolive firmasına ait Palmoli ve Hacı Şakir sabunlar,

Genel temizlik ürünleri: Çamaşır deterjanları bölümünde Omo ve Rinso markalı ürünlere karşılık Procter& Gamble firmasının ariel ve Alo markalı ürünleri, çamaşır

suları kategorisinde Domestos markalı ürüne karşılık Procter& Gamble firmasının Ace markalı ürünü,

Saç bakım ürünlerinde Elidor ve Clear markalı şampuan ve saç kremlerine karşılık Procter& Gamble firmasının Pantene markalı saç bakım ürünlerinin ,

Ağız bakım ürünlerinde: Signal markasına karşılık Procter& Gamble firmasının İpana ve Colgate Palmolive firmasının Colgate ağız bakım ürünlerinin,

Gıda grubunda ise Lipton, Lipton İce Tea, Knorr ve Magnum markalı diğer ürünlere karşılık Ülker ve Algida gibi sektördeki diğer büyük firmaların ürünlerinin rakip olarak değerlendirildiği gözlenmiştir.

Firma ile yapılan görüşme sonucunda, tüketici araştırmaları sonunda ortaya çıkan tüketici isteklerinin doğru zamanda doğru oranda ve doğru fiyatta karşılanması, uygun ürün- fiyat dengesine sahip, tüketiciye bir yenilik, farklılık sunacak ve tüketici ihtiyaçlarını sağlayacak ürünlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, pazara sunulmasının rekabette büyük avantaj sağlayacak temel unsur olarak görülmektedir.

6.3.2.3. Yeni ürün geliştirmenin pazarlama yönetimindeki rolü ve yeni ürün geliştirme süreci:

Gerek yurtiçi gerekse yurtdışında dayanıksız tüketim malları sektöründeki hızlı ve yoğun olarak gerçekleşen yeni ürün geliştirme süreci doğrultusunda, firma ürün yelpazesindeki ürünleri sürekli olarak yenilemekte, geliştirmektedir. Bu değişimin başlıca nedenleri olarak tüketici ihtiyaçlarındaki yenilikler, tercihlerindeki farklılaşmalar ve rakiplerdeki değişime karşılık rekabet gücünün canlı tutulması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Firmadaki yeni ürün süreci incelendiğinde; yeni ürün fikirlerinin rakipler firmaların ürünlerinden, yurtdışında başarılı olmuş ürünlerden veya yurtiçi tüketici ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıktığı, oluşan bu fikirlerin pazarlama ve pazar araştırmaları bölümlerince değerlendirildiği belirtilmiştir. Firmada firma içi değerlendirmenin yanı sıra tüketici kliniği adı altında tüketici fikir testleride yapılmaktadır. bu testlerde yeni ürünler iki üç cümleler halinde tanımlanmakta fikir olarak yarışdırılmakta, tüketici tarafından en çok beğenilen ürünler geliştirilmektedir. Tüketici kavram testlerinin sonunda yeni ürün fikirleri için gerekli fizibilite çalışmaları, finansl analizler

gerçekleştirilmektedir. Finansal analizler sonunda yeni ürün geliştirme sürecine devam etmesi uygun bulunan ürün fikirleri için Ar& Ge bölümü tarafından ürün prototiplerinin hazırlanması gerçekleştirilir. Geliştirilen bu prototip ürünler profesyonel araştırma şirketleri tarafından, firmanın belirlediği hedef kitlesini temsil edecek kişilerin oluşturduğu tüketici gruplarına, rakip veya firmanın kendi ürünleri ile karşılaştırmalı olarak test ettirilmektedir. Tüketici testlerine paralel olarak geliştirilen ürün için fiyat testleride gerçekleştirilmektedir. Tüketici ve fiyat testleri sonunda geliştirilen yeni ürün fikri finansal olarakta yeterli bulunuyorsa ürün için planlanan pazarlama desteğiyle birlikte ürün pazara sunulmaktadır.

Yeni ürün geliştirme sürecinde ağırlıklı olarak pazarlama bölümünün görev almasına karşılık, tüm pazar araştırmalarının düzenli olarak takibinin yapıldığı, gerekli araştırma firmaları ile bağlantıların kurularak tüketici ve pazar araştırmalarının yaptırılmasını sağlayan, tüketicilerden gelen verileri düzenleyerek, pazardaki ve tüketici tercihlerindeki değişimleri pazarlama bölümündeki ilgili kişilere aktaran pazar araştırmaları bölümüde yeni ürün geliştirme sürecinde aktif rol almaktadır. Bu bölümlerin yanı sıra yeni ürünlerin geliştirilmesi aşamasında Ar& Ge ve gerekli üretim kaynaklarının sağlanması aşamasında da üretim bölümleri yeni ürün geliştirme sürecine dahil olmaktadır. Firmada yeni ürün geliştirilmesi çalışmalarından dolayı Ar& Ge çalışmalarına önem verilmekte, sıfırdan yeni ürünlerin geliştirilmesi ağırlıklı olarak yurtdışındaki Ar& Ge bölümleri tarafından gerçekleştirilirken yurtiçinde adaptasyon çalışmaları yapılmaktadır. Firma genelinde yıllık cironun %3- 5 oranındaki kısmı Ar& Ge yatırımları için ayrılmaktadır. Firmada yeni ürün fikrinin ortaya atılmasından her şeyin tamamlanıp ürünün pazara sunumuna kadar geçen süre, ürüne ve gerçekleştirilen yeniliğe, değişikliğe bağlı olarak değişmektedir. Yurt dışında test edilmiş, bitmiş ürün haline getirilmiş ürünler için fiyat- karlılık testlerinin yapılmasından hemen sonra ürün pazara sunulabilirken diğer yeni ürünlerde bu süre dört ay ile bir yıl arasında değişmektedir. Rakip firmalar ile karşılaştırıldığında yeni ürünler geliştirme ve pazara tüketici ihtiyaçları doğrultusunda yenilikler sunmada firmanın aktif bir rol aldığı ve lider olma isteğinin olduğu görülmektedir. Diğer firmalardan farklı olarak firma genelinde yılda 1- 2 gün fikir geliştirme günleri olarak değerlendirilmekte farklı bölümlerden insanlar biraraya gelerek yeni fikirler üretmektedirler. Bunun yanında tüm dünyadaki firma bağlantıları aracılığı ile bir başka ülkedeki yeni ürün fikirlerine ulaşılabilmekte, bu

fikirler bölgesel olarak tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak fikirler olması halinde değerlendirilmektedirler. Firma bazında yeni ürün geliştirme sonucunda sunulan yeni ürünün pazar payı hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirilememesine, hedeflenen satış rakamlarına ulaşmasına bağlı olarak prim veya extra ödemeler yapılarak çalışanları yeni ürün geliştirme sürecine katılmaları sağlanmaktadır.

6.3.2.4. Firma tarafından pazara sunulan en son ürün ve sunuş nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulan en son ürün Haziran 1999 paara giriş yapan Domestos markalı çamaşır suyudur. Deterjan katkılı çamaşır suyu Domestos' un pazara sunulmasındaki başlıca iki sebep; daha önce firmanın bulunmadığı bir pazara ürün sunarak ürün yelpazesini genişletmek ve çamaşır suyu pazarında deterjan katkılı olmasıyla bir farklılık yaratarak rekabet avantajı sağlamaktır.

6.3.2.5. Firma tarafından pazara sunulan, başarılı olmuş ürün ve başarı kriterleri:

Firma tarafından pazara sunulan ve başarılı olarak değerlendirilen ürünlere örnek olarak deterjan katkılı çamaşır suyu Domestos, gıda grubundaki ürünlerden Magnum dondurmaları ve Rinso 3' ü birarada çamaşır makinası deterjanı gösterilmektedir. Her üç ürün içinde başarılı olarak değerlendirilmelerindeki kriterler incelendiğinde, bu üç ürününde hedeflenen satış performansı ve karlılık hedeflerine rahatça ulaştıkları gözlenmiştir. Deterjan katkılı çamaşır suyu Domestos ve Rinso 3'ü birarada çamaşır makinası deterjanı ile yeni bir pazara girilirken aynı zamanda rekabet avantajıda kazanılmıştır.

Bunların yanı sıra yeni ürünlerin diğer ürünlerin satışlarına etkisi ve firma imajı üzerindeki etkileride önem taşımaktadır. Sonuç olarak satış performansı ve karlılık başta olmak üzere yeni pazarların açılması ve rekabet avantajı sağlamasıda yeni ürünlerin başarılı olarak değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır.

6.3.2.6. Firma tarafından pazara sunulan başarısız olan ürün ve başarısızlık nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulduktan sonra beklenen başarıyı gösteremeyen ve başarısız olan ürünlere örnek olarak Omo Tablet çamaşır makinası deterjanları

gösterilebilir. Bu ürünün başarılı olamamasında ki en büyük etken olarak ürünün Türk tüketicisine uygun bir ürün olmaması gösterilmektedir. Türk tüketicisinin kullanım alışkanlıklarına tercihlerine uygun olmayan bu konsantre ürün ile firma Hollanda ve İsviçre’ de başarı sağlamıştır. Ürünün Türk tüketicisine uygun bir ürün olmaması dışında, başarısız olarak değerlendirilmesindeki diğer nedenler ise ürüne yeterli pazarlama desteğinin verilmemesi, tüketiciye ürünün iyi anlatılamaması ve bunlara bağlı olarak satışların kötü gitmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Tam bir başarısızlık örneği olmamakla birlikte bir diğer örnekte firmanın saç bakım ürünlerinden Organics markalı ürünü olarak gösterilebilir. Burada firma küçülerek büyüme stratejisi uyguladığından Elidor ve Clear markalı saç bakım ürünlerini öne çıkartmakta, gerekli pazarlama desteğini alamayan Organics markalı ürün ise geri plana çekilmekte, satışların azalması ve tüketicilerin diğer ürünlere yönelmesi sonunda başarısız olarak pazardan çekilmektedir.

Pazara sunulduktan sonra başarısız olan ürünlerin yanı sıra, kalitatif tüketici araştırmaları sonucunda oluşturulan ürünlerden son 5 yılda yaklaşık 10- 12 adet ürün pazara sunum aşamasında iken ürün fiyatındaki uygunsuzluk veya elde edilecek pazar payının küçük olabileceğinin tahmin edilmesi üzerine pazara sunulmamıştır. Bu ürünler daha sonradan tekrar değerlendirilmek üzere firmanın yeni ürünler listesinde yer almaktadır.

6.3.3. ETİ PAZARLAMA SAN. A. Ş. *

6.3.3.1. Firma Özellikleri:

Eti Pazarlama ve Sanayi A.Ş., 1 Mayıs 1981 tarihinde, merkezi Eskişehir olmak üzere kurulan %100 yerli sermayeli, kişiye ait, profesyonel bir genel müdür ve yönetim kurulu tarafından yönetilen bir şirkettir. Eti Gıda San. A. Ş. Üretimine 1962 yılında Eskişehir merkezli olarak başlamıştır.

Eti Şirketler Grubu içerisinde yer alan Eti Pazarlama A. Ş., Eti Gıda A.Ş. ve Tam Gıda A.Ş. fabrikalarında üretimi gerçekleştirilen, tüketici talep ve tercihlerinin en iyi şekilde karşılayacak doğru ürünlerin uygun zamanda, uygun yerde ve uygun fiyatla

* Kişisel Görüşme, Gülin Gürsoy, Ürün Müdürü, 20 Aralık 2001

tüketicinin alımına sunulması görevini üstlenmiştir. Eti Pazarlama A. Ş., 1 Ocak 1997 tarihinde İstanbul'a taşınmış ve halen bugünkü adresinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Eti Pazarlama A. Ş., Eti Gıda A.Ş. ve Tam Gıda A.Ş. fabrikalarında, ETİ markası altında üretilmekte olan yaklaşık 150 ürünün yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda satış ve pazarlamasını gerçekleştirmektedir.

Türkiye sınırları içerisinde tüm yurt sathına dağılmış yaklaşık 150.000 satış noktası ile her tüketiciye ulaşabilmekte olan Eti Pazarlama Türkiye'yi 8 fiziki bölgeye ayırmış ve buralarda kurduğu bölge müdürlükleri aracılığıyla her noktanın en yakınında örgütlenmiştir. Ayrıca, iş ortağı olarak benimsediği 145 distribütör ve bunlara bağlı 750 satış temsilcisi ile yaygın bir dağıtım ağı oluşturmuştur.

Eti Pazarlama A. Ş.' nin dağıtımını üstlendiği Eti markalı ürünlerdeki başlıca ürün kategorileri ve bu kategorilerdeki bazı ürünler;

Krakerler: Eti Balık, Eti Çubuk ve Eti Pizza kraker,

Spesiyaller: Eti Cim Tart, Eti Cin Jöleli, Eti Gofret, Eti Puf,

Sağlık Ürünleri: Eti Burçak, Eti Kepekli, Eti Yulaflı, Eti Etime Diyet, Eti Form

Biskuviler: Eti Çay Keyfi, Eti Kakaolu, Eti Petit Beurre,

Kekler: Eti Topkek, Eti Popkek, Eti Dilimkek, Eti Turti ve

Kremalılar: Eti Prens, Eti Negro ve Eti Kremalı şeklinde sıralanabilir.

6.3.3.2. Rakipler ve rekabette üstünlüğün ana unsuru:

Yaygın bir şekilde kek ve bisküvi kategorilerinde geniş ürün yelpazesine sahip firmanın, ürünlerinin bulunduğu pazarlardaki rakiplerine bakıldığında, ürün bazında pazar paylarının değişmesine karşılık genel olarak tüm ürün kategorilerinde rakip olarak Ülker San. A. Ş. ve Saray A. Ş. ' nin görüldüğü saptanmıştır.

Kek kategorisindeki ürünlerde Eti' nin %60 gibi geniş bir pazar payına sahip olduğu daha sonar ise Ülker ve Saray firmalarının geldiği,

Bar ve gofret kategorisi ürünlerde ise Ülker' in %56 'lık pazar payı ile lider konumda olduğu buna karşılık Eti' nin %30' luk pazar payı ile ikinci sırada olduğu,

Bebek biskivileri kategorisinde Pazar paylarının yaklaşık aynı değerlerde olmasında karşılık firmanın form tarzı ürünlerde Eti Form ile % 85' lik bir pazar payı ile lider konumda olduğu belirtilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda firmanın, tüketicinin istekleri doğrultusunda, tercih ettiği lezzetteki ürünlerin uygun fiyat ve uygun zaman da sunulmasının rekabetteki üstünlüğün ana unsuru olarak belirlediği saptanmıştır. Ayrıca geliştirilen yeni ürünlerin faydalarının tüketiciye en iyi şekilde açıklanmasında ürünün başarısını arttıracığı ve dolayısıyla rekabet avantajı sağlayacağıda vurgulanmıştır.

6.3.3.3. Yeni ürün geliştirmenin pazarlama yönetimindeki rolü ve yeni ürün geliştirme süreci:

Firmanın yeni ürün geliştirme süreci incelendiğinde; sektörde kategori bazındaki (kek, bisküvi, kremalı ürünler vb.) çeşitliliğin fazla olması, rakiplerin hızlı ve yoğun bir şekilde yeni ürünler ve yeni tatlar geliştirmeleri, tüketici tercihleri ve damak tadındaki değişmelere bağlı olarak, firma tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılanmak, rakiplerin ürün sunduğu kategorilerdeki başarısını devam ettirmek ve rekabette başarı sağlayabilmek amacıyla sürekli ve yoğun bir şekilde kendini yenilemekte, yoğun bir yeni ürün geliştirme süreci geçirmektedir.

Yeni ürün geliştirmenin ilk aşaması olan fikir geliştirme aşamasında; firma tarafından pazarın düzenli olarak incelenmesi, pazar ve tüketici araştırmalarının yapılması, tüketim alışkanlıklarının incelenmesi, yurtdışı pazarlardaki ürünlerin kategori bazında incelenmesi ve yurtiçindeki rakip firma ürünlerinin değerlendirilmesi sonucu, gerek mevcut ürünlerdeki küçük değişiklikler gerekse tamamen yeni ürün ile ilgili olan yeni ürün fikirlerinin olduğu saptanmıştır. Ortaya çıkan bu yeni ürün fikirlerinden pazarın ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılayabilecek ve kısa sürede çabuk yol alınabilecek, hızla geliştirilebilecek olan ürün fikirlerine öncelik verilmekte ve bu kriterlere göre bir eleme gerçekleştirilmektedir. Yeni ürün fikirlerinin elenmesi sonucunda sürece devam edecek ürünler için tüketici kavram testleri yapılmaktave tüketicinin ürünü nasıl algıladığı, ürünü benimseyip benimsemediği araştırılmaktadır. Tüketici kavram testleri sonucun uygun bulunan yeni ürün fikirleri için finansal analizler yapılmakta , ürün fikirleri ile ilgili olarak Swot

analizleri gerçekleştirilmekte ürün fikirlerinin güçlü ve zayıf yönleri saptanmaktadır. Yapılan finansal analizler ve Swot analizleri doğrultusunda ürün için pazarlama stratejisi geliştirilmekte fiyat ve konumlandırma çalışmaları yapılmakata, bu çalışmalara paralel olarak Ar& Ge bölümü tarafından ürün geliştirme çalışmaları yürütülmektedir. Ar& Ge bölümü tarafından ürünler ilgili olabilecek maliyet ve olası ambalaj bilgileri belirtilmekte, farklı bir ambalaj malzemesinin kullanılması durumu söz konusu ise gerekli finansal yatırımlar için tekrar bir maliyet çalışması yapılmaktadır. Pazarlama bölümünün istekleri doğrultusunda Ar& Ge bölümü tarafından geliştirilen ürün artık tüketici ve pazar testi aşamasına gelmiştir. Tüketici testlerinde, geliştirilen ürüne bağlı olarak, gerek rakiplerle marka belirtmeden karşılaştırmalı kör testler yapılmakta gerekse geliştirilen ürünün tüketicinin damak tadına hitap edip etmediği araştırılmaktadır. Tüm bu Pazar ve tüketici testleri sonucunda Pazar çıkış için uygun bulunan ürünler için, yönetim kurulu üyelerinde yer aldığı Ürün Grup Koordinasyon Toplantıları sonucunda, lansman hedefleri, satış tonajı ve kar hedefleri belirlendikten sonar ürünün pazara sunumu gerçekleştirilmektedir.

Yeni ürün geliştirme süreci kapsamında, pazarlama bölümünün lider konumda yer almasına karşın, Ar& Ge ve üretim bölümleride yeni ürünün geliştirilmesinde aktif rol oynamaktadırlar. Ar& Ge bölümü, pazarlamadan gelen yeni ürün geliştirme isteklerinin dışında kendiside kendi ürün geliştirme çalışmalarını yapan, gerek sektördeki teknolojik değişme ve gelişmelere bağlı olarak gerekse tüketici isteklerinin değişmesine bağlı olarak bağımsız çalışmalar yapabilen ayrı bir bölüm olarak tanımlanmaktadır.

Yeni ürün fikrinin ortaya atılmasından ürünün herşeyinin tamamlanarak pazara sunulmasına kadar geçen süre ürünün bulunduğu kategoriye, üretim teknolojisi açısından ek bir yatırım gerektirip gerektirmemesine bağlı olarak değişmektedir. Ambalaj değişikliği veya yatırım gerektirmemesi durumunda ürün geliştirme süreci 6 aylık bir zaman gerektirirken, yatırım gerekmesi veya daha geniş kapsamlı bir yenilik yapılması durumunda yeni ürün geliştirme süreci için 1- 1,5 yıllık bir zaman gerektiği belirtilmiştir.

6.3.3.4. Firma tarafından pazara sunulan en son ürün ve sunuş nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulan en son ürünler olarak bisküvi kategorisinde Eti Çay Keyfi , Spesiyaller kategorisinde ise Eti Joker Bar ve 2000 yılı sonunda çıkartıla Eti Cim Tart ürünleri yer almaktadır. Farklı kategorilerdeki bu ürünler farklı nedenlerde pazara sunulmuşlardır. Ürün bazında bakıldığında Eti Çay Keyfi, tüketici ve pazar araştırmaları sonucunda tüketici ihtiyaçlarının karşılanması, marka gücünün desteklenmesi amacıyla pazara sunulurken, Joker Bar firmanın bulunmadığı Çokomilk ve albeni markalarının yer aldığı bar kategorisinin gibi farklı bir kategoriye girerek oradada varlığını hissettirmek ve toplam bisküvi pazarındaki firma payını arttırmak amacıyla pazara sunulmuştur. Bunların dışında pazara sunumu yapılan Eti Cim Tart ise tamamen yeni bir kategori yaratarak, tüketiciye farklı bir lezzet sunmak ve bu kategoride ilk olmanın getireceği avantajlardan yararlanarak lider olmak amacıyla pazara sunulmuştur.

6.3.3.5. Firma tarafından pazara sunulan, başarılı olmuş ürün ve başarı kriterleri:

Firma tarafından pazara sunulan ve başarılı olarak değerlendirilen ürünlere bakıldığında; 30 yıllık bir ürün olan Etimex' in yanı sıra Eti Topkek ve Eti Turti gibi ürünler ön plana çıkmaktadır. Tüm bu ürünlerin başarılı olarak değerlendirilmelerindeki en önemli etken kategorilerinde ilk olmaları ve tüketiciye farklı bir lezzet sağlayarak tüketicinin tercihleri arasına girmeyi başarmış olmalarıdır.

Bunun yanı sıra; satış performansı, karlılık, yenilikçi, modern kaliteli ve öncü bir ürün olmaları ve toplam Eti markasına sağlamış oldukları destekte diğer başarı kriterleri olarak sıralanmaktadır.

6.3.3.6. Firma tarafından pazara sunulan başarısız olan ürün ve başarısızlık nedenleri:

Firma tarafından pazara sunumunun gerçekleştirilmesinden sonra hedeflenen başarıyı sağlayamayan ürünlere ise örnek olarak Karamel kaplamalı gofret ve milföy tarzında geliştirilen Etiföy ürünleri gösterilebilir.

Bu ürünler incelendiğinde Karamel kaplamalı gofret, ürünün kendi özelliklerinden kaynaklanan kısa raf ömrü ve rafta bekleme süresine bağlı olarak ürün özelliklerinin değişmesi, yumuşamasının yanı sıra güçlü rakip ürünler karşısında uzun süre tanıtım yapılmaması sonucunda hedeflenen başarıya ulaşamamıştır. Gerekli tanıtımın yapılmaması, ürünün desteklenmemesi sonunda rafta uzun süre beklemesi ve buna bağlı olarak yumuşaması sonucunda ürün tüketici tercih ve beklentilerinin dışına çıkmış bu nedenlerden dolayıda başarısız olmuştur.

Bir diğer örnek olan Etiföy' de ise durum biraz daha farklılık teşkil etmektedir. Türk tüketicisinin alışkanlıkları doğrultusunda milföy tarzı ürünleri tuzlu ürünler olarak algılamasına, firmanın ürünü tüketiciye doğru anlatamaması ve yeterli talebi yaratamamasına bağlı olarak geliştirilen ürün istenen başarıya ulaşamamıştır.

Bunlardan farklı olarak geliştirilen bazı ürünlerde, pazarın ihtiyaç duymasına karşılık ekonomik kriz ve tüketici alım gücü gözönüne alındığında pahalı ürünler olarak kalması nedeniyle geliştirilmenin son aşamasına kadar gelinmiş fakat gerekli yatırımın masraflı olacağı ve hedeflenen satış miktarları ve pazar payına ulaşılamayacağı belirlendiğinden pazara sunum aşamasında durdurulmuşlardır.

6.3.4.NESTLE GIDA SAN. A. Ş. *

6.3.4.1. Firma Özellikleri:

Nestlé Henri Nestlé' nin bebek besinleriyle ilgilenmeye başlamasıyla 1867 yılında İsviçre'de başlangıç yapmıştır. Nestlé insan beslenmesinin hemen hemen her alanını kapsamaktadır. Tüketicinin ihtiyaçları doğrultusunda, onlara kaliteli bir ürün yelpazesi sunarak, yönetimini ve gelişimini sürdürmek Nestlé'nin temel amacıdır. Nestlé, Türkiye'ye ürünleriyle resmen 1909 yılında çocuk maması, yoğunlaştırılmış süt ve çikolata ithal eden bir satış şubesi açmak suretiyle, gelmiştir.

1980'li yıllarda ürün yelpazesini genişletmeye karar veren Nestlé, Nesquik ve çeşitli çocuk mamalarını ithal etmeye başlamış ve Türkiye'de ilk defa hazır kahve sektörünü yaratarak Nescafé'yi Türk pazarına sunmuştur.

*Kişisel Görüşme, Oben Akyol, Ürün Grup Müdürü, 26 Aralık 2001

1995 yılında Nestlé, bir süt ve yoğurt firması olan Mis Süt'ün %25'ini almıştır. 14 Nisan 2000 tarihinden itibaren Nestlé, Mis Süt üzerindeki payını %100'e çıkarmış ve 1 Eylül 2000 tarihinden itibaren Nestlé Gıda San.A.Ş. ismini almıştır. Bu tarihten itibaren şirket Süt Ürünleri ve Gıda Bölümü olarak iki ayrı kolda hizmet vermeye başlamıştır. Nestle üretimini gerçekleştirdiği ürün gruplarının çoğunda ve pek çok pazarda Nestlé lider veya en azından güçlü bir ikincidir. Satışlarının %95'inden fazlası gıda ve içecek sektöründen gelen %100 yabancı sermayeli bir şirkettir. Geniş dağıtım ağı sayesinde, zincir mağazalara kendisi ürün sağlarken distribütörler aracılığı ile küçük market ve bakkalara ürün dağıtımını gerçekleştirmektedir.

Firmanın faaliyet gösterdiği, ürünlerinin bulunduğu sektörler ve başlıca ürün markaları;

Bebek mamaları: Nestlé, Nan, Lactogen, Beba, Nestogen, Cérélac, Neslac, Nestum, Guigoz

Çocuk ve diyet besinleri: : Nestea, Nesquik, Nescau, Milo, Carnation, Libby's,

Nestlé, Nido, Milkmaid, Nestlé Omega Plus, Bear Band, Nestlé, LC1, Petti Yoco,

Çikolata ve şekerleme: : Nestlé, Crunch, Cailler, Galak/Milkybar, KitKat, Lion,

Hazır kahve: Nescafé, Taster's Choice, Nespresso,

Dondurma: Nestlé, Frisco, Motta, Camy, Savory, Peters

Dondurulmuş yiyecekler: Magi, Buitoni

Hazır yemekler: Chef, Davigel, Minor's, Santa Rica

Evcil hayvan maması: Friskies, Mighty Dog, Felix şeklinde yer almaktadır.

6.3.4.2. Rakipler ve rekabette üstünlüğün ana unsuru:

Pek çok ürün grubunda tüketiciye ürün sunan firmanın rakipleri sunulan ürünlere bağlı olarak değişmektedir.

Firmanın gıda türünde ürünler sunduğu gıda grubunda DanoneSa ve Ülker firmalarına ait ürünleri rakip olarak görmektedir.

Süt ürünleri grubunda ise Ülker ve Pınar markalı ürünler rakip olarak görülmektedir. Süt ürünler grubunda rakiplerin birbirlerine yakın pazar paylarına sahip olmasına karşılık gıda ürünlerinin kahve alt grubunda yer alan Nescafe ile firma %80'lik güçlü bir pazar payına sahiptir.

Firma ile yapılan görüşme sonucunda, tüketici ihtiyaçlarının en iyi şekilde anlaşılması ve tüketicinin ihtiyaçları doğrultusunda kaliteli ürünlerin sunulması rekabetteki üstünlüğün ana unsuru olarak görüldüğü saptanmıştır.

6.3.4.3. Yeni ürün geliştirmenin pazarlama yönetimindeki rolü ve yeni ürün geliştirme süreci:

Firmanın pekçok ürün kategorisinde pazara ürün sunmasına karşılık, dayanıksız tüketim malları sektöründeki hızlı ve yoğun yeni ürün geliştirme çalışmaları göz önüne alındığında, firmanın mevcut imajını koruması, yenilikler ile daha güçlü bir hale gelebilmesi, rakiplerinin yapmış oldukları değişiklik veya gelişmelere karşı kendini yenilemesi açısından, tüketici ihtiyaçlarındaki değişimleri takip ederek bu ihtiyaçları en uygun ürünlerle karşılayabilmesi için gerek mevcut ürünlerde geliştirme veya değiştirmeler yapması gerekse tamamen yeni ürünler geliştirmesi zorunlu hale gelmektedir.

Firmadaki yeni ürün geliştirme süreci incelendiğinde: yeni ürün fikirlerinin yurtdışındaki Ar& Ge çalışmaları sonucunda geliştirilen ürünlerden gelmesinin yanı sıra yurtiçinde rakip ürünlerin incelenmesi sonundada ortaya çıkabileceği vurgulanmıştır. Bir diğer önemli yeni ürün kaynağı ise, sürekli olarak tüketiciler açısından ürünlerin beğeni seviyesinin tespit edilmeye çalışıldığı tüketici testleridir. Bu testler sonucunda tüketici istek ve tercihlerindeki değişimler belirlenmekte ve bu gereksinimleri karşılayacak yeni ürün fikirleri geliştirilmektedir. Aynı zamanda müşteriler kendileride direkt olarak yeni ürünler için fikir kaynağı olabilmektedirler. Yeni ürün fikirlerinin çok fazla sayıda olması durumunda tüketici ihtiyaçları açısından ön plana çıkan fikirlere öncelik tanınmakta ve satıcıların çok fazla ürün olması durumunda ürünlere istenen desteği verememelerinden dolayı dağıtım kanallarına göre ürünler ayrılmaktadırlar. Tamamen yeni ürün fikirleri için tüketiciye kavram testleri yaptırılmakta tüketicinin bu yeni ürünü algılama şekli incelenmektedir. Yeni ürün fikri ile ilgili olarak eğer gerekiyorsa yatırım

mailetlerinin, pazarlama yatırımlarının incelendiği finansal analizler sonrasında yeni ürün fikirleri için pazarlama ve satış stratejileri hazırlanır. Hedef kitle, konumlandırma ve fiyatlandırma yapılarak ürünün finansal açıdan değerlendirilmesi tamamlanır. Finansal analizler sonrasında yeni ürün geliştirme sürecine devam etmesi uygun görülen ürün fikirleri için Ar& Ge departmanı ürün geliştirme işlemini gerçekleştirir. Ürün geliştirme sonrasında örnek olarak geliştirilen ürün, belirlenen hedef kitle kapsamında ürün testine tabii tutulur. Tüketici testleri sonrasında tüketici tarafından kabul edilen, benimsenen ürünlere özellikle yoğurt ve benzeri ürünler için sevkiyat şekli ve süresine bağlı olarak ürünün dayanıklılığının belirlenmesi amacıyla yol testleri uygulanmaktadır. Tüm bu testler sonrasında ürün gerekli reklam ve tanıtım desteği sağlanarak pazara sunulmaktadır.

Yeni ürün geliştirme kapsamında, yeni ürün fikirlerinin oluşturulması, tüketici araştırmaları sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yeni ürün fikirlerinin geliştirilmesinin ağırlıklı olarak pazarlama departmanının sorumluluğunda olmasına karşılık yeni ürün geliştirme sürecinde Ar& Ge, paketleme malzemelerinin dizini ve seçiminden sorumlu ambalaj bölümü ve üretim bölümlerinde önemli bir rol oynadığı kaçınılmaz bir gerçektir.

Yeni ürün fikrinin ortaya atılmasından ürünün pazara çıkışına kadar geçen süre ürüne ve gerçekleştirilen yeniliğe bağlı olarak değişmektedir. Yeni bir ambalaj boyutu söz konusu ise bu süre ortalama 3 ay olarak gerçekleşir. Kentamamen yeni bir ürün türü için 1- 1,5 yılla kadar uzayabilmektedir.

6.3.4.4. Firma tarafından pazara sunulan en son ürün ve sunuş nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulan en son yeni ürün Petti Yoco isimli çocukla için geliştirilmiş yoğurttur.

Bu ürünün pazara sunulmasında, mevcut yoğurt grubunun yanı sıra rakiplerin girdiği ve çocuk tüketicilere özel olan bu pazar segmentine de girilmesi, mevcut marka imajının rakiplere karşı güçlendirilmesi önemli rol oynamıştır.

6.3.4.5. Firma tarafından pazara sunulan, başarılı olmuş ürün ve başarı kriterleri:

Firma tarafından pazara sunulan ve başarılı olarak değerlendirilen ürünler açısından Çocuk Sütleri ve Petti Yoco örnek gösterilebilir. Bu ürünler hedeflenen satış performansı ve karlılık hedeflerine rahatlıkla ulaşmışlardır. Bunların yanı sıra genel firma imajına katkıları ve yeni bir segment açarak bu segmentte firmaya başarı getirmeleride bu ürünlerin başarılı ürünler olarak değerlendirilmelerini sağlamıştır.

Firma tarafından yeni ürünlerin başarısında önemli rol oynayan diğer faktörler olarak, tüketici ihtiyaçlarının doğru bir şekilde anlaşılması ve bu ihtiyaçlara en uygun ürünlerin geliştirilmesi olduğuda vurgulanmıştır.

6.3.4.6. Firma tarafından pazara sunulan başarısız olan ürün ve başarısızlık nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulduktan sonra hedeflenen başarıya ulaşamayan ürünlere örnek olarak Nestle LC1 Probiyotik Yoğurt gösterilebilir.

Burada LC Probiyotik Yoğurt' un başarısız olarak değerlendirilmesinin en önemli nedeni tüketiciye ürünün faydalarının tam olarak aktarılamaması, tüketicinin ürünü iyi anlayamamış olması olarak görülmektedir. Başarısızlıkta rol alan bir diğer etken ise ekonomik kriz dolayısı ile alım gücü azalan tüketicilerin daha çok genel ve düşük maliyetli ürünlere yönelmesi şeklinde açıklanmaktadır.

Bunların dışında yeni ürün projelerinin yaklaşık %20' si tüketici testleri sonucunda veya istenen satış performansına ve pazar payına ulaşamayacaklarının anlaşılmasından dolayı daha ileride değerlendirilmek üzere, pazara sunum öncesinde durdurulmaktadır.

6.3.5.KOPAŞ KOZMETİK SAN. A. Ş.*

6.3.5.1Firma Özellikleri:

Kopas Kozmetik A.Ş., Bilfar Holding bünyesinde yer alan ve 25 yılı aşkın bir süredir kozmetik ve kişisel bakım ürünleri sektörlerinde ürünler sunan %100 yerli

* Kişisel Görüşme, Nilgün Özer, Ürün Müdürü, 20 Aralık 2001

sermayeli bir şirkettir.. Yüksek kalite ve uygun fiyat çerçevesinde üretmiş olduğu ürünleri yurtiçi ve yurtdışı pazarlarına sunmaktadır. Firma kendi markalarının üretiminin yanısıra Cooper Cosmetics S.A., Intercosmo S.A. ve Revlon Professional firmalarına ait ürünlerin üretiminde lisans anlaşmaları çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Firmanın ürün yelpazesine bakıldığında ise;

Bebek bakım ürünleri grubunda: Dalin markası altında bebek şampuanı, bebek yağı, bebek losyonu, bebek pudrası, bebek kolonyası, pişik kremi ve ıslak mendil,

Kozmetik ürünleri grubunda: Tokalon ve Alix Avien markalı renkli kozmetik ürünler ile Tokalon ve Cire Aseptine markalı cilt bakım ürünleri,

Saç bakım ürünleri grubunda: Saç boyalarında Voila, Revlon ve İvola markalı ürünler,

Saç şekillendiricilerde Fیزی ve Linn markalı jöle, saç şekillendirici köpük, saç sprayi gibi ürünler,

Şampuanlarda ise Fیزی, linn ve Arimo markalı ürünler yer almaktadır.

6.3.5.2.Rakipler ve rekabette üstünlüğün ana unsuru:

Ürün yelpazesindeki ürünleri farklı kaegorilerde olmasına bağlı olartak firmanın rakipleride bu kategoriler çerçevesinde değişmektedir.

Firmanın kendi sahibi olduğu Dalin markalı bebek ürünleri göz önüne alındığında firma %70' e yakın pazar payıyla lider konumundadır. Bu sektördeki diğer rakiplere bakıldığında 2. marka olarak Johnson& Johnson daha sonrasında ise Nivea ve Hacışakir markalı ürünlerin geldiği görülmektedir. Cilt bakım ürünleri grubunda ise Nivea ana rakip olarak görülmektedir.

Yapılan görüşme sırasında firmanın satış ve dağıtımdaki gücünün tarafından rekabetteki üstünlüğünün ana unsuru olarak görüldüğü belirtilmiştir. Rekabette üstünlük sağlayıcı bir diğer etken olarak ürüne verilen tanıtım desteğide belirtilmiştir. Bu amaçla Dalin bebek şampuanlarına yapılan reklam tanıtımlarının rekabet açısından firmaya büyük oranda fayda sağladığı vurgulanmıştır.

6.3.5.3. Yeni ürün geliştirmenin pazarlama yönetimindeki rolü ve yeni ürün geliştirme süreci:

Dayanıksız tüketim malları sektöründeki yoğun yeni ürün geliştirme çalışmalarına bağlı olarak firmada rakiplerde ki değişikliklere karşılık vermek ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına yeni ürünler geliştirmekte veya ürün yelpazesindeki ürünlerde gerekli düzenlemeleri yapmaktadır.

Firmanın yeni ürün geliştirme süreci incelendiğinde; rakip ürünlerdeki yenilikler, yurt dışındaki fuarlar, firma içi kaynaklar ve dağıtım kanalındaki müşteriler aracılığı ile ortaya çıkan yeni ürün fikirleri pazarlama departmanı ve satış ekibi tarafından, firmanın hedef ve amaçlarına uygun olarak değerlendirilmektedir. Yapılan maliyet analizleri, satış ve karlılık tahminler sonrasında olumlu olarak değerlendirilen ürün fikirleri için Ar& Ge bölümü ürün geliştirme çalışmalarına başlamaktadır. Ürün geliştirme çalışmaları sonrasında geliştirilen ürünler focus gruplar aracılığı ile değerlendirilmekte ve gerekli düzeltmeler gerçekteştirilmektedir. Firma ürünlerinin bulunduğu pazar ve tüketici bilgileri uzun yıllardır takip ettiğinden ve düznli olarak yapılan pazar araştırmaları sonucunda pazardaki gelişmeler sürekli takip edildiğinden çok kapsamlı pazar araştırmaları yapılmamaktadır. Yapılan çalışmalar sonunda ortaya çıkan ürün pazarlama ve satış desteğinin verilmesiyle pazara sunulmaktadır.

Firmada yeni ürün geliştirme süreci yoğun olarak pazarlama bölümü tarafından yürütölürken satış ve Ar& Ge bölümleride bu süreçte yer almaktadır. Firma tarafından yeni bir ürün fikrinin ortaya çıkışından pazara sunumuna kadar geçen süre ürüne bağlı olmakla birlikte yaklaşık 1,5 yıl olarak değerlendirilmiştir.

6.3.5.4. Firma tarafından pazara sunulan en son ürün ve sunuş nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulan en son yeni ürün bebek şampuunu serisinde yer alan Dalin Papatyalı şampuandır.

Bu ürünün pazara sunulmasındaki başlıca sebebi ürün serisine yeni bir varyantın eklenmesinin yanı sıra rakip olarak görölen Johnson& Johnson' un serisine papatyalı yeni bir variant eklemesine bir tepki olarakta bu tarz bir seri genişlemesi gerçekteştirilmiştir.

6.3.5.5.Firma tarafından pazara sunulan, başarılı olmuş ürün ve başarı kriterleri:

Firma tarafından bugüne kadar pazara sunulan ve en başarılı olarak değerlendirilen ürün Dalin Bebek Şampuanı' dır.

Bu ürünün başarılı olarak değerlendirilmesindeki başlıca etkenler, başta satış performansı ve karlılığın yanı sıra rekabette avantaj sağlaması , şirket imajı üzerindeki olumlu etkisi ve bundan kaynaklanan diğer ürünlerin satışına katkısı olarak görülmektedir.

Bu başarı kriterlerinin yanı sıra pazar analizlerinin iyi yapılmış olması ve hedef kitlenin tanınması, hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarının iyi belirlenmesi, iyi bir konumlandırmanın yapılmış olması ve satış ekibi tarafından ürünün benimsenmiş olmasında ürünün başarısında önem kazanan diğer faktörler olarak gösterilmektedir. Ekonomik kriz sonucunda ürünün uygun fiyat konumlandırması da bir diğer başarı kriteri olarak değerlendirilebilir.

6.3.5.6. Firma tarafından pazara sunulan başarısız olan ürün ve başarısızlık nedenleri:

Firma hedeflediği pazar payı, satış performansına ulaşamayacağı hiç bir ürünü pazara sunmadığından büyük bir başarısızlıkla karşı karşıya kalmamıştır. Buna karşılık hijyenik el temizleyicisi olarak Hijyenel markasıyla pazara sunulan ürün, mevcut pazarın çok dar bir pazar olmasından dolayı çok büyük bir başarı sağlayamamış fakat bu durum firma tarafından bir başarısızlık olarak değerlendirilmemiştir.

6.3.6. EVYAP SABUN, YAĞ, GLİSERİN SAN. A. Ş. *

6.3.6.1. Firma Özellikleri:

1927 yılında Erzurum' da başlayan üretim sonrasında firma üretimini 1958 yılından itibaren İstanbul' da devam ettirmiş %100 yerli sermayeli bir şirkettir. 1980 yılında üretim, pazarlama, ve ihracat bölümleri Ayazağa' da ki tesislere taşınmıştır. Firmanın Ayazağa tesisleri bünyesinde yer alan sabun üretim tesisleri üretimdeki

* Kişisel Görüşme, Bedri Ulukan, Ürün Grup Müdürü, 20 Aralık 2001

tonaj kapasitesi itibari ile Türkiye' nin en büyük dünyanın ise 3. büyük firmasıdır. Firma ürettiği çeşitli ürünlerin yurtiçinde satışını gerçekleştirmekte ve dünyada 100' ün üzerindeki ülkeye de ihracat yapmaktadır. Firma katı ve sıvı sabunlar, kozmetik, erkek ürünleri ve ihracat amaçlı üretiminin yapıldığı temizlik ürünleri sektörlerinde geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu ürün gruplarındaki bazı markalar ve ürünler;

Sabun grubunda: Duru markalı Banyo sabunu, Kalıp sabun, Lady Güzellik sabunu, 1+1 Kremli sabun, Natural sabun

Arko markalı Sütü sabun, Güzellik sabunu

Elvan, Fax, Pamela ve Savoy markalı diğer sabunlar,

Kozmetik grubunda: Arko markası altında Arko Yağlı Krem, Arko Natural Krem, Arko Nem Vücut Serisi, Arko Bronz Güneş Ürünleri, Arko Soft Krem,

Sıvı sabunlar grubunda: Duru markası altında Duru Lady, Duru Natural, Duru Kardeş,

Fax ve Activex markaları ile diğer sıvı sabunlar,

Erkek ürünleri grubunda: Arko ve Fax markaları altında Traş köpükleri, Traş kremleri, Traş kolonyaları

Üretiminin gerçekleştirildiği diğer ürünler olarak Sanino markalı Diş macunları, Duru ve Arko markalı kolonyalar, ihracaat amaçlı üretilen Fax markalı Çamaşır makinası deterjanları, Sıvı bulaşık makinası deterjanları, Ovma tozları, Cam temizleyicileri, Sıvı yüzey temizleyiciler şeklinde sıralanabilmektedir.

Firma geniş ürün yelpazesindeki bu ürünlerin dağıtımını yurtiçinde Evpaş A. Ş. aracılığı ile gerçekleştirmekte ve bölge bayileri sistemiyle ürünlerin dağıtımını sağlamaktadır. Ürünlerin yurtdışındaki dağıtımı ise Evyap International A. Ş. tarafından yapılmaktadır.

6.3.6.2. Rakipler ve rekabette üstünlüğün ana unsuru:

Geniş ürün yelpazesine sahip firmanın ürünlerinin yer aldığı pazarlarda rakipleri ürünler bazında değişmektedir.

Katı sabun pazarında başlıca rakip Hacışakir ve Palmolive markalı sabunları ile Colgate Palmolive iken ikinci rakip olarak L  x markalı sabunları ile Unilver firması gelmektedir. Firma toplam sabun pazarın da% 35' lik Pazar pazyına sahipken en yakın takipçisi Colgate Palmolive %29' luk pazar payı ile ikinci sırada yer almaktadır.

Sıvı sabunlar pazarında da benzer bir tablo görülmekte Palmolive, L  x ve Hacışakir markalı sıvı sabunlar rakip olarak değerlendirilmektedir.

Arko markası ile erkek   r  nlerinde Pazar lideri olunmasına karşılık Gillette ve Nivea bu grubta güçlü rakipler olarak değerlendirilmektedir.

Kozmetik grubunda ise Eczacıbaşı' nın Nivea   r  nleri ile pazar lideri olmasına karşılık Arko markası ile firma pazarda iyi bir yere sahiptir.

Bunlara karşın ağız bakım ürünleri grubunda Procter& Gamble' ın İpana, Unilever'in Signal ve Colgate Palmolive'in Colgate markalı di  macunlarından sonra firma Sanino diş macunları ile 4. sırada yer almaktadır.

Firma   r  n yelpazesinde bulunan bazı ürünlerde lider ve   nc   bir rol oynarken bazı ürün gruplarında takipçi olmaktadır. Lider olduğu ürün grupları d    n  ld  nde rekabetteki üstünlüğün temel unsuru olarak tüketiciye sunduğu yenilikler, ürün grubunda sürekli yapt ı ı değişiklikler, her türde müşteri ihtiya ını karşılayacak geniş bir ürün yelpazesine sahip olması görülmektedir.

Firmanın takipçi olarak ürünler sunduğu pazar gruplarında ise rakiplere oranla daha düşük fiyatlı ürünler sunabilmek ve yaygın dağıtım ağına sahip olunmasının rekabetteki üstünlüğün ana unsurları olduğu belirtilmiştir.

6.3.6.3. Yeni   r  n geliştirmenin pazarlama yönetimindeki rolü ve yeni ürün geliştirme süreci:

Yoğun rekabetin ve hızlı bir yeni ürün döngüsünün ya and ı ı dayanıksız tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren   irket gerek tüketici beklentilerini karşılamak gerekse rakiplerde ki değişiklikler neticesinde pazar payını korumak amacıyla yeni ürün geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Firma lider olduğu ürün gruplarında yenilik yaratarak tüketicinin ilgisini çekmeyi, değişik ihtiyaçlara ürün sunarak pazar payını arttırmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Firma takipçi olarak ürünler sunduğu pazar gruplarında ise uygun ürün – fiyat dengesinde pazara sunduğu ürünler ile rakipler arasına girmeyi, rekabet avantajı sağlayarak pazar payını büyütmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaçlarla gerçekleştirilen yeni ürün geliştirme süreci incelendiğinde yeni ürün fikirlerinin, tüketici araştırmaları sonucu ortaya çıkan tüketici istek ve ihtiyaçlarından veya rakip ürünlerdeki yeniliklerin takip edilmesi sonucunda ortaya çıktığı saptanmıştır.

Belirlenen bu yeni ürün fikirleri firmanın pazarlama departmanı tarafından gerek firma hedef ve stratejileri gerekse ürün yelpazesi açısından değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonunda oluşan fikirler, pazarlama ve satış departmanları ile üst yönetiminde bulunduğu, ürünlerin özellikle finansal açıdan değerlendirildikleri, gerekli olması halinde yatırımların belirlendiği ikinci bir değerlendirmeye daha tabii tutulmaktadırlar. Bu değerlendirme sonunda uygun görülen yeni ürün fikirleri Ar& Ge departmanına bildirilerek ürün geliştirme çalışmaları başlatılmaktadır. Ar& Ge tarafından geliştirilen ürünler firma içi ve dışında küçük hedef gruplara denettirilmekte ve çıkan sonuçlara göre üründe gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Ar& ge çalışmaları ile paralel zamanlı olarak yapılan fizibilite çalışmaları sonrasında üst yönetiminde onayıyla ürünlerin pazara sunumu gerçekleştirilmektedir.

Yeni ürün geliştirme süreci incelendiğinde, gerçekleştirilecek yeniliğin ambalaj veya koku değişimi gibi mevcut ürünlerdeki küçük değişiklikler olması halinde yeni ürün geliştirme sürecinin yaklaşık 6 aylık bir zamanı kapsadığı, tamamen yeni bir ürün fikrinden her şeyin tamamlanarak ürünün piyasaya sunulması şeklinde bir yenilik olması halinde ise ürün geliştirme sürecinin, ürüne bağlı olarak 1– 1,5 yılı aldığı belirtilmiştir.

6.3.6.4. Firma tarafından pazara sunulan en son ürün ve sunuş nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulan en son yeni ürün, Kasım 2001’ de tuvalet sabunları pazarında sunumu gerçekleştirilen Duru Lady Güzellik sabunudur.

Mevcut Duru Lady Güzellik sabunlarında 5 yıldır, koku, ambalaj, kalıp veya formülasyon gibi hiçbir değişiklik yapılmamasına karşılık rakiplerin ürünlerini sürekli yenilemeleri sonucunda firmanın pazar payındaki ciddi düşüş ve toplam sabun pazarında lider olunmasına karşılık güzellik sabunları pazarında ancak 3. sırada yer alınması sonunda, firma üründe geniş bir yenilik yapma kararı almış, koku, ambalaj tasarımı, kalıp ve ürün formülasyonu tamamen değiştirerek ürünü yenilemiştir. Yenilenen bu ürün ile rakiplere karşı pazar payının arttırılması ve sabun pazarında firmanın genel imajının güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

6.3.6.5. Firma tarafından pazara sunulan, başarılı olmuş ürün ve başarı kriterleri:

Firma tarafından pazara sunulan ve başarılı olarak değerlendirilen ürünlere, Duru 1+1 Kremli katı sabunlar ile Duru Lady sıvı sabunlar örnek gösterilmektedir. Duru 1+1 Kremli katı sabunlar ile tüketiciye farklı ve yenilik içeren bir sabun sunulmuş ve tüketici bu yenilikten memnunkaldığı için ürün kısa sürede hedeflenen satış performansına ve karlılığa ulaşmayı başarmıştır.

Duru Lady Sıvı sabunlar ile sıvı sabun pazarının oluşmasında öncülük eden firma, pazarda ilk olmanın avantajlarını kullanmasının yanısıra tüketiciye sunduğu kaliteli ve uygun fiyatlı bu ürün ile liderliğini halen sürdürmektedir.

Başarılı olarak değerlendirilen her iki üründe de, tüketici isteklerinin en iyi şekilde algılanması, tüketicinin bu istek ve ihtiyaçlarını giderecek en uygun ürünün doğru zamanda ve uygun fiyatta sunulmasında diğer başarı kriterleri olduğu belirtilmiştir.

6.3.6.6. Firma tarafından pazara sunulan başarısız olan ürün ve başarısızlık nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulduktan sonra istenen hedeflere ulaşamayarak başarısız olarak değerlendirilen ürünler örnek olarak Activex Antibakteriyel sıvı sabun ve Sanino markalı diş macunları gösterilmektedir.

Activex antibakteriyel sıvı sabunun başarısız olarak değerlendirilmesinin başlıca nedeni ürünün satış performansının düşük olmasıdır. Satış performansındaki bu düşüklüğün başlıca nedenleri ise ürünün tüketiciye iyi anlatılamaması, ürün için talep

yaratılamaması ve etkin bir tanıtım desteğinin verilememiş olması şeklinde açıklanmaktadır.

Sanino markalı diş macunlarında ise yine satış performansının istenen seviyelerde olmaması sonucu ürün başarısız bulunmuştur. Buradaki başarısızlığın en büyük nedeni ise diş macunu pazarında yıllardır faaliyet gösteren rakip firmaların ipana, Signal gibi güçlü markalar ile pazar paylarını büyüttmeleri ve pazarda sıkı bir rekabetin olması şeklinde açıklanmıştır.

6.3.7. ARÇELİK A. Ş. *

6.3.7.1. Firma Özellikleri:

Dünyanın sayılı beyaz eşya üreticilerinden biri olan Arçelik A.Ş. Türkiye'nin en önde gelen %100 yerli sermayeli özel sektör kuruluşudur.

Arçelik A.Ş., madeni büro eşyaları üretmek üzere 1955 yılında Erel Çelik A.Ş. adıyla kurulmuş ve 1956 yılında temeli atılan fabrikada üretime başlamıştır. Üretim faaliyetlerine saç radyatör, metal yapı elemanları ve gaz sobası dahil edilerek devam eden şirketin ünvanı 1957'de Arçelik A.Ş. olarak değiştirilmiştir. Daha sonra beyaz eşya sektörüne giren firma, Türkiye'de ilk çamaşır makinesini 1959 yılında ve ilk yerli buzdolabını da 1960 yılında üreterek Türk beyaz eşya sektörünü bugünlere taşıyan ilk adımları atmıştır.

Arçelik A.Ş. bünyesinde üretilen başlıca ürün türleri; Çamaşır- Kurutma Makineleri, Televizyon- Video/ Uydu Sistemleri/ Sehpalar, Klima- Vantilatör, Mutfak Aletleri- Kişisel Bakım/Ev Aletleri, Bulaşık Makinesi, Buzdolabı- Nofrost/ Tezgah Seviyesi Derin Dondurucu, Bilgisayar, Müzik Setleri, Fırın/ Ocak-mini/ midi/ Mikrodalga/ Aspiratör, Termosifon/ Şofben/ Isıtıcılar ve Elektrikli Süpürge'dir.

Yapılan çalışma kapsamında firmanın Çayırova Çamaşır Makinesi tesislerinde üretilen çamaşır makineleri ile ilgili yeni ürün geliştirme süreci esas alınmıştır. Firmanın üretimini gerçekleştirdiği çamaşır makineleri yurtiçinde Arçelik, Beko ve daha az özelliklere sahip, ekonomik ürün sınıfında ise Altus markasıyla pazara

*Kişisel Görüşme, Korkut Avcı, Ürün Geliştirme Takım Lideri, 12 Aralık 2001

sunulurken, yurtdışına daha çok Beko markalı ürünler gönderilmektedir.

Firma yapılan ticari ve finansal anlaşmalar çerçevesinde OEM (Outside Equipment Manufacturing) sistemiyle çalışmakta, istenen markalarda çamaşır makinalarını üretebilmektedir. Firmada kendi ürün yelpazesindeki bazı ürünleri OEM sistemi çerçevesinde diğer anlaşmalı firmalara yaptırmaktadır.

Firma geniş dağıtım kanalı, satış bayiiler ile ürünlerin dağıtımını sağlarken aynı şekilde geniş servis ağı ile müşteriye satış sonrası en iyi hizmeti sunmaktadır.

6.3.7.2. Rakipler ve rekabette üstünlüğün ana unsuru:

Firmanın otomatik çamaşır makinası pazarında yurtiçi ve yurtdışı pazarlarına sunduğu ürün özelliklerindeki farklılığa bağlı olarak rakip olarak gördüğü firmalarda değişmektedir. Rakiplere göre ürün sunma stratejisiyle, firma yurtiçinde orta seviyeli ürünler sunarken yurtdışı paartlar için ürünlerini full rench sunmaktadır.

Yurtiçi otomatik çamaşır makinesi pazarına bakıldığında firmanın başlıca rakipleri Bosh ve Ariston olarak görülmektedir. Yurtdışında ise Bosch, Miele, Electrolux ve LG firmalarına ait ürünler rakipler olarak görülmektedir. Otomatik çamaşır makinesi yurtiçi pazar payları incelendiğinde firmanın %50' nin üzerindeki pazar payı ile lider konumda olduğu rakip olarak belirtilen Bosch firmasının %20, Ariston firmasının %10' luk pazar payları ile takipçi konumunda oldukları görülmektedir.

Firmanın bu farklı pazar payındaki başarısı ve rekabetteki üstünlüğü, müşterilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak, farklı ürün özelliklerine sahip geniş ürün yelpazesine sahip olunması, dağıtım kanallarındaki yaygınlığı ve son derece gelişmiş satış sonrası servis hizmetlerinin birer sonucu olarak değerlendirilmektedir.

6.3.7.3. Yeni ürün geliştirmenin pazarlama yönetimindeki rolü ve yeni ürün geliştirme süreci:

Daynıklı tüketim malları sektöründeki yoğunlukta ve hızda olmamakla birlikte, değişen tüketici ihtiyaçlarının en doğru şekilde karşılanması, gelişen teknolojinin takibi ile yeni, ergonomik, daha fazla özelliklere sahip yeni ürünlerin geliştirilmesi amacıyla daynıklı tüketim malları sektöründe de firmalar yeni ürünler geliştirmeye önem vermektedirler. Pazarlama açısından incelendiğinde firmanın yeni ürün

geliştirmesindeki başlıca nedenler arasında tüketici ihtiyaçlarındaki değişmelerin yanısıra rakiplerin yeni ürünler, ucuz fiyat vb. ataklarla müşteri kapma çalışmalarına karşılık firmanın pazar payını koruma isteği ve tüketicinin ilgisini çekme arzusunda önemli yer tutmaktadır.

Firmanın yeni ürün geliştirme süreci incelendiğine, yapılan pazar araştırmaları ve tüketicilerden gelen istekler doğrultusunda ürün müdürleri yeni ürün geliştirme sürecini başlatmaktadır. Dayanıklı tüketim malları sektöründeki yeni ürün geliştirme çalışmalarının ağırlıklı olarak ürün özelliklerine ekleme yapılması, estetikte gerçekleştirilen düzenlemelerden oluşmasına bağlı olarak, çok radikal, yepyeni bir ürün geliştirme yapılmadığı sürece tüketici kavram çalışmaları yapılmamaktadır. Yeni ürün fikrinin, rakip firmanın bir ürünündeki herhangi bir özelliğine bağlı olarak ortaya çıkması halinde direkt olarak rakip ürün satın alınmakta Ar& Ge bölümü tarafından en ince parçasına kadar ayrılarak tüm özellikleri detaylı bir şekilde çıkarılmaktadır. Geliştirilen fikirler sonunda maliyet analizleri yapılmakta farklılık yaratacak ürünlerin gerek işçilik, ürün hammadde maliyeti gerekse yatırım ve pazarlama harcamaları açısından değerlendirmeleri yapılmaktadır. Finansal analizler sonunda uygun görülen ürün fikirleri için tüketici focus grup çalışmaları yapılmakata, ürünler rakpler ile kıyaslatılmakta ve rakiplere ulaşılması için üründe gerekli olan düzenlemeler yapılmaktadır. Tüm bu çalışmalar sonrasında ürün gerekli pazarlama desteği ile pazara sunulmaktadır.

Firmada yeni ürünün fikir olarak sunulmasında pazara sunum aşamasına kadar gerekli olan süre 14- 16 ay olarak gerçekleşmektedir.

6.3.7.4. Firma tarafından pazara sunulan en son ürün ve sunuş nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulan en son ürün iki farklı yıkama programı ile daha yüksek bir performansa sahip olan aynı zamanda büyük kapağı ile ergonomi açısından rahatlık sağlayan yeni bir çamaşır makinesi modelidir. Firmamın bu ürünü sunmasındaki en önemli neden farklı programlar ile tüketici ihtiyaçlarına cevap vermek ve ürün yelpazesini genişletmektir.

6.3.7.5. Firma tarafından pazara sunulan, başarılı olmuş ürün ve başarı kriterleri:

Firma ile yapılan görüşmede başarılı olarak değerlendirilen özel bir ürün belirtilmemiştir. Ürünlerin başarılı olarak değerlendirilmesindeki en önemli kriterler ise ürünün satış performansı, firma imajına ve diğer ürünler olan katkısı, müşteri memnuniyeti ve rekabette avantaj sağlaması olarak belirtilmiştir.

Bu başarı kriterlerinin yanısıra servis arıza oranının düşük olması, rakipler karşısında pazar payına olan katkısında diğer başarı kriterleri olarak belirtilmiştir.

6.3.7.6.Firma tarafından pazara sunulan başarısız olan ürün ve başarısızlık nedenleri:

Firma tarafında başarılı olan ürünlere benzer şekilde başarısız olarak değerlendirilen ürünlere örnek olarak spesifik bir ürün belirtilmemiştir.

Geliştirilen ürünlerin başarısız olarak değerlendirilmesindeki etkin kriterler ise; ürün satış performansının düşük olması, karlılık hedeflerine ulaşamaması, yüksek servis arıza oranı olarak belirtilmiştir.

Geliştirilen ürünlerin başarısızlığa uğramasındaki bir diğer etken; Bosch ve Electrolux firmaları gibi rakip firmaların 20- 24 ay gibi bir yeni ürün geliştirme sürecine karşılık, firmadaki 12- 14 aylık kısa yeni ürün geliştirme sürecine bağlı olarak ürün geliştirme için harcanan sürenin az olması ve buna bağlı ürünlerde olabilecek teknik sorunlar olarak belirtilmiştir.

6.3.8.VESTEL DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI PAZARLAMA A. Ş. *

6.3.8.1.Firma Özellikleri:

Vestel Şirketler Grubu; beyaz eşya, bilgi teknolojileri ve elektronik sektörlerinde faaliyette bulunan üretim ve pazarlama şirketlerine sahiptir. Vestel Şirketler Grubu, Vestel Elektronik, Vestel Dış Ticaret, Vestel Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama,

Vestel Danışmanlık, Vestelkom, Vestel USA, Vestel Bilişim, Vestel Beyaz Eşya, VestelNet, Veseg GmbH, Vestel Fransa A.Ş. ve Vestel Hollanda BV ve Collar Holding BV, Vestel IBERIA, Vestel Taiwan, Dexar ve Vestel Cabot şirketleri ile

* Kişisel Görüşme, Buket Besen, Ürün Müdürü, 13 Aralık 2001

beyaz eşya, bilgi teknolojileri ve elektronik sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Vestel Şirketler Grubu, 107 farklı ülkeye yaptığı ihracat ile Türk ekonomisinin önde gelen markalarından birisidir. Üretimnin %90'ından fazlasını ihraç eden Vestel, Avrupa'nın en gelişmiş ülkelerinde %20, dünyada ise %5 oranında pazar payına sahiptir. Vestel, 1999 yılında renkli TV üretiminde iç pazardaki TV üretiminin %55.4'ünü gerçekleştirmiştir.

Vestel, televizyon pazarındaki başarısını, beyaz eşya sektörüne de taşımayı hedeflemektedir. Vestel, 1999 yılının ikinci yarısında kurduğu beyaz eşya fabrikasında yeni nesil statik ve no-frost buzdolapları üretmektedir.

Ar-Ge'ye yatırım yaparak kendi teknolojisini kendi üreten Vestel, internet TV, internet terminal, plazma TV, Replay TV, web phone gibi teknolojik ürünler de geliştirmektedir.

Grubun Ar-Ge çalışmalarının merkezi olan Vestel USA, 1997 yılında, A.B.D'nin California Eyaleti Silikon Vadisi'nde, tüm dünyada önemli trend olan İnternet tabanlı bilgi cihazları alanında ürünler geliştirmek üzere kurulmuştur. Vestel, yeni teknolojilerin gelişme merkezi sayılan Silikon Vadisi'nin yanı sıra, dünyanın diğer önemli bir teknoloji merkezi olan Tayvan, İsrail ve Manisa ve İzmir Serbest Bölge'de bulunan Ar-Ge merkezleri ile kendi teknolojisini geliştirmektedir. Vestel USA, Vestel'in global bir dünya pazarına hitap eden şirket olduğunun da göstergesidir.

6.3.8.2. Rakipler ve rekabette üstünlüğün ana unsuru:

Firmanın geniş ürün yelpazesindeki ürün çeşitlerine bağlı olarak rakipleride değişmektedir.

Firmanın %30' luk pazar payı ile lider konumda olduğu televizyon pazarına bakıldığında Arçelik firması ikinci, Ariston ise üçüncü firma olarak rakip firmalar arasında yer almaktadır.

Toptan beyaz eşya pazarında Arçelik firmasının pazar lideri olmasının karşılık firma bu pazar da % 20 gibi yüksek bir pazar payına sahiptir.

Firma rekabetteki üstünlüğün ana unsuru olarak, yeni üründe ilk üretici olmak ve teknolojik üstünlüğe sahip olmak olarak belirtmiştir. Bunlara ek olarak müşteri ihteklerinin en iyi şekilde karşılanması ve satış sonrası serviste diğer rekabette üstünlük sağlayıcı etkenler olarak belirtilmiştir.

6.3.8.3. Yeni ürün geliştirmenin pazarlama yönetimindeki rolü ve yeni ürün geliştirme süreci:

Dayanıklı tüketim malları sektöründe pazara ürünler sunan firma, değişen tüketici ihtiyaçlarının karşılanması, gelişen teknolojinin takibi ile tamamen yeni ürünlerin geliştirilmesi ve bu anlamda pazarda ilk olunması amacıyla yeni ürünler geliştirmeye önem vermektedirler. Bunun yanı sıra rakiplerin geliştirdiği yeni ürünler karşısında pazar payını koruma isteğinde önemli yer tutmaktadır.

Firmadaki yeni ürün geliştirme süreci incelendiğinde; yeni ürün fikirlerinin rakiplere ait ürünler, teknolojik gelişmeler ve yurt dışı fuarların takibi sonrasında oluştuğu bunun yanında İnternet ve Tüketici İlişkileri departmanı aracılığı ile de müşterilerden gelen yeni ürün fikirlerinin değerlendirildiği belirtilmiştir. Yeni ürün kaynaklarından toplanan bu ürün fikirleri talep analizleri sonucunda elemeye tabii tutulmaktadırlar. Elemeler sonunda olumlu görülen yeni ürün fikirleri için pazar araştırması yaptırılmakta pazarın gerçekte ne tür bir ürün istediği, tüketicilerin ne kadarlık bir ücret ödemeyi kabul edebilecekleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmalar sonrasında firmanın böyle bir ürün üretip üretemeyeceği, maliyeti, gerekiyorsa yapılacak yatırımlar bazında finansal olarak incelemeler gerçekleştirilir. Finansal açıdan olabilir gözüken ve pazarın istekleri doğrultusunda oluşturulan ürün Ar& Ge departmanı tarafından prototip olarak üretilir. Bu aşamada ürünün estetiği açısından focus grup çalışmaları ile firma kimliğine yönelik pazar araştırmaları yapılır. Yapılan araştırmalar sonucunda son aşamaya gelen ürün pazarlama açısından verilen destek ile birlikte pazara sunulur.

Yeni ürün geliştirme süreci kapsamında pazarlama departmanı genel yönetici konumunda iken ürünün prototipinin geliştirilmesi ve focus grup çalışmaları sırasında Ar& Ge departmanında bu süreç içindeki yerini almaktadır.

Yeni ürün geliştirme sürecindeki ürüne ve yapılacak olan yeniliğin seviyesine bağlı olarak, ürün fikrinin oluşmasından pazara sunumuna kadar olan süre genel olarak 1-2 yıl arasında değişmektedir.

6.3.8.4. Firma tarafından pazara sunulan en son ürün ve sunuş nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulan en son ürün olarak Replay TV göstermiştir. Ürünün pazara sunulmasındaki nedenler; televizyon pazarında lider konumda olan firma imajını güçlendirmek, ürün yelpazesini genişletmek, teknolojik bir üstünlükten faydalanarak pazara farklılık getirmek ve bu alanda ilk olmanın getireceği rekabet avantajından faydalanmak şeklinde belirtilmiştir.

6.3.8.5. Firma tarafından pazara sunulan, başarılı olmuş ürün ve başarı kriterleri:

Firma tarafından pazara sunulan ve başarılı olarak değerlendirilen ürünler arasında TV ürün grubu ve 2000 yılı başında pazara sunulan full otomatik, dokunmatik çamaşır makinesi gösterilmektedir.

Firma bu ürünlerdeki başarı kriterleri olarak satış performansı ve ürünün karlılığını göstermiştir. Ürünlerin bu başarıya ulaşmasındaki etkenler olarak da firmanın bu ürün grubundaki güçlü imajı, garanti şartlarının tüketici tarafından benimsenmesi, servis güvenilirliği, diğer kullanıcılar tarafından ürünün tavsiye ediliyor olması gibi faktörler gösterilmiştir.

6.3.8.6. Firma tarafından pazara sunulan başarısız olan ürün ve başarısızlık nedenleri:

Firma tarafından pazara sunulduktan sonra beklenen başarıya ulaşamayan ürünlere örnek olarak 1999’ da pazara sunulan İnternet TV gösterilmektedir. Bu ürünün özelliği olarak TV aracılığı ile internete bağlanılabilmesi burada TV’ nun monitor işlevi yapabilmesi olarak açıklanmıştır.

Ürünün başarısız olmasındaki en önemli ve belkide tek etken tüketicinin internete bağlanma sonrasında beğendiği herhangi bir yazı veya programı download etme eğiliminde olmasıdır. Ürün yapısı itibarı ile kayıt edici bir hard disk taşımadığından

tüketici istediği download işlemini gerçekleştirememiş ve sadece bir monitör olarak ürünün benimsememiştir.

Ürün başarısızlığından farklı olarak ürünün sunumunun durdurulması tarzındaki bir örnekte şu şekilde açıklanmıştır. Firma, yurtiçi pazar da zincir mağazalara satışını gerçekleştirdiği ekonomik ürün sınıfındaki Regal markalı ürün serisine buzdolabı, klima ve televizyon ürünlerinden sonra otomatik çamaşır makinasını da eklemek istemiş fakat ürünün ithalat maliyeti beklenenin üzerinde gerçekleştiğinden bu ürünün seriye katılması iptal edilmiştir.

6.4. ARAŞTIRMA SONUCU

Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerindeki firmalarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda; gerek tamamen yeni bir ürün gerekse ürün içeriğinde veya ambalajında gerçekleştirilen küçük değişiklikler ile yeni bir ürün sunumu açısından dayanıksız tüketim malları sektöründe çok daha sürekli ve yoğun, yeni ürün geliştirme faaliyetleri olduğu, çok daha hızlı ve yoğun bir yeni ürün döngüsünün gerçekleştiği görülmüştür.

Bu kapsamda, dayanıksız tüketim malları sektöründe, mevcut ürünlerde yapılacak değişiklikler söz konusu olduğunda minimum 6 ay, sıfırdan tamamen yeni bir ürün geliştirilmesi durumunda ise 1- 1,5 yıllık bir yeni ürün geliştirme süreci geçirildiği saptanmıştır. Dayanıklı tüketim malları sektöründe ise çok daha uzun süreli bir ürün geliştirme sürecinin yaşandığı, yeni ürün geliştirme için mevcut üründeki yenilikleri içiçn olsa dahi minimum 1yıl ile 2 yıl arasında değişen bir zamana ihtiyaç duyulduğu saptanmıştır.

Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde, yeni ürün geliştirme sürecinde genel olarak uygulamada literatürle benzer aşamaların yer aldığı, sektörel farklılıktan daha çok firmaların kendi yapılarından oluşan küçük farklılıklar olduğu gözlenmiştir.

Fikir kaynakları açısından değerlendirildiğinde, her iki sektördeki firmalarda tüketici araştırmaları sonunda ortaya çıkan tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik yeni ürün fikirleri geliştirmektedirler. Bununla birlikte dayanıklı tüketim malları

sektöründeki yeni ürün kaynakları arasındaki en önemli ikinci kaynak olarak teknolojiye meydana gelen atılımlar, yenilikler görülmektedir. Her iki sektörde de rakipler tarafından pazara sunulan yeni ürünler, firmanın yeni ürün geliştirmesinde kaynak olarak değerlendirilirken, dayanıksız tüketim malları sektöründe gerek rakiplere karşılık verilmesi gerekse pazar payının korunması amacıyla, rakip ürünler yeni ürün fikri kaynağı olarak daha ön plana çıkmaktadır. Yabancı sermayeli firmalar ile yerli sermayeli firmalar arasındaki yeni ürün fikir kaynakları açısından yapılan karşılaştırmada, çok uluslu firmaların yurtdışı Ar& Ge bağlantılarından kaynaklanan daha geniş bir yeni ürün fikri kaynağına sahip oldukları, daha önce başka ülkelerde denenerek başarılı olmuş ürünleri finansal açıdan uygun olması halinde çok çabuk bir şekilde pazara sunabildikleri belirlenmiştir.

Yeni ürün fikirlerinin elenmesi aşamasında genel olarak her iki sektörde de pazarlama bölümleri tarafında genel bir eleme yapıldığı, elemeler sonunda firma imajına uygun , tüketici ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayabilecek, ürünün geliştirilmesi aşamasında kısa sürede hızla yol alabilecek ve firmanın diğer ürün grupları ile uyumlu olan ürün fikirlerinin öne çıkartıldığı belirlenmiştir.

Yeni ürün geliştirme sürecindeki bu iki aşama sonrasında ortaya çıkan yeni ürün fikirleri dayanıksız tüketim malları sektöründe daha ağırlıklı olmak üzere her iki sektörde de tüketici kavram testlerine tabii tutulmaktadırlar. Ürünün bir iki cümle ile tanımlandığı bu testler aracılığı ile tüketicinin bu ürün fikirlerine karşı tepkisi araştırılmakta ve tüketici ihtiyaçlarını gerçekten karşılayıp karşılayamadığı, tüketicinin bu ürünü nasıl algıladığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Tüketici kavram testleri sonrasında tüketici tarafından benimsenen yeni ürün fikirleri için her iki sektörde de ürün maliyetinin, olası üretim harcamalarının , pazarlama için gerekli olacak harcamalarının ve gerekiyorsa yatırım maliyetlerinin belirlendiği finansal analizlerin yapıldığı belirlenmiştir.

Yapılan finansal analizler sonrasında, her iki sektörde de firma tarafından uygun görülen ürün fikirleri için firmaların, Ar& Ge bölümleri tarafından ürün numunelerinin, prototiplerinin geliştirildiği saptanmıştır. Geliştirilen bu ürün örnekleri için dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde farklı tüketici testleri uygulandığı belirlenmiştir. Dayanıklı tüketim malları sektöründe yapılan grup

tartışmaları ile tüketicinin ürünü algılaması, hangi özelliklerinden dolayı ürünü benimsediği incelenirken dayanıksız tüketim malları sektöründe bu tür focus grup çalışmalarına ek olarak ürünün özelliklerine bağlı olarak çok daha geniş kapsamlı evde kullanım testlerinde uygulandığı belirlenmiştir. Yapılan bu testler ile tüketicinin ürünü sadece görsel olarak değerlendirmesinin dışında, tüketicinin algıladığı ürün değeri ile gerçek ürün arasındaki farklılıkların seviyesinde saptanabilmekte ve gerekli değişiklikler ile bu fark minimum seviyeye indirilmeye çalışılmaktadır.

Ürün geliştirilmesi aşamasında dayanıklı tüketim malları sektöründe ürünlerin teknik özelliklerinden dolayı çok daha uzun bir geliştirme süresine ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Bu aşamada ki bir başka farklılıkta, yabancı sermayeli firmalarda Ar&Ge yatırımlarının çok daha üst seviyelerde olmasına bağlı olarak, yurtdışı destekli bu firmaların ürün geliştirme faaliyetlerinde daha geniş imkanlara sahip oldukları şeklinde saptanmıştır.

Tüm bu aşamalar sonrasında pazara sunumunun gerçekleştirildiği yeni ürünlerin başarı faktörlerine bakıldığında sektörel veya firmalar bazında başarı kriterlerinde küçük farklılıklar olmasına karşılık genel olarak her iki sektörde de karlılık ve satış performansının önem kazandığı belirlenmiştir. Her iki sektörde de yeni ürünün rekabette bir avantaj sağlamasında ürünün başarılı olarak değerlendirilmesinde ön plana çıkmaktadır.

Bunların yanı sıra dayanıksız tüketim malları sektöründe, tüketici ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılaması, müşteriye bir yenilik getirmesi, firma imajına ve diğer ürünlerin satışına yaptığı olumlu katkılarda yeni ürünün başarılı olarak değerlendirilmesinde önem kazanan diğer faktörler olarak belirlenmiştir.

Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde pazara sunulduktan sonra istenen başarıyı gösteremeyen ve başarısız olarak değerlendirilen ürünler gözönüne alındığında, bu ürünlerin başarısız olarak değerlendirilmesindeki en önemli iki kriter olarak düşük satış performansı ve karlılık hedeflerine ulaşamaması belirlenmektedir. Ürünlerin satış performanslarındaki bu düşüklüğün ürüne ve sektörlerle bağlı olarak değişik sebepleri olduğu gözlenmiştir.

Buna örnek olarak dayanıksız tüketim malları sektöründe firmanın kendi içinde bazı ürün gruplarını, markalarını ön plana çıkarırken diğer ürünler için gerekli tanıtım harcamalarının yapılmaması, rakipler ürünlerini yenilerken firmanın bir yenilik çalışmasında bulunmaması sonucunda ürün istenen başarıya ulaşamaması ve başarısız konuma düşmesi gösterilebilir.

Bir başka başarısızlık örneği ise her iki sektörde de rastlanan tüketicinin böyle bir ürüne hazır olmaması, ürünün benimsememesi, tüketim alışkanlığını kazanmaması sonucu istenen satış hedeflerinin gerçekleştirilememesi sonucunda ürünün başarısız olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.



6.5. GENEL SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan bu çalışma sonucunda yeni ürün geliştirme sürecinin uygulamada da literatürde ki ile benzer şekilde ilerlediği gözlenmiştir. Dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde benzer yeni ürün geliştirme süreçlerinin izlendiği, süreçteki farklılıklar olarak firmaların kendi yapılarından kaynaklanan daha geniş ürün fikir kaynakları, daha geniş kapsamlı tüketici testleri yapılmasının dışında temel aşamalarda çok derin farklılıkların olmadığı saptanmıştır.

Yapılan çalışma sırasında Unilever, Henkel ve Nestle gibi yabancı sermayeli firmalarda geniş Ar& Ge yatırımları sonucunda çok daha fazla sayıda ürün fikrine ulaşılabildiği ve önceden diğer ülkeler bazında denemiş ürünlerin kolayca geliştirilerek kısa sürede pazara sunulabildiği ve bununda firmalara rekabet açısından çok büyük bir avantaj getirdiği saptanmıştır.

Öncelikli olarak dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerindeki yeni ürün geliştirme süreci incelendiğinde sektörün ve ürünün özelliklerine bağlı olarak dayanıklı tüketim malları sektöründe, bir çamaşır makinası için 14- 16 ay veya bir Tv için 1,5- 2 yıl gibi çok daha uzun süren bir sürecin olduğu gözlenmiştir. Dayanıklı tüketim mallarındaki bu uzun sürece karşın dayanıksız tüketim malları sektöründe, mevcut üründe koku, ambalaj gibi estetik değişiklikler yapılması durumunda gerekli süre 6 ay olarak belirlenirken tamamen yeni bir ürünün çıkması için gerekli sürenin 1- 1,5 yıl olduğu saptanmıştır. Gıda sektöründe ise üretim için ek bir yatırım gerektirmemesi durumunda çok daha kısa sürede yeni ürün gelişmesi yapıldığı gözlenmiştir.

Yeni ürün fikir kaynakları açısından dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerinde en önemli fikir kaynakları olarak tüketici araştırmaları belirtilmiştir. Her iki sektördeki firmalar tarafından rakip firmalara ait ürünlerdeki yeniliklerde ikinci en önemli fikir kaynağı olarak vurgulanmıştır. Bununla birlikte yabancı sermayeli firmalarda, gerek üretim teknoloji gerekse ürün içeriğini oluşturan girdilerdeki değişmelerin yakından takip edildiği, fuar, sergi vb. faaliyetler sonucunda da yeni ürün fikirleri oluşturulduğu gözlenmiştir.

Yeni ürünün geliştirilmesi, örnek ürün yapılması aşamasında, dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerindeki karşılaştırma sonucunda tasarı, üretim teknolojisi vb. gibi ürün özelliklerine bağlı olarak dayanıklı tüketim malları sektöründe daha uzun bir geliştirme zamanının olduğu gözlenmiştir. olarak karşılaştırılmıştır. Sektörler arasında ürün geliştirme açısından olabilecek farklılık nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Ürün geliştirme sonrasında gerçekleştirilen, pazar ve ürün testleri açısından dayanıksız tüketim malları sektöründe daha geniş kapsamlı testlet uyguladığı belirlenmiştir. Bir çamaşır makinası için yapılan tüketici testlerine oranla dayanıksız tüketim malları sektöründe, deterjan veya şampuan gibi ürünlerde ürünün performans açısından direkt olarak tüketiciye denettirildiği gözlenmiştir.

Sektörel olarak pazara yeni ürün sunumu, yeni ürün geliştirilme nedenleri açısından değerlendirildiğinde pazara yeni ürün sunumundaki en önemli nedenler;

- Tüketici araştırmaları sonucu ortaya çıkan farklı beklentileri karşılayacak şekilde ürün hattı genişletilmesi
- Daha önce firmanın bulunmadığı bir pazara ürün sunarak ürün yelpazesinin genişletilmesi
- Pazarda farklılık yaratarak rekabet avantajı sağlamak
- Marka gücünün desteklenmesi, mevcut marka imajının rakiplere karşı güçlendirilmesi
- Rakiplere karşı firmanın pazar payının arttırılması ve genel firma imajının güçlendirilmesi
- Teknolojik bir üstünlükten faydalanarak pazara farklılık getirmek ve bu alanda ilk olmanın getireceği rekabet avantajlarından faydalanabilmek
- Kısalan ürün yaşam çevrimi
- Ürünlerin eskimesi ve rakiplerin sunduğu yenilikler
- Demografik yapıdaki ve tüketici tercihlerindeki değişimler
- Pazarda ilk veya aktif olmanın getireceği avantajlara sahip olmak, rekabet avantajı
- Teknolojideki hızlı değişiklikler
- Yasal düzenlemeler, hammadde maliyetleri ve bulunabilirliği şeklinde bulunmuştur.

Ürünlerin pazara sunumundan sonra, her iki sektörde yüksek satış performansı ve karlılık en önemli iki başarı kriteri olarak belirlenmiştir. Bu başarı kriterlerine ek olarak özellikle dayanıksız tüketim malları sektöründe ürünün rekabette sağlayacağı üstünlük ön plana çıkmıştır. Diğer başarı kriterleri ise yine her iki sektör içinde firmaların genel imajına katkıları, diğer ürünlerin satış oranlarına yaptıkları olumlu etki ve pazar payının artırılması olarak belirlenmiştir.

Başarılı olarak değerlendirilen ürünler inceleniğinde ürünlerin bu başarıyı sağlamalarındaki en önemli özellik olarak, her iki sektörde de tek ve üstün ürün özelliğine sahip olması belirlenmiştir. Geliştirilen yeni ürünlerin, her iki sektörde de tüketici ihtiyaçlarını iyi algılayabilmiş ve tüketiciye istediğini veren ürünler olmalarından dolayı başarılı oldukları saptanmıştır. Yeni ürünün geliştirilmesi ve tüketici testleri aşamasındaki çalışmalarında ürünün başarısını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Özellikle daha yoğun tüketici testleri uygulayan yabancı sermayeli firmaların tüketici isteklerini tam olarak belirlemeleri ve ürünlerini bu istekler doğrultusunda geliştirmeleri sonunda ürün başarısının yüksek olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte diğer ülkelerde başarıya ulaşmış Henkel' in koku giderici spray ürünü Fasa ve Unilever'i OmoMatik Tablet gibi ürünleri tüketici tarafından kabul edilmediği, kullanım alışkanlığı edinmediği için başarısız olmuşlardır. Ürünlerin başarılı olmalarında bir diğer önemli etken ürüne verilen pazarlama ve tanıtım desteğidir. Unilever'in Organics şampuanları veya Eti' nin Etiföy gibi ürünleri tanıtım bütçelerinin desteklenmemesinin sonucunda tüketiciye iyi anlatılamadığı ve bu nedenle ürünlerin istenen başarıya ulaşamadıkları belirtilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları sektörlerindeki yeni ürünler incelendiğinde pazara sunulan bu ürünlerin başarısız olarak değerlendirilmelerine sebep olan başlıca kriterler;

- Tüketici tercihleri ve tüketicinin tekrar satın alma eğiliminin olmaması
- Ürünün Türk tüketicisine uygun bir ürün olmaması
- Ürüne yeterli pazarlama desteğinin verilmemesi
- Tüketiciye ürünün iyi anlatılamaması ve buna bağlı olarak yeterli talebi yaratamaması
- Satış performansının istenen düzeyde gerçekleşmemesi
- Ürünün kendi özelliklerinden kaynaklanan başarısızlıklar
- Yüksek servis arıza oranı

- Kısa yeni ürün geliştirme sürecine bağlı olarak ürün geliştirme için harcanan sürenin az olması ve buna bağlı ürünlerde olabilecek teknik sorunlar şeklinde saptanmıştır.

Sonuç olarak yüksek satış performansı ve karlılık başta olmak üzere, firma imajına ve diğer ürünlere katkıda bulunma, rekabette avantaj sağlamakve yeni pazarlara giriş gibi başarı kriterlerince değerlendirilen bu ürünlerin başarılı olmalarında ki en önemli faktörlerin tüketici istek ve ihtiyaçlarının iyi anlaşıldığı bir tüketici testi ve ürün geliştirme aşaması sonunda ortaya çıktıklar, müşteriye rakiplere oranla daha fazla fayda sağladıkları, üst yönetim ve pazarlama açısından gerek görülen her türlü desteği aldıkları, rekabet avantajı açısından hızlı fakat uygun bir kalite ile üretildikleri saptanmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda, firmalar tarafından geliştirilerek pazara sunulan yeni ürünlerin başarılı olarak değerlendirilebilmesi için ürünün sahip olması kritik başarı faktörlerinin;

- Müşteri açısından yeni ürünün algılanma değeri- “tüketici istek ve beklentilerini karşılayacak tek ve üstün ürün olması”
- Etkin yeni ürün geliştirme süreci
- Pazarlama ve finansman desteğinin düzeyi
- Güçlü pazar uyumu: müşteri odaklı- pazar sürürlü
- Keskin ilk ürün tanımı
- Uygulamadaki kalite
- Dağıtım kanalları aracılığı ile ürünün rakiplerin olduğı her yerde olması
- Hedeflenen satış performansı ve karlılığa rahatça ulaşılması
- Yeni ürünün firmanın diğer ürünlerinin satışlarına etkisi ve firma imajı üzerindeki olumlu etkisi
- Üst yönetimin rolü
- Hızlı, zamanında ve kaliteli ürün şeklinde sıralanabileceğı saptanmıştır.

KAYNAKLAR

- Ansoff, H. I.**, 1965, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, Mc Graw Hill Book Co. Inc.
- Bain, J. S.**, 1956, *Barriers to New Competition*, Cambridge Harvard University press.
- Berggren, E. And Nacher, T.**, 2000, Why good ideas go bust- At a time when most new products fail, five rules can increase your chances of getting a new offering to market., *Management Review*, Feb 2000, p.32.
- Berry, J. And Ogiba, E. F.**, 1992, It's your boss- why new product fail, *Brandweek*, Oct 1992, v33, p. 16.
- Biggadike, R. E.**, 1976, *Entry Strategy and Performance*, Harvard University Press.
- Bobrow, E. E., and Shafer, D. W.**, 1987, *Pioneering New Products: A Market Survival Guide*, Dow Jones- Irwin.
- Booz- Allen and Hamilton**, 1982, *New Product Management For The 1980s*, Booz- Allen and Hamilton Inc.
- Brassington, F. and Pettit, S.**, 2000, *Principles of Marketing*, p. 339- 375.
- Brentani, U.**, 1989, Success and Failure in New Industrial Services, *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 6, no: 4, pp. 239-258.
- Buck, C. H.**, 1963, *Problems of Design and Development*, London, Pergamon Press Ltd.
- Carpenter, G. S. And Nakamoto, K.**, 1989, Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage, *Journal of Marketing Research*, vol. 26, pp. 285- 298.
- Chandler, A. D.**, 1990, The Enduring Logic of Industrial Success, *Harvard Business Review*, vol. 68, pp. 131- 139.
- Clark, K. B., and Wheelwright, S. C.**, 1993, *Managing New Product and Process Development*, New York, Free Press.
- Cooper, R. G.**, 1975, 'Why New Industrial Products Fail', *Industrial Marketing Management*, 4, P. 315- 326.
- Cooper, R. G.**, 1984, 'The Dimensions Of Industrial New Product Success And Failure', *Journal Of Marketing*, 43(3), P. 93- 103.

- Cooper, R. G., 1984a, 'How New Product Strategies impact On Performance', Journal Of Product Innovation Management, 1(1), P. 5- 18.**
- Cooper, R. G., 1984b, 'New Product Strategies: What Distinguishes The Top Performers', Journal Of Product Innovation Management, 1(3), P. 151- 164.**
- Cooper, R. G. and Brentani, U., 1991, 'new industrial financial services: what distinguishes the winners', Journal Of Product Innovation Management, 8(2), p. 75- 91.**
- Cooper, R. G. And Kleinschmidt, E. J., 1987, ' New Products: What Seperates Winners From Losers?', Journal Of Product Innovation Management, 5 September,Pp.169-184.**
- Cooper, R. G. And Kleinschmidt, E. J., 1986, 'An Investigation Into The New Product Process: Steps, Deficiencies And Impact', Journal Of Product Innovation Management, 3(2), P. 71- 85.**
- Cooper, R. G., 1979, The Dimensions of Industrial new Product Success and Failure, Journal of Marketing, vol.43, no:3, pp. 93-103.**
- Cooper, R. G., 1993, ' Winning at new Products: Accelerating the Process from Idea to Launch', reading, MA: Addison- Wesley.**
- Corey, E. R., 1989, Goingt to Market: Distribution Systems for Industrial Products, Harvard Business School.**
- Cravens, D. W., 1997, Strategic Marketing.**
- Crawford, C. M., 1987, New Products Management 2nd edition, Richard Irwin Inc.**
- Dahl, D. W. And Gorn, G. J., 1996, The Use of Visual Mental Imagery in New Product Design, Journal of Marketing Research, Feb 1999, v36, p.18.**
- Davidson, H. J., 1976, 'Why Most New Consumer Brans Fail', Harvard Business Review, 54, March- April, P. 117- 122**
- Day, J., 1998, ' The Call Of The Wild', Marketing Week, 25 June, P. 41- 2.**
- Elliot, L. and Beavis, S., 1994, 'Feeling FrailAfter 15 Year Slimdown', The Guardian, 8 November, p. 14.**
- Fletcher, K., 1990, Marketing Management and Information Technology, UK, Prentice Hall Inc.**
- Gerlach, J. T., and Wainwright, C. A., Successful Management of New products, London, Isaac Pitman and Sons Ltd.**
- Glazer, R., 1991, "marketing in an Information Intensive Environment: StrategicImplications of Knowledge as an Asset", Journal of Marketing, vol. 55, no:4, pp. 1-19.**

- Gray, R.**, 2001, Modifying NPD for a shrinking world, *Marketing*, April 2001, p.39
- Greenhalgh, C.**, 1971, "Research for New Product Development", London, Mc Graw Hill, pp. 378-410.
- Hall, J. A.**, 1991, *Bringing New Products to Market: The art and the Science of Creating Winners*.
- Hardcastle, S.**, 1999, 'Giving It A Lot Of Stick', *The Grocer*, 20 March, P. 49- 51.
- Hauser, J. R.**, 1983, Defensive Marketing Strategies, *Marketing Science* 2,p.319- 360.
- Hise, R. T.**, 1977, *Product and Service Strategy*, New York, Mason Charter Publishers Inc.
- Hoo, D. And Mcdonald, B.**, 1985, 'Prescription For New Product Success', New York Assosiacion Of National Advertiser, P. 24- 47.
- Hooper, L.**, 1990, ' Xerox Tries Shed ItsHas- Beeb Image With Big New Machine', *The Wall Street Journal*, September.
- Kane, C.**, 1994, New Product Killer: The Research Gap, *Brandweek*, Nov 28, 1994, v35, p.12.
- Kelly, J.**, 1998, ' Digging For Scoops', *The Grocer*, 16 May, P. 42- 4.
- Kodama, F.**, 1992, " Technology Fusion and the New R& D", *Harward Business Review*, vol. 70, no: 4, pp. 70-78.
- Kotler, P. and Armstrong,J. S.**, 1999, *Principles of Marketing*, 8th. Edition, p. 274- 288
- Lane, W. J.**, 1980, Product Differentiation in a Maket with Endogenous Sequential Entry, *Bell Journal of Economics*, vol. 11, pp.237-260.
- Levitt, T.**, 1960, Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, vol. 38, pp. 45-56.
- Maidique, M. A. And Zirger, B. J.**, 1984, 'A Study Of Success And Failure In Product Innovation', *IEEE Transaction On Engineering Management*, November, P. 193-203.
- Majaro, S.**, 1991, *The Creative Process*, Allen & Unwin.
- Maling, N.**, 1998, 'Hooch Tries 6mn. TV Comeback', *Marketing Week*, 26 November, P. 8.
- Moore, W. L. And Pessmier, E. A.**, 1993, *Product Planning And Management: Designing And Delivering Value*, McGraw- Hill, p.89- 105.
- Neilsen, A. C.**, 1971, 'New Product Success Ratio', *Neilsen Research*, No. 5, P. 1- 10
- Osborn, A. F.**, 1963, *Applied Imagination*, 3rd Edn, Schreiber.
- Patton, A.**, 1963, "Top Management's Stake in a Product's Life Cycle", *Product Strategy and Management*, New York, Holt Rinehart and Winston Inc.
- Peter, J. P. And Dannelly, J. H.**, 1998, *Marketing Management Knowledge and Skills*.
- Robertson, T. S.**, 1967, "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation", *Journal*

Marketing, vol. 31, pp. 14- 19.

- Robinson, W. T. And Fornell, C., 1985, "Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Industrial Goods Industries", Journal of marketing Research, vol.22, pp. 305- 317.**
- Rodger, L. W., 1969, Marketing in a Competitive Economy, London, Hutchinson and Co. Ltd.**
- Rothwell, R., Freeman, C., Horsley, A., Robertson, A. B. And Townsend, J., 1974, 'Sappho Updated- Project Sappho Phase II', Research Policy, 3, P. 258- 291**
- Schwartz, D., 1987, Concept Testing: How To Test New Product Ideas Before You Go To Market, American Marketing Association.**
- Skinner, R. N., 1972, Launching New Products in Competitive Markets, New York, John Wiley and Sons Inc.**
- Souder, W. E., 1987, Managing New Product Innovations, Lexington Books, D. C. Heath and Company.**
- Starr, M. K., 1992, Accelerating Innovation, Business Horizons, vol. 35, no: 4, pp. 44-51.**
- Taylor, J. W., 1984, Planning Profitable New Product Strategies, Modern Business Reports.**
- Thomas, R. J., 1993, New Product Development- Managing and Forecasting for Strategic Success, p. 3- 27.**
- Thomas, R. J., 1995, New Product Success Stories, p.1- 15.**
- Urban, G. L. and Hauser, J. R., 1993, Design and Marketing of New Products, Prentice Hall Inc. 2nd edi.**
- Von Hippel, E., 1978, Successful Industrial Products From Customers' Ideas, Journal Of Marketing, 42, January, Pp.39- 49.**
- Von Hippel, E., 1986, Lead Uses: A Source of Novel Product Concept, Management Science 32, Pp.791- 805.**
- Wasson, C. R., 1968, How predictable are Fashion and Other Product Life Cycles, Journal of Marketing, vol. 23, pp. 36-43.**
- Webster, F. E., 1991, Industrial Marketing Strategy, New York, John Wiley and Sons Inc.**
- Wind, J., and Mahajan, V., 1997, "Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issues", Journal of Marketing Research, vol. 34, no:1, pp.1-12.**
- Witcher, G., 1989, ' Slow Start for UpJohn's Baldness Drug', The Wall Street Journal, April.**

EKLER

Görüşme Soruları

1. Firma bilgileri (Kaç yıldır faaliyette , yabancı ortaklı olup olmadığı, ürün karmasındaki ürünler, markalar, pazarlama örgütlenmesi, dağıtım kanalı yapısı,)
2. Bulunduğunuz piyasada temel rakipleriniz kimler? Pazar payınız ve rakip paylar nasıl bir dağılım göstermektedir?
3. Rekabette üstünlüğün ana unsuru nedir? Ya da rekabet hangi temele dayanmaktadır?
4. Firmanız tarafından en son sunulan yeni ürün nedir.?
5. Son 5 yılda kaç yeni ürün sunulmuştur?
6. En son beş yılda piyasaya kaç başarısız yeni ürün sürdürünüz?
.....adet
7. Sizce bu başarısızlığın nedenleri nelerdir? (birincil ve ikincil nedenler)
8. En son beş yılda kaç yeni ürün projesini ürünü satışa sunmadan durdurdunuz?
Nedenleri? adet
9. Firmanızda yeni bir ürün sunarken ne tür bir süreç izlenmektedir?
(Yeni ürün sunumunda hangi departtman, pozisyon sorumlu, ne tür bir örgütlenme var?)

10. Yeni ürün fikir kaynağı çoğunlukla hangisidir? Nasıl temin edilmektedir?
(müşterileriniz, rakipleriniz, başka bir sektörde size rakip olmayan bir şirket, yöneticileriniz, firma çalışanları, teknolojik gelişmeler sonucu kendiliğinden, gazete, dergi, makale fuar, kongre v.b., firma dışı faktörlerin değişmesi)
11. Yeni ürünlerin geliştirilmesi sırasında bir müşteri veri tabanı veya tüketici araştırması kullanıyorsunuz mu? Nasıl?
12. Yeni ürün fikirleri sayıca fazla olduğunda nasıl elenmekte?
13. Pazarlama ve Finansal analiz öncesi araştırma (yeni ürün kavram testi) yapılmakta mı? Nasıl?
14. Prototip geliştirme ve test aşamalarında nasıl bir süreç izlenmekte? Yapılıyor mu?
15. Pazar testi uygulanıyor mu? Test bölge nasıl seçilmekte, test süresi? Süre ve yöntemi etkileyen faktörler neler?
16. Firmanızda, yeni bir ürün fikrinin ortaya atılmasından, her şeyin tamamlanıp ürünün piyasaya sürülmesine kadar geçen ortalama süre ne kadardır?
.....ay/ yıl
17. Bugüne kadar firmanın sunduğu en başarılı yeni ürün hangisi olmuştur?
18. Başarıyı hangi göstergeler ile tanımlamaktasınız (satış performansı, karlılık, şirket imajı üzerindeki etkisi, maliyet açısından durumu, rekabette avantaj sağlaması, yeni pazarların açılması, diğer ürünlerinizin satışına katkısı, diğer ürünlerinizin karlılığına katkısı , şirketin büyümesi)
19. Başarıda en önemli rol oynayan faktör hangisidir?
20. Yukarıda belirttiğiniz başarı faktörlerinin yanı sıra yeni ürün için firma tarafından yapılan arge yatırımı, firmanın üretim teknolojisindeki üstünlüğü,

pazarın istek ve ihtiyaçlarının iyi kavranması, ürün tasarımı, ambalaj, pazara girişte izlenen fiyat stratejisi, dağıtımda etkinlik, etkin ve yoğun promosyon vb. unsurların yeni ürünün başarısındaki rolü nedir?

21. Rakiplerinize karşılaştırıldığında araştırma ve geliştirme yatırımlarınız nasıl değerlendirilebilir? Nedenleri?

22. Rakiplerinize karşılaştırıldığında yeni ürün sunumunda öncülük, aktiflik ve başarıda firmanızın konumu nedir?

23. Sizce ne tür bir örgütlenme yeni ürün sunumunda daha etkindir?
Burada yeni ürün takımları üzerinde durmaya çalışırsın

24. Çalışanların yeni ürün geliştirmedeki rolüne ilişkin görüş ve firma olarak ödüllendirme/özendirme amacı ile ne yapılıyor?(grup ödülleri, kişisel ödülleri)

ÖZGEÇMİŞ

1975 İstanbul’ da doğdum. Ortaokul ve lise öğrenimimi İstanbul Kocamustafapaşa Lisesinde tamamladıktan sonra 1991- 1992 öğretim yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İngilizce Hazırlık sınıfını bitirdim. 1997 yılında İTÜ Kimya Mühendisliği bölümünden mezun oldum. Şubat 2002 öğretim döneminde İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme mühendisliği bölümündeki yüksek lisans eğitimimi tamamladım.



Dr. Yılmaz Öcalan
KURUMSAL YATIRIM