

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TASARIM – PAZARLAMA EKSENİNDE
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME YÖNTEMLERİNİN
İRDELENMESİ**

Mimar Bora BAŞOK

**FBE Mimarlık Anabilim Dalı Mimari Tasarım Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Çiğdem BAYTİN

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMA LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1 GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Amacı	1
1.2 Araştırmanın Kapsamı	2
1.3 Araştırmanın Yöntemi	3
2 YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEYE GİRİŞ	4
2.1 Buluşlar önemli fakat risklidir	5
2.2 Ürün geliştirme başarılabılır	7
2.3 Başlangıç Etmenleri.....	8
3 YENİLİK STRATEJİSİ.....	9
3.1 Yenilik Disiplini.....	9
3.1.1 Yeniliğin Kaynakları	9
3.1.2 Yenilik Prensipleri	13
3.1.3 Yenilikçi Olmanın İnatçı Yolları	14
3.2. Yeni Ürün Stratejileri	15
3.2.1 Ortak Strateji ile İlişkiler	15
3.2.2 Alternatif Ürün Geliştirme Stratejileri.....	16
3.2.3 Proaktif Stratejilere Karşı Reaktif Stratejiler.....	18
3.2.4 Pazarlama ve Ar-Ge Ortak Çalışması.....	21
3.2.5 Yeni Ürün Geliştirmede Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon.....	22
3.3. Yeni Bir Ürün İçin Strateji ve Plan Oluşturulması	23
3.3.1 Strateji ve Plana İhtiyaç	24
3.3.2 Kapsamlı Bir Strateji ve Planın Anahtar Elementleri	25
3.3.3 Strateji ve Planın Oluşturulması.....	29
4 FIRSAT SAPTAMA	31
4.1. Pazar Tanımlanması ve Pazara Giriş Stratejisi	31
4.1.1 Arzu Edilen Pazar Karakteristikleri	32
4.1.2 Pazar Profili Analizi	37
4.1.3 Pazar Tanımı	40
4.2. Pazar Fırsatları Belirlemek Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek.....	42
4.2.1 Pazarlama Fırsatı Nedir ?.....	43
4.2.2 Yeni Pazarlama Fırsatları İçin Başlıca Kaynaklar Nelerdir ?.....	43

4.2.3	Daha Çok Vaat Eden Fırsatlar Bulabilmek İçin, Bir Şirket Kendi İçinde Nasıl Organize Olabilir?	48
4.2.4	Şirketlerin Mümkün Olan Büyüme Yolları Nelerdir?.....	51
4.2.5	Bir Şirket Mevcut Fırsatları Nasıl Tartabilir ve Uygun Olanı Nasıl Seçebilir?.....	52
4.2.6	Bir Şirket Yeni Ürünleri ve Hizmetleri Sunmadaki Başarı Oranını Nasıl Yükseltebilir?	53
4.2.7	Üzerinde Düşünülecek Sorular	54
4.3.	Pazarlama Öncelikleri, Kararları.....	55
4.3.1.	Pazarlama Operasyon Kararları.....	56
4.3.2	Pazarlama Planı Oluşturulması	57
4.3.3	Bir Mühendislik Tasarım Firmasını Seçerken Göz Önünde Bulunduranlar.....	58
4.4.	Stratejik Pazarlama.....	59
4.4.1	Başarı Planlanabilir : Yönetilemeyi Yönetmek.....	60
4.4.2	SWOT Analizi	61
4.5.	Fikir Oluşumu	62
4.5.1	Fikir Kaynakları	63
4.5.2	Fikir Oluşum Metotları.....	65
4.6	Yeni Ürünler İçin Konsept Ve Fikirlerin Değerlendirilmesi	74
4.6.1	Fikir ve Konsept Değerlendirmesinin Amaçları	74
4.6.2	Yeni Ürün Fikirlerinin Yargısal Gözlenmesi.....	76
4.6.3	Yeni Ürün Fikirlerini Konseptlere Dönüştürmek.....	77
4.6.4	Yeni Ürün Konseptine Yönelik Müşteri Tepkilerini Test Etmek	77
5	TASARIM SÜRECİ	79
5.1	Tasarım Sürecine Genel Bir Bakış	79
5.1.1	Tasarım Süreci	80
5.1.2	Tasarım Sürecinin Anahtar Yönleri	84
5.2.	Ürün Geliştirmede Tasarımın Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi.....	86
5.2.1	Pazarlama – Tasarım İlişkisi	86
5.2.2	Tasarım – Araştırma ve Geliştirme İlişkisi	87
5.2.3	Üretim – Tasarım İlişkisi	87
5.3.	Müşteri İsteklerinin Tanımlanması	89
5.3.1	Tüketici Pazarının Demografik ve Ekonomik Özellikleri	89
5.3.2	Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler.....	91
5.4.	Algısal Haritalama.....	92
5.4.1	Müşteriler Algılamalara Dayanarak Satın Alması.....	92
5.4.2	Algısal Haritalar.....	95
5.4.3	Değer Haritaları ve Müşterinin Öncelikleri.....	97
5.5.	Stratejik Ürün Konumlandırma ve Müşteri Tercihleri	101
5.5.1	Müşteri Tercihleri Ve Ürüne Yer Edindirme.....	101
5.5.2	Ürüne Yer Edindirmenin Stratejik Rolü.....	102
5.5.3	Özet.....	104
5.6.	Ürün Mimarisi.....	105
5.6.1	İyi Bir Ürün Mimarisi Oluşturmanın Ön Gereklilikleri	106
5.6.2	Modüler İntegrale Karşı: Hangisi Daha İyi	106
6	BÜTÜNLEŞİK TASARIM DURUM ÖRNEKLERİ VE ÖRNEK OLAYLAR	108
6.1	Örnek 1: Paketli Müşteri Ürünü Vakası	108
6.1.1	Pazar Tanımı	108
6.1.2	Fikir Gelişimi	110
6.1.3	Konsept Değerlendirmesi ve Düzeltmeler	113

6.1.4	Ürün Tatmini ve Kalite.....	114
6.1.5	Tahminler ve Değerlendirmeler	116
6.1.6	Pazarlama Karması.....	117
6.2.	Bütünleşik Tasarım Örnek Araştırması	120
6.2.1	Kelebek Mobilya	120
6.2.2	Eston İnşaat.....	135
6.2.3	Kusch+Co	141
6.2.4	Lindner.....	148
6.2.5	Koleksiyon Mobilya	153
6.2.6	Urban Space Management	157
7	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	162
	KAYNAKLAR.....	164
	ÖZGEÇMİŞ.....	169

KISALTMA LİSTESİ

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
ÇFT	Çekirdek Fayda Teklifi
DEC	Digital Equipment Corporation
ET	Enformasyon Teknolojisi
EUREKA	Avrupa Pazar Odaklı Ar-Ge ve Yenilik Kuruluşu
GM	General Motors
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
IBM	International Business Machines
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MITI	Ministry of International Trade & Industry
MLŞ	Müşteri Laboratuvarı Şirketi
NASA	National Aeronautics and Space Administration
P&G	Procter and Gamble
SWOT	Strength Weakness Opportunities Threats
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
USM	Urban Space Management

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1	Yeni ürün stratejileri	18
Şekil 3.2	Olanaklar matrisi.....	19
Şekil 3.3	Yenilik ürünlerinin market ihtiyacı veya teknolojik fırsatlar üzerine sonuçlanması oranları	22
Şekil 3.4	Çapraz fonksiyon entegrasyonu	23
Şekil 3.5	Tipik Bir rekabet içinde yeni ürün geliştirme gecikme ve başarısızlık etkenleri .	25
Şekil 3.6	Yeni ürün geliştirmede çalışma şekli : 200 firmanın karşılaştırmalı sonuçları	26
Şekil 4.1	Yeni ürün doğuşu ve hayat döngüsü safhaları	31
Şekil 4.2	Arzu edilen pazar karakteristikleri	32
Şekil 4.3	Pazara girişe göre pazar payları.....	33
Şekil 4.4	Maliyet – üretim ilişkisi.....	35
Şekil 4.5	Pazar profil analizinde göz önüne alınacak bazı faktörler.....	38
Şekil 4.6	Faktörleri notlama skalası	39
Şekil 4.7	Ürün formu psikolojik segment ilişkisi	42
Şekil 4.8	Tüketicilerin isteklerini dinlemek	45
Şekil 4.9	Çelişen isteklere başarıyla çözüm getirmiş olan ürünler	45
Şekil 4.10	Yeni fırsatlar bulmak için tüketim zincirini kullanmak.....	46
Şekil 4.11	Müşteri faaliyet çevrimi.....	47
Şekil 4.12	Stratejik boşluk modeli.....	50
Şekil 4.13	Talebi büyütmenin dokuz yolu	51
Şekil 4.14	Bir firmanın seçiminde insanlar ve felsefe, deneyim ve maliyetler kadar önemlidir.....	59
Şekil 4.15	Fikir oluşum süreci.....	63
Şekil 4.16	Kapı tutucu ağı çalışması.....	67
Şekil 4.17	Ar-Ge personelinin olası iletişiminin aralarında bulunan mesafeye bağlı olarak değişimi.....	68
Şekil 4.18	Bir kol saati için mühendislik terminolojileri ve pazar segmentleri	70
Şekil 4.19	Synetics, inc., Cambridge şirketinin bir toplantı akışı	73
Şekil 4.20	Yeni ürün fikirleri aşınım oranı	75
Şekil 4.21	Yargılayıcı tarama kriterleri.....	76
Şekil 4.22	Konsept testi için ipuçları	78
Şekil 5.1	Tasarım Süreci.....	79
Şekil 5.2	Yeni ürün tasarım süreci.....	81
Şekil 5.3	Fonksiyonlar içinde ve arasında oluşacak aksaklıkların oluşturacağı zayıflıklar	88
Şekil 5.4	Lens modeli.....	94
Şekil 5.5	Ağrı dindiricilerin algısal haritası	96
Şekil 5.6	Toplu taşıma servisinde algısal harita	97
Şekil 5.7	Ağrı kesiciler için değer haritası.....	99
Şekil 5.8	Algısal haritaların ve değer haritalarının yönetsel kullanımı.....	103
Şekil 5.9	Modüler mimarinin avantaj ve dezavantajları	107
Şekil 6.1	Ev çamaşır temizleme ürünleri için hipotetik hiyerarşik pazar tanımı.....	110
Şekil 6.2	Çamaşır deterjanlarının tipik farklılıklarını anlama skalası.....	111
Şekil 6.3	İlgili çamaşır deterjanları için hipotetik algısal harita.....	112
Şekil 6.4	Alternatif senaryolar için hipotetik algısal harita	114
Şekil 6.5	İletişim konumlandırması için fiziksel özelliklerin seçilmesi birleşik analizi.....	115
Şekil 6.6	Satın alım potansiyelinin değerlendirilmesi	117
Şekil 6.7	Alternatif senaryoların simülasyonu	118
Şekil 6.8	Örneklemin etkilerinin hesaplanması	118

Şekil 6.9	MLŞ'nin satışlar üzerindeki pazarlama taktiklerinin etkilerine bakış açısı.....	119
Şekil 6.10	Kelebek Mobilya kalite belgeleri	121
Şekil 6.11	Kelebek ürün grupları ilişkisi	130
Şekil 6.12	Kelebek Mobilya anahtar fonksiyon ilişkileri.....	132
Şekil 6.13	Kusch+Co tasarımcıları	142
Şekil 6.14	Kusch+Co'nun kazandığı tasarım ödülleri	143
Şekil 6.15	Kusch+Co Pazar segment ve örnekleri.....	145
Şekil 6.16	Lindner'in yeni geliştirdiği ürünü: bambu ahşap tavan malzemesi	149
Şekil 6.17	Nortec - Calcium sulphate döşemeler.....	151
Şekil 6.18	Nortec comfort	152
Şekil 6.19	Koleksiyon Mobilya bölümler arası ilişkiler	155
Şekil 6.20	Koleksiyon Mobilya'nın pazar payı ve pazar büyüme potansiyeli	156
Şekil 6.21	USM Container City yaşam ünitesi iç görünüşü.....	159
Şekil 6.22	USM Riverside Building dış görünüm	159
Şekil 6.23	Fawood Çocuk Merkezi dış görünüşü.....	160

ÖNSÖZ

Değişen ve gelişen dünya şartları arasında, içinde bulunduğumuz zamanı en çok etkileyen öge küreselleşme olmuştur. Bu güçlü rüzgârın en kuvvetli esip yıktığı yerler pazarlar arasındaki sınırlar olmuştur. Bu noktada pazarlama bilimi giderek artan bir önem kazanırken, pazarlanabilir bir ürünü ortaya koymak, ürün cazibesini, yararını ve değerini oluşturmak tasarımcının görevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Varılan gerçek, arkasına küreselleşme rüzgârını alarak sınırları aşacak bir ürünün soyut ve somut, fiziksel ve psikolojik olarak tasarlanması gerektiğidir. Burada tasarımcı, tasarım-pazarlama eksenlerinde sürekli bir gelgit hareketiyle çalışmak zorundadır. Tasarımcı, günün gerçekleri içerisinde yalnızca içinden gelen ilhamın değil bunun yanı sıra yenilik biliminin gerçeklerinin, pazarın sunduğu fırsatların ve müşteri odaklı ihtiyaçların farkında olmalıdır. Bu bağlamda çalışmamızda, bir tasarımcının yaratacağı ürün her ne olursa olsun buna bağlı disiplinlerle koordineli bir çalışmayı yürütmesinde geçireceği evreler incelenmiştir..

Bu çalışmayı hazırlarken ürün geliştirme olgusunu, her ölçekte örneklerle ele alarak konunun daha profesyonelce yapıldığı diğer sektörlerden hareketle bütünlüklük örnek olayları incelediğim inşaat ve mobilya sektörüne kıyaslamalarla aktarmaya çalıştım. Ümidim çağın gerektirdiği bu sofistike yaklaşımları bir tasarımcı olarak içinde görev alacağım sektörlerle taşıyabilmektir.

Bu çalışmayı yaptığım süre boyunca, bilimsel bir tutumla beni destekleyen ve aydınlatan, yüksek lisans çalışmamın yöneticisi değerli hocam Sayın Doç. Dr. Çiğdem Baytin'e; ayrıca örnek olay çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen Sayın Tuncay Kozanlı'ya, Hakan Tener'e, Andrius Malinauskas'a, Thomas Frank'e, Burcu Begde'ye, Kıvılcım Duruk'a ve her an ilgi, anlayış ve destekleri ile yanımda olan aileme en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç olarak kabul ediyorum.

ÖZET

Küreselleşen dünya pazarları içerisinde giderek artan rekabet, beraberinde geride kalana ve kaybedene yaşama şansı vermeyen bir atmosferi getirmiştir. Sınırlara sığmayan bu coğrafyada ayakta kalabilmek önceden tanımlanmış ve tartılmış stratejilerin varlığı ile mümkündür. Bu bağlamda bu pazarlara tasarlayacakları ürünler ile merhaba diyecek tasarımcıların artık sanata olan bağlılıklarını yeni disiplinler ile sorgulamaları gerekmektedir. Burada beklenen tasarımcının veya sanatçının tasarladığı ürünü pazarlanabilir özelliklere sahip bir şekilde kurgulaması, yaratmasıdır. Pazarlama açısından bakıldığında ise pazarlanabilir bir ürünün tüm bu kıran kırana rekabet içinde yaşayabilmesi tasarımdan aldığı güçle farklılaşmasına bağlıdır.

Öznel kazançlar ve nesnel özellikler, tasarım ve pazarlamanın çevre değerlerinden alacakları referansla ortak stratejiye bağlı kalarak etkileşimli olarak ortaya koyacakları kurgunun temelidir. Yaşam döngüsü uzun bir ürün, tasarımcının başarısı ve tasarlananın pazarlarda tutunma becerisi, tasarım pazarlama ekseninde nitelikli bir çalışmanın sonucudur.

Bu çalışmanın amacı; ürünün oluşum ve yaşam evrelerini oluşturan yenilik stratejisi, fırsat saptama ve tasarım süreci evrelerinde tasarım, pazarlama, Ar-Ge, finans, üretim, idari vb. bölümlerin başarıya ulaşmada koordineli olarak ne şekilde çalışmaları gerektiğinin incelenmesidir.

Çalışmada; anlatılan teorik bilgilerin küresel pazarda ve Türkiye inşaat ve mobilya sektöründe kıyaslanarak betimlenmesine çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeni ürün geliştirme, tasarım–pazarlama, yenilik.

ABSTRACT

As the world's market is getting more globalized with a much more higher competitiveness everyday, it's got really hard for the losers and the ones who don't update themselves to survive. In this geography which doesn't fit into borders, it has become an obligation to establish an identified and evaluated strategy for the product in the market. According to this designers willing to get into these markets with their own creations have to question their abilities not only with art but with the other new disciplines. What expected in here is that designers creation should be marketable. From the perspective of marketing in this high competitiveness, survivor products depend on differentiation which is fed by the design.

Subjective benefits and objective features are built up by design and marketing with the help of strategy in an interaction influence of the environment. A product with long life cycle, success of a designer and the success of a product in the market relies on a qualified design marketing axis.

This study aims to see how design, marketing, R&D, finance, production, management departments have to work all together in all the process of new product development; innovation strategy, opportunity identification, design process. The theoretical information told in the dissertation has been compared in the global market and the Turkish construction and furniture sector.

Key Words: new product development, design-marketing, innovation.

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırma konusunun seçilmesindeki amaçlar, çalışmanın kapsamı ve izlenen yöntemler hakkında detaylı bilgi verilerek, yapılan araştırmanın önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

1.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, yeni bir ürünün geliştirilmesi sürecinde pazarlama ve tasarım ağırlıklı tüm fonksiyonların çalışma bütünlüğü incelenmiştir. Zira gelişen teknoloji ile birlikte artık üretim yapmak girişimciler için kolaylaşmıştır. Geçmişte firmalar için sorun olan üretim verimliliği ve ekonomik analiz gibi konular önemini kaybetmeye başlamıştır. Üretimde hammaddenin insandan makineye dönmesi, enerji ve uzman işgücü temininin kolaylaşması, sermayenin geçmişe oranla tabana daha fazla yayılması ve dolayısıyla finansal risklerin azalması nedeniyle sorunlar etkisini yitirmeye başlamış, ancak değişim, beraberinde yeni sorunlar getirmiştir.

Küreselleşme sonucu pazarlar arası sınırlar ortadan kalkmış, yerel veya küresel bazda tüm pazarlar tam rekabetçi hale dönüşmüştür. Küreselleşmeyi sağlayan iletişim ağları sayesinde artık herhangi bir pazarda üretim yapan bir firma ve dolayısıyla analistler veya uzmanlar için sorun, ürün yığınları içerisinde seçim yapılması esnasında tercih edilebilme çabasıdır. Bu noktada yeni bir ürünün soyut ve somut olarak sahip olduğu değerler yardımıyla farklılaşabilmesi ve tercih edilmesi ağırlıklı olarak tasarım-pazarlama tabanlı bir yeni ürün geliştirme çalışmasına ihtiyaç duymaktadır.

Bu bağlamda disiplinlerarası bir çalışma içerisinde tasarımcı yaratacağı ürüne farklı açılardan bakma zorunluluğunu her zamankinden daha çok yaşamaktadır. Bu çalışmanın amacı tasarımcının yaratım becerisini, yeni ürün geliştirme esaslı disiplinler içerisinde ve günümüz koşulları paralelinde kullanabilmesi için gerekli nosyonu kazanmasına yönelik örneklerin ve çözüm önerilerinin sunulmasıdır.

1.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışmada tasarımcının, ürün yaratımını tüm etken faktörlerle birlikte bütünleşik bir durum olarak görmesine ve bu sürece ilişkin zmler getirmesine yönelik süreç incelenmektedir.

Yeni rn geliştirmeye örnekler üzerinden genel bir giriş yapılmakta ve konuyla ilgili küresel pazardaki uygulamalar anlatılmaktadır.

Yenilik disiplini ve bu olgunun oluşturulması sürecinde gerekli olan strateji ve plan üzerinde durulmaktadır. Yenilik kavramının doğru bir şekilde kurgulanmasına yönelik geri beslemeli bir yapı anlatılmaktadır.

Oluşturulan ‘yeni kurgusu’nun hangi pazar fırsatları ve kararları üzerine temellendirilmesi gerektiği anlatılmaktadır. Girişimcinin en doğru değerleri ve tasarım üzerinden yakalayabileceği fırsatları saptayarak pazara girişte en doğru stratejiyi bulunmasına yardımcı olmaya çalışılmaktadır.

Oluşturulan pazarlama stratejisine en uygun ürünün tasarlanması için gerekli olan analizler ve konumlandırma anlatılmaktadır. Tasarım sürecinde önceki aşamalarda temel alınan karar ve stratejilerin bir sonucu olarak yaratımın ortaya çıkarılması süreci ele alınmaktadır.

Tüm bu sürecin küresel pazardaki durum örnekleri ve Türkiye’de kendi sktrlerinde lider konumda olan iki firmanın yeni ürün geliştirmeye hangi bakış açısıyla yaklaştıkları incelenmektedir.

1.3 Araştırmanın Yöntemi

Tasarımcının ürün yaratma sürecini tüm etken faktörlerle birlikte bütünleşik bir durum olarak görmesini sağlamak ve bu süreçle ilgili çözümler getirmek için hazırlanan araştırma kapsamına da uygun olarak, yapılan araştırma yöntemi iki adımda oluşturulmuştur.

Birinci adım literatür araştırması olup, bu adımda amaç yeni ürün yaratım sürecinin içinde yer alan her adımın sırasıyla irdelenebilmesidir.

İkinci adımda ise küreselleşme sürecini hem oluşturan hem de bundan beslenen dünya markalarının genel eğilimini gösteren bir örnek incelenmiş sonrasında ise ülkemizde makro ve mikro ölçekte tasarım faaliyetinde bulunan kendi sektörlerinde öncü durumda bulunan firmalarla görüşülerek yeni ürün geliştirme konusunda geldiğimiz noktanın saptanmasına çalışılmıştır.

Sonuçta ise her iki adımdan elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile eksiklerin saptanması hedeflenmiştir. Böylelikle küresel pazarda başarılı ürünler yaratarak gelişimin ve değişimin yanında yer almamız gerektiği gösterilerek biz tasarımcılara ve ilgili kuruluşlara düşen görevlerin ortaya konması amaçlanmıştır.

2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEYE GİRİŞ

Teknolojinin değiştirdiği sosyolojik yapılarla ilgili ütöpik saptamalarda bulunan çağdaş felsefe ve sosyolojinin önemli teorisyenlerinden biri olan Jean Baudrillard, Tüketim Toplumu (1970) isimli kitabında, ele aldığımız bu yapıyı, “Bugün çevremizde nesnelerin, hizmetlerin, maddi malların çoğaltılmasıyla oluşturulmuş ve insan türünün ekolojisinde bir tür temel dönüşüm oluşturan akıl almaz bir bolluk gerçekliği var. Daha doğrusu, bolluk içindeki insanlar artık, tüm zamanlarda olduğu gibi başka insanlar tarafından değil, daha çok nesnelere tarafından kuşatılmış durumda. Geçmiş uygarlıkların tümünde dayanıklı nesnelere, araçlar veya binalar kuşaklarca insandan daha uzun yaşamışken, bugün onların doğmasını, gelişmesini ve ölmesini izleyen bizleriz,” cümleleriyle tanımlamıştır. Bu bağlamda yeni ürün geliştirmeye giriş bölümünde, küresel pazara hâkim büyük ölçekli şirketlerin yeni ürün geliştirme çalışmalarına değinilerek genel bakış açısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

1910’larda dominant şehir taşımacılığı yöntemi raylı sistemler olmuş ve şehirlerde hızlı, güvenilir ve düşük maliyetli olduğu görüşü genel kabul görmüştür. Hızla artan nüfus ile, şehirler birbirine daha bağlı hale gelmişler ve bu sisteme her zaman için ihtiyaç duyulmuştur. Fakat bu sırada Henry Ford biraz daha pahalı olmakla beraber çok daha esnek ve kişisel bir seçeneği ortaya koymuş, müşteriler bu yeni ürünü satın almışlar ve otomotiv endüstrisi bu şekilde doğmuştur.

Bugün taşımacılık şehirler içinde ve arasında gelişmeye devam etmektedir. Küresel otomotiv pazarı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere 300’ün üzerinde model sağlamaktadır. Örneğin ekonomik olan ekonomik kutu modelleri, prestij için lüks otomobiller ve aileler için minivanlar veya heyecan için spor, doğa için dört çekişli araçlar vb. uçağın icadı otomobilin, trenlerin ve otobüslerin yerini almıştır. Uçakla ayrıca doküman ve paket taşımacılığı da değişmiş ve gecedен sabaha acil taşıma yapan Federal Fedex, United Parcel kurulmuştur. Hızlı teknolojik gelişmeler; seyahat etme, iletişim kurma vb. gibi birçok endüstri kolunu oluşturan ihtiyaçlarımızı karşılama yollarımızı değiştirmiştir.

1940’larda ve 50’lerde, International Business Machines (IBM) bilginin iş için doğru ve hızlı bir şekilde işlenmesine olan ihtiyacı saptamış ve pazarın büyük bir bölümünü ele geçirmiştir. Fakat 1957’de Digital Equipment Corporation (DEC) düşük maliyetli spesifik bir model üreterek farklı bir kesimin ihtiyaçlarıyla buluşmuştur. Böylelikle bu yenilik multi-milyon dolarlık bir pazarın oluşmasıyla sonuçlanmıştır. DEC hızla büyüyen pazarda en büyük payı almış ve Data General, Sun Micro Systems, Bull gibi şirketleri tetiklemiştir.

1980'lerde Steven Jobs ve Stephen Wozniak küçük bir dükkânda kişisel bilgisayarlar yapmaya başlamış, ardından Apple Computer'u kurmuşlardır. Apple bugün pazar payında belli bir yere ve kullanıcı nüfusu içinde sadık bir segmente sahip olmuştur. Fakat IBM kendine özgü risk bölümüyle kendini tanıtmayı başarmış ve pazarın büyük çoğunluğunu ele almıştır. Daha sonra Compaq, taşınabilir güvenilir bilgisayarlar için olan ihtiyacı fark etmiş ve pazarda üçüncülüğü ele geçirmiştir.

İki milyar dolarlık şampuan pazarı içerisinde önde giden markalar, çok iyi bir şekilde yapılmış segmentasyon ve konumlandırma stratejilerine başvurmaktadırlar. Örneğin 1970'lerde C. Johnson ve oğulları saç bakım problemini yağlılık ile ilişkilendirmiş ve yağlanmayı durdurmak üzere "Agree Creme Rinse" ürününü tanıtmışlardır. Gillette de yağlılığı büyük bir sorun olarak görmekle beraber bunun özellikle 12-24 yaş arasında ciddi bir sorun olduğuna dikkat çekerek bu gruba yalnızca "yağlı saçlar için" şampuanı üretmiştir. 1980'lerde Gillette mink sütü içeren "mink farkı" şampuanını bu eski pazarda genç bir segment için üretmiştir. "Silkience", kullanıcının saç tipine göre kendini ayarlayan ve farklı koşulları sağlayan bir şampuan olarak yaratılmıştır.

Bugün şirketler nüfus yaşlandıkça ve sosyal eğilimler, çalışma alışkanlıkları değiştikçe hâlâ buluşlar yapmaktadırlar. Yeni saç bakım ürünlerinde sürekli bir değişim tanıtılmakta ve yarışan firmaların geçerliliklerini korumaları için yenilikler bulmaları ve müşterilerin algılanan ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler tasarlamaları gerekmektedir.

Bu küçük örnekler bize, müşteri ihtiyaçlarını görerek yeni ürünü başarılı bir şekilde tanıtan ve onları yaşam döngüleri içerisinde yaratıcı olarak idare eden şirketleri bekleyen potansiyel ödülleri anlatmaktadır.

2.1 Buluşlar Önemli Fakat Risklidir

Yeni ürün geliştirmek ödül vaat etmektedir ve sağlıklı bir organizasyon kurmak için gereklidir. Örneğin 700 şirketin katıldığı bir ankette (% 60 endüstriyel, % 20 müşteri odaklı, % 20 müşteri odaklı olmayan) Booz, Allen ve Hamilton, beş yıllık bir yeni ürünler döneminin bu şirketleri % 28 oranında büyüttüğünü saptamıştır (Booz, Allen and Hamilton, 1982). Endüstriyel firmalara ağırlık verilen benzer bir araştırma (Duerr, 1986), mevcut gelirin % 35'inin 10 yıl önce pazarda olmayan ürünlerden elde edildiğini ortaya koymuştur. 1990'da Pazarlama Bilimi Enstitüsü tarafından sponsor olunan bir çalışmada, mevcut satışların % 25'inin son 3 yılda tanıtılan yeni ürünler üzerinden yapıldığı saptanmıştır.

Temel pazarlama teorileri göstermektedir ki, her ürün belli süreçlerden geçmektedir; tanıtım döngüsü, büyüme, olgunluk ve final olarak düşüş. Olgunluk veya düşüş döneminde organizasyonun stratejisini şu şekilde belirlemesi gerekmektedir: (1) ürün çizgisini genişletmek veya ürün döngüsünü uzatmak, (2) ürüne üstünlük kazandırmak üzere yeniden tasarlamak veya (3) gelir akışını sağlamak üzere yeni bir ürün geliştirmek (Duerr, 1986). Eğer yeni ürünler geliştirilmezse, satışlar ve kâr düşmekte, yarış kızılmakta, pazar ve teknoloji değişmekte veya diğer firmaların yapacağı buluşlar mevcut ürünleri demode hale getirmektedir. Büyümek ve gelişmek isteyen bir organizasyonun yenilikleri kesinlikle göz önüne alması gerekmektedir.

Yenilikleri göz önünde bulundurmak gerekse ve yeniliğin ödülleri olsa bile, yeni bir ürünün tanıtımında riskler bulunmaktadır. Henry Ford otomobil pazarının gelişmesine öncülük etmiştir, fakat 1950'lerde tanıttıkları Edsel ürününden Ford Motor Company 100 milyon \$ kaybetmiştir. General Motor ise 100 milyon \$ yatırım yapmış olmasına rağmen Wankel Rotary motorunu iptal etmek zorunda kalmıştır. Bowmar, sektörde öncü el hesap makineleri üreticisi iken yaptığı bir hata sonucu tüm işlerini sona erdirmiştir. General Mills, "Bugles Daisies" ve "Butterflies" isimli çikolatalarının tanıtımında milyonlarca dolar kaybetmiştir. Xerox, ilk PC bilgisayar çıkmadan 3 sene önce keşfettiği "alto" isimli kişisel bilgisayarla o dönem için büyük bir teknik başarı elde etse de, ticari açıdan başarısız olmuştur. Osborne firması ise taşınabilir kişisel bilgisayarı ilk teklif eden firma olmuş, fakat 1980'lerin başında iflas etmiştir. IBM 1985'te "PG Jr" ürününü düşük satış başarısı yüzünden üretimden kaldırmıştır. RJR Nabisco ise dumansız "Premier" sigaralarında 250 milyon dolar zarar etmiştir.

Yeni üründe başarısızlık olasılığı yüksek ve bedeli çok ağır olmaktadır. Booz, Allen ve Hamilton (1982), 1963-1981 yılları arasında pazara tanıtılan yeni ürünlerin % 33-35 oranında başarısız olduğunu saptamıştır. Crawford ise endüstriyel ürünlerin % 20-25, müşteri ürünlerinin ise % 30-35 oranında başarısız olduğunu çıkarmıştır. Açıklanan bu başarısızlık örnekleri pazara sunulmuş ürünlerin sadece bir kısmı olup buzdağının görünen kısmını oluşturmaktadır. Bununla birlikte birçok ürün bu çıkışın öncesinde zaman, yetenek ve paranın kaybı olarak sonuçlanmıştır. Yenilik (buluş) yüksek riskli bir aktivitedir ve başarılı ürünlerin ömrü kısaltmaya devam ettiği, teknolojinin gelişimi sürdüğü sürece daha riskli olması beklenmektedir.

Yeni ürün geliştirmenin maliyeti de yüksektir. Bir ürünün tanıtımına kadar olan süreçte araştırma, geliştirme, tasarım, mühendislik, pazar araştırması, pazar geliştirme ve testler

büyük yatırımlara ihtiyaç duyar. Çoğu ürün pazara çıkmadan fikir boyutunda kalır ve buna yapılan yatırım hiçbir zaman kazanç getirmeyecek bir iş için yapılmış olur. Örneğin Booz, Allen ve Hamilton (1982) her yedi ürün fikrinden sadece birinin ticari konuma taşındığını saptamıştır. Bu, bir ürünün sadece kendi geliştirme bedelini değil diğer altı ürünün de yatırım maliyetlerini çıkarmak zorunda olduğu anlamına gelmektedir. Booz, Allen ve Hamilton'ın saptadığına (1982) göre, kaynakların % 46'sı pazarda veya daha erken bir aşamada başarısız olan ürünler için kullanılmaktadır.

Yeni ürün geliştirme başarısızlık oranı yüksek ve maliyetli olduğu için risklidir, ancak risklerin minimuma indirilmesi ve kârın maksimum hale getirilmesi, yani başarıya ulaşılması da mümkündür.

2.2 Ürün Geliştirme Başarılabilir

Başarı birçok etkene dayanır ki bunlar; ürünün algılanan müşteri isteklerini karşılması, mücadele içindeki avantajların kazanılması, rakiplerin kendi pazarlarını koruma yönündeki eğilimlerinin saptanması, hedef segmentin büyüklüğü ve büyüme oranının belirlenmesi, firmanın sektörde öncü mü yoksa takipçi mi olacağına karar verilmesi, ürünün üretilmesinde maliyet ve mühendislik avantajlarının kullanılması ve pazarlama planının yaratıcılığının oluşturulması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu etkenlerden bazıları şirketin kontrolü altındayken, bazıları pazar, rakipler, mühendislik becerisi ve potansiyel müşterilerle ilgili bilgileri gerektirmektedir. Yine bazıları daha az kontrol edilebilir olmakta ve risk alınarak gözetilebilmekte ve idare edilebilmektedir.

Bir yaklaşım, basitçe, ürünleri pazara birbiri ardına sürmek ve başarıyı ummaktır. Diğer strateji ise eski ürüne ilişkin yeniden konumlandırma fikrinin başlangıcından itibaren sistematik bir yaklaşım izlemektir. İyi bir organizasyon, kritik etkenleri yönlendirerek bazı durumların ürünün kaderini çizmesini engelleyebilmelidir.

Anahtar durum müşterinin sesini duyabilmektir; böylece, ihtiyaçlar algılanır ve müşteri verilerinin sağlanacağı bir ilişki kurularak ürünün nasıl tasarlanacağı, üretileceği ve idare edileceğine karar verilir. Müşteri daha üstün, daha yüksek değerde veya farklı bulduğu ürünleri satın alır. Firma algıladığı ihtiyaçları rakiplerine göre daha etkili ve verimli bir şekilde sağladığı takdirde de ürün başarılı olur. Kısaca, müşteri ihtiyaçları tanımlanabilir ve yeni ürünler bu tanımlar içinde tasarlanarak pazarlama programı oluşturulursa şirket başarılı olmaktadır.

Başarı aynı zamanda hedef pazarın yeterli ölçüde geniş ve içinde mücadele edilebilir olmasını gerektirmektedir. Bu noktada müşteriye fayda sağlayacak servis veya ürününün tasarım ve üretiminden önce pazarın hedef segmenti tanımlanmış olmalıdır.

Müşteri ihtiyaçları ve mücadele durağan değildir. Beğeniler dalgalanmakta, teknoloji değişmekte, rakipler yenilikler yapmakta ve bu şekilde pazarlar gelişmekte ve doyuma ulaşmaktadır. Bu yüzden yeni ürün stratejisi durağan olamamaktadır. Bu süreç başarılması gereken bir süreçtir.

2.3 Başlangıç Etmenleri

İyi yöneticiler kendi organizasyonlarını etkileyen pazarlama sisteminin ve çevrenin sürekli olarak bilincindedir (Urban ve Hauser,1993). Bu etkenlerden birçoğu yeni bir ürün için ihtiyaç doğurmaktadır. Bu etkenler şunlardır: finansal amaçlar, satış büyütme, rekabet pozisyonu, ürün yaşam döngüsü, teknoloji, küreselleşme, düzenlemeler, malzeme bedelleri, buluşlar, demografik ve yaşam stili değişiklikleri, müşteri talepleri, tedarikçi öncelikleri ve anlaşmaları.

3. YENİLİK STRATEJİSİ

Eğer kişi nereye, nasıl bakacağını bilirse yeni buluşlar sistematik bir şekilde başarılabilir (Drucker, 1991).

Yöneticilerin, rakiplere karşı başarı sağlamakta büyük değer verdikleri yenilikler, kendilerini bir paradoks ile karşı karşıya bırakmaktadır. İşin düzenli ve tahmin edilebilir kararlara dayanarak yürüdüğü bir noktada tüm bu durum, yeniliklerin düzensiz ve tahmin edilemeyen sürecine bağlı olmaktadır. Bir yönetici nasıl olur da yaratıcılık, ilham ve eski moda bir şans üzerine plan kurgulamayı umabilir? Çoğu başarılı yenilik ve buluşun arkasında yatan, kafamızda çakan bir şimşek değil sistematik bir yönetim disiplininin dikkatlice uygulanmasıdır. Bu disiplinin kalbinde yenilik fırsatları için nereye bakmamız gerektiğine ve onları nasıl tanımlayacağımıza dair bilgiler yatmaktadır (*Harvard Business Review*, 1991).

3.1 Yenilik Disiplini

Yenilik, ister var olan bir işte, ister kamu hizmet kurumlarında veya bir aile mutfağında olsun, girişimciliğin spesifik bir fonksiyonudur. Bunun anlamı, girişimcinin bolluk yaratacak yeni bir kaynak veya mevcut kaynakların potansiyelini kullanarak bolluğu yaratacağıdır.

Bugün, girişimciliğin nasıl tanımlanacağına dair birçok karmaşa bulunmaktadır. Bazı gözlemciler bunu küçük işletmeler için kullanırken, diğerleri tüm yeni işler için kullanmaktadır. Pratikte birçok büyük ve iyi yapılanmış şirket başarılı bir girişimcilikle iç içedir. Bu terim şirketin büyüklüğü ve yaşı ile ilgili değildir. Fakat belirli bir eylem türüdür. Bu yenilik eyleminin kalbinde; amaca yönelik, şirketin ekonomik veya sosyal potansiyelini değiştirmeye odaklanmış bir çaba bulunmaktadır. Yenilik disiplinin global kullanım şekil ve örnekleri geniş çaplı Türkçe ve yabancı kaynaklardan derlenmiştir. (Page, 1993, Urban ve Hauser, 1993, Urban ve Star, 1991, Boike ve Staley, PDMA, 1993, Ulrich ve Eppinger, 2000)

3.1.1 Yeniliğin Kaynakları

Pek tabii ki, bir dahinin aklında çakan bir şimşek şeklinde oluşan yenilikler vardır, fakat bu sadece çok az durum içinde böyle olur; yeniliklerin çoğu, özellikle de başarılı olanlar, bilinçli, yenilik olasılıklarına yönelik bir şekilde oluşurlar (Page, 1993).

Olanaklar bir şirket veya endüstride dört alanda oluşmaktadır (Page, 1993):

- Beklenmedik oluşumlar
- Uyumsuzluklar

- Süreç ihtiyaçları
- Endüstri ve pazar değişimleri

Ek olarak üç olanak kaynağı da şirket dışında, içinde bulunulan sosyal ve entelektüel çevreden oluşmaktadır:

- Demografik değişimler
- Algıdaki değişimler
- Yeni bilgiler

Tüm bu olanak kaynakları, kendi doğaları içinde kendilerine özgü riskleri, zorluğu ve karmaşayı ve bazen de aynı anda birden fazla unsurun iç içe geçtiği süreçleri barındırmaktadır.

3.1.1.1 Beklenmedik Oluşumlar

Beklenmedik bir başarısızlık aynı zamanda çok önemli bir fırsatın kaynağı olabilir. Ford'un yarattığı Edsel otomobili otomotiv tarihinin en büyük başarısızlığı olarak bilinir. Fakat pek az insan Edsel hadisesinin, firmanın sonraki başarısının kaynağı olduğunu bilir. Tam randımanlı bir ürün bandına girmek üzere GM ile rekabet amacıyla Amerikan tarihinin en dikkatlice tasarlanmış aracı, tüm planlama, pazar araştırması ve tasarlama rağmen başarısızlığa uğramıştır. Bu arada Ford, GM'nin ve tüm diğerlerinin de otomobilleri tasarlar ve pazarlarken göremediği, temel kanıların değiştiğini gösteren ipuçlarını fark etmiştir. Böylelikle bu pazarda segmentler bir daha hiçbir zaman gelir dağılımına göre yapılmamıştır. Aniden segmentler bizim bugün yaşam stilleri dediğimiz segmentlere ayrılmıştır ve Ford'un süratle verdiği yanıt Mustang ve Thunderbird olmuştur ki bu otomobiller şirkete bir kişilik ve yenilenmiş bir endüstri liderliği vermiştir.

Beklenmedik başarılar ve başarısızlıklar yenilik kaynağı olarak son derece zengindir, ama çoğu işletme onları eler, önemsemez ve hatta darılırlar.

3.1.1.2 Uyumsuzluklar

Alcon Endüstri 1960'larda büyük bir başarı hikâyesiydi, çünkü şirketin kurucusu Bill Connor, tıbbi teknolojide bir uyumsuzluğu kullandı. Katarakt ameliyatı, dünyanın en çok yapılan üçüncü veya dördüncü ameliyatıydı ve son üç yüz yılda doktorlar tek bir adım dışında ameliyat sürecini tamamen yenilemişlerdi. Bu adım bağı kesildiği aşamaydı, göz cerrahları bu bağı son derece başarılı olarak kestikleri halde, bu prosedür ameliyatın geri kalanıyla son

derece uyumsuz ve zordu ki cerrahlar bu aşamadan korkarlardı. Ortada bir uyumsuzluk vardı.

Doktorlar bir enzimin bu bağıın çözülmesine yardımcı olduğunu elli yıldır biliyorlardı ve Connor'ın tek yaptığı bu enzimin raf ömrünü birkaç ay kadar uzatmak oldu. Göz cerrahları hemen bu yeni bileşimi kabul ettiler ve Alcon kendini dünya çapında bir tekel konumunda buldu.

Bir sürecin ritmi veya mantığı içerisindeki böyle bir uyumsuzluk yenilik fırsatlarını çıkarmaktadır.

3.1.1.3 Süreç İhtiyaçları

Bugün medya olarak adlandırdığımız oluşum, doğuşunu 1890'larda ortaya çıkan iki adet süreç ihtiyacı temelli yeniliğe borçludur. Birincisi gazetelerin çok çabuk ve büyük miktarlarda basımının mümkün hale getirilmesi, diğeri ise bir sosyal yenilik olan modern reklam vermedir. Böylelikle reklamlar haberlerin pratik bir şekilde bedava dağıtımını ve pazardan kâr elde edilmesini sağlamıştır.

3.1.1.4 Endüstri ve Pazar Değişimleri

Yöneticiler, endüstriyel yapıların bir takdiri ilahi ile kader olduğunu düşünebilir, fakat bu yapılar genellikle akşamdan sabaha değişmektedir. Böyle değişimler yenilik için muazzam bir fırsat oluşturmaktadır.

Bir sektör hızlı bir büyüme göstermekte, büyüme oranı ortalama % 40'lara yaklaşmaktaysa, o sektörün yapısı değişmekte demektir. Kurulmuş olan şirketler, zaten ellerinde olanı korumaya konsantre olurken, yeni gelenlere misilleme yapmaya yönelmemektedir. Bu noktada geleneksel endüstri liderleri en hızlı büyüyen pazar segmentlerini ihmal etmeye devam etmektedirler. Yeni fırsatlar çok nadiren endüstrinin ona yaklaştığı, tanışmadığı, hizmet için organize olduğu şekilde oluşur. Böylelikle yenilikçiler uzun bir süre yalnız bırakılmanın şansını yaşarlar.

3.1.1.5 Demografik Değişimler

Yeniliklerin dış etkenlerinden en güvenilir olanı demografik değişimlerdir. Demografik olaylar yol göstericidir. Mesela 2015 yılında Amerikan işçi sınıfında yer alacak her kişi şu anda doğmuş durumda. Geleceğe dair yatırımlarda demografileri takip edenler bir patlama yapacak ve karşılığında ödüllendirileceklerdir.

Japonlar bugün robot bilim konusunda öncüdürler, çünkü demografiye ilgi göstermişlerdir. 1970'lerde, gelişen ülkelerde herkes bir doğum oranı artışının ve eğitim patlamasının farkındaydı ve şimdi her iki yüksek okul mezunundan biri boş oturmaktadır. Bunu takip eden yıllarda üretimde mavi yakalılar giderek azalmıştır ve 1990'da sayı olarak yetersiz kalmışlardır. Bunu herkes bilmekteydi fakat sadece Japonlar bunu değerlendirmiştir ve şimdi robot bilimi alanında 10 yıl ileride yer almaktadırlar.

3.1.1.6 Algıdaki Değişimler

Bardağın bir yarısının boş veya dolu olduğu olgusu aynı fenomenin farklı anlatımlarıdır, ama çeşitli farklı anlamları vardır. Bir yöneticinin algısını yarı doludan yarı boşa çevirmek büyük bir yenilik fırsatı açacaktır.

Tüm olgusal delillerin gösterdiği şudur ki son 20 yılda Amerikalıların sağlığı önceki yıllara kıyasla hızla iyileşmiştir (yeni doğanların ölüm oranı, yaşlıların yaşam şansı, kanser vakalarının sıklığı). Buna rağmen bir hastalık kuruntusu ulusu etkilemiştir. Daha önceleri hiç olmayan bir yoğunlukla sağlıkla ilgilenilmiştir. Bir anda her şey kansere veya kalp hastalığına veya hafıza kaybına sebebiyet verir görülmeye başlanmıştır. Yani bardak yarı boştur.

Sağlık alanındaki bu gelişmelere sevinmek yerine, Amerikalılar ölümden ne kadar uzak oldukları üzerinde durmaya başladılar. Bu bakış açısı yenilikler için fırsatlar yaratmıştır: sağlık dergileri, sağlıklı gıda kitapları, egzersiz kursları ve koşu ekipmanları. Amerika'da 1983 senesinde en hızlı büyüyen işletme iç mekân egzersiz ekipmanları üreten bir şirket olmuştur.

Algıda değişiklik koşulları değiştirmemektedir, onların anlamlarını, katılıklarını hızlıca değiştirmektedir. İnsanların bardağı boş veya dolu görmeleri, bir durumdan çok ruh halidir ve ruh halinde değişim niceliklere meydan okumaktadır. Fakat bu dışarıdan gelen veya fiziksel varlığı olmayan bir şey değildir. Bu sabittir. Tanımlanabilir, test edilebilir ve bir yenilik fırsatı için kullanılabilir.

3.1.1.7 Yeni bilgiler

Yenilikler, buluşlar tarihinde bilimsel, teknik veya sosyal temelli olsun, en yüksek şöhreti ve parayı yeni bilgiye dayananlar getirir. Onlar girişimciliğin süper starlarıdır.

Bilgi tabanlı yenilikler diğerlerinden, girişimcilerin meydan okuma duruşunda, aldıkları zaman, tahmin edilebilirlikleri, başarısızlık riskleri açısından farklıdır. Tüm yenilikler

içinde en uzun başlangıç vaktini alırlar. Yeni bilginin aciliyeti ve kullanılabilir teknolojinin dağıtımı arasında planlanmış bir süre vardır. Daha sonra başka bir uzun periyot bu yeni teknolojinin pazardaki ürünlerde, süreç ve servislerde yer alması için gereklidir.

Bir yeniliğin geçerlilik kazanabilmesi için, belirli bir tür değil çok daha fazla yeni bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. En güçlü bilgi tabanlı yeniliklerden biri olan modern bankacılığa bakıldığında, bu girişimci bankacılık fikri Comte de Saint Simon tarafından Napolyon döneminde formüle edilmiştir; ancak ölümünden 30 yıl sonra 1826'da, iki öğrencisi tarafından ilk girişimci banka, Credit Mobilier kurularak hayata geçirilmiştir ve bugün finans kapitalizm dediğimiz olguya öncü olmuşlardır.

3.1.2 Yenilik Prensipleri

Amaçlı, sistematik yenilik, yeni olanak kaynaklarının analizi ile başlar. Farklı durumlarda saydığımız kaynakların farklı önem dereceleri olacaktır, fakat her durumda yenilikçiler bu kaynakların hepsini analiz etmelidirler.

Yenilik hem konseptsel hem de algısal bir olgudur; yenilikçiler dışarı çıkmalı, bakmalı, sormalı ve dinlemelidirler. Başarılı yenilikçiler beyinlerinin her iki yarısını da kullanırlar. Onlar figürlere ve aynı zamanda insanlara bakmaktadırlar. Bir yeniliğin fırsatı tatmini değerlendirmek üzere analitik olarak çalışmakta ve sonra dışarı çıkarak, beklentilerini, değerlerini ve ihtiyaçlarını görmek üzere potansiyel kullanıcılarını gözlemlemektedirler.

Etkili olmak için bir yenilik sadece tek bir şeyi yapmalıdır, yoksa insanların aklını karıştırır. Gerçekten de bir yeniliğin en büyük ödülü insanların şöyle demesidir: "Evet, işte bu, çok açık, ben niye daha önce düşünmedim? Bu çok basit."

Etkili yenilikler küçüktür, heybetli ve tantanalı değildir. Bir tek spesifik şeyi yapmaya çalışmaktadır. Buna karşın, sektörde devrim yaratacak heybetli fikirler işe yarar olmaktan çok uzak kalmaktadırlar.

Bununla birlikte bir yeniliğin büyük bir iş mi yoksa mütevazı bir başarıyı olacağını kimse öngörememektedir. Sonuçlar mütevazı olsa bile, bir yenilik başlangıcı, standardı belirlemek üzere yapılmalıdır. Eğer bir yenilik, en başından liderliği hedeflemiyorsa, yenilikçi olabilmesine imkân yoktur.

Her şeyin ötesinde, yenilik, dahilikten çok çalışmayı gerektirmektedir ve nadiren de yaratıcılığı. Yenilik, odaklanmayı gerektirir. İyi tanımlanmış bir alanda çalışmak yenilikçiler

için avantajdır. Tüm sistematik yeniliklerinde Edison, sadece elektrik alanında çalışmıştır. Finans arenasında bir yenilikçi olan Citibank, sağlık alanında yeniliklere girişmeye uygun değildir.

Her bir çabada olduğu gibi, beceri, marifet ve bilgi gereklidir. Tüm bunların varlığında yeniliğin ihtiyaç duyduğu şey yoğun, odaklanılmış amaca yönelik bir çalışmadır. Gayret, sabır ve kesin karar olmadan bu sayılanlar işe yaramamaktadır.

3.1.3 Yenilikçi Olmanın İnatçı Yolları

Çoğu yönetici ateşli bir şekilde şirketinin daha rekabetçi olmasını sadece bir veya iki boyutta değil birçok yönde arzulamaktadır. Başarılı bir rekabetçi performans ele geçmez bir başarı sağlamaktadır, ancak pek az şirket bunu yakalayabilmektedir (Pearson, 1991).

Şirketleri rekabet ortamında farklılaştıran nelerdir? Burada iki temel prensip karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, onlar sürekli yeniliğin şirketin yaşamı için anahtar olduğunu anlamışlardır ve zaman zaman bir veya iki alanda yenilikçi olmanın işe yaramadığını bilmektedirler. Onlar yapabilecekleri en büyük değişimin, mevcut ve potansiyel müşterileri için değer yaratmak olduğunu bilirler. Rekabetçi şirketler, sürekli olarak yaptıkları işi her açıdan izlemekte ve bir şey buldukları zaman bunu müşterilerinin avantajına dönüştürmeye çalışmaktadırlar.

Rekabetçi başarılarının, üretimde, finasta, dağıtımda ve diğer tüm fonksiyonlarda gelişmelerden oluşan sürekli bir akıntı üzerine kurulu olduğunu ve bunun sadece satışta veya pazarda tek bir büyük vuruş olmadığını bilirler. Bu yüzden sürekli olarak bu gelişmeyi yürütecek oyunculara sahip olduklarına emin olarak, bu oyunculara gerekli olan her şeyi verecek organizasyonları kurarlar. Bu şu demektir (Roberts, 1991):

- Her şeyden önce daha iyi bir performans sağlayacak bir şirket atmosferini kurmak ve sürdürmek.
- İşin akışı içerisinde, talep edilenden daha fazlasını sağlayacak yeniliklere olanak veren bir organizasyon oluşturmak.
- Şirketin yenilik yapacağı ve pazardan kazanç sağlayacağı kanalı belirlemesine yardımcı olacak stratejik odağı gerçekçi bir şekilde tanımlamak.
- İyi fikirler için nereye bakılacağını bilmek ve bu fikirler bulunduğu nasıl yönlendirmek gerektiğine karar vermek.
- İyi fikirlerin ardından son hızla ve şirketin tüm imkânları ile gitmek.

3.2 Yeni Ürün Stratejileri

Çoğu organizasyonlar başarıya ulaşmaya daha uygun ve aynı zamanda riski ve maliyeti minimize eden kârlı yeni ürün geliştirme yaklaşımlarını kullanarak ayakta kalabilmektedirler. Bu noktada potansiyel yeni ürün stratejilerini tartışmalı ve ne zaman uygun olduklarını görmeli, bir stratejinin ne zaman pazarlama fonksiyonları ile Ar-Ge, üretim ve finansla entegre olduğu incelenmelidir.

Bugünün organizasyonları bu konuda farklı yaklaşımlar uygulamaktadırlar. Bazıları yepyeni pazarlara yeni ürünlerle girerlerken, bazıları hızlı ve korunmacı bir tavır alarak rakibini kopyalama yoluna gitmektedirler. Bu durumlardaki bazı stratejilerin çeşitliliğini anlamak bu durumu yönetmek için gereklidir, bunlar kopyacıya karşı yenilikçi, korunmacıya karşı ofansif, organizasyonele karşı girişimci, dış çevreye karşı içsel vb. sıralanmaktadır.

3.2.1 Ortak Strateji ile İlişkiler

Ortak strateji, organizasyona tüm direktifleri veren ve onu eyleme sevk eden çerçevedir. Bu stratejinin formüle edilmesi süreci, çevredeki tehdit ve fırsatların sistematik bir teşhisi, organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarının tespiti ve rekabetin ve taleplerin anlaşılması ile başlamaktadır (Urban ve Star, 1991). Ardından da organizasyonun rekabetteki avantajlarını ve pazar fırsatlarını yaratmak üzere amaçlar, programlar, planlar ve bütçeler oluşturulur. Son olarak amaca ulaşmak için taktikler ve kontrol mekanizmaları hayata geçirilir.

Yeni ürün geliştirme stratejisi tüm bu ortak stratejinin bir parçasıdır. Ortak strateji yeni ürün geliştirme stratejisini de tümünden etkileyecektir. Bu, yeni ürün geliştirme stratejisinin organizasyon kapasitesine ve çevresine bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Ortak strateji ve yeni ürün stratejisi ara yüzünü etkileyen sorular şunlardır: Hangi konuda iyiyiz? Hangi konuda hassasız? Geçmişte nasıl başarılı olduk? Ana ürünlerimiz yaşam döngüleri içerisinde neredeler? Materyal maliyetleri ve mevcudiyetleri açısından geleceğe dönük tahminler nelerdir? Hangi teknolojik değişimleri bekliyoruz? Deneyimlerimize uyan hangi alanlara girebiliriz? Hükümetin alacağı hangi kararlar bizi etkiler? Rakiplerimizden hangi hareketleri bekliyoruz, onların güçlü ve zayıf yanları nelerdir? Gider değişiklikleri muhtemel mi? Ortak imajın korunması için hangi ürün ve pazarlarda defans yapılmalı? Organizasyonumuzun büyümeye olan bağımlılığı nedir? Organizasyon dağıtım kanallarında tecrübeli mi? Var olan ürünlerimizde materyal, ürün bandı, reklam, marka eşitliği ve promosyon yoluyla bir sinerji yaratılabilir mi? Bütün bunların altında yatan temel soru ise şudur: Hangi işin içindeyiz ve amaçlarımız nelerdir? (Urban, Carter, Gaskin ve Mucha, 1986)

Ortak stratejinin tespitlerinden doğan amaçlar organizasyonun doğasına yansımali ve gerçekçi olmalıdır. Mesela;

- Halkla ticaret yapan büyük bir firma: Kazançta % 10'luk bir büyüme, satışlarda % 20'lik bir artış, pazarın % 4'ünü kaplamayacak ve yılda 10 milyon \$ getirmeyecek hiçbir yeni ürün incelenmeyecek.
- Büyümekte olan küçük bir şirket: Her yıl 2 milyon \$'ın altında bir % 50'lik büyüme ve tüm pazarda % 1'in altında bir pay, fakat hedef segmentlerde % 25'lik bir pay hedefleniyor.
- Toplu taşıma hizmeti: Beş yıl içerisinde taşımacılıktaki düşüş tersine çevrilmeli ve her dönem % 5'lik bir zarardan kurtulmalı.
- Tüm bu amaçlar gerçekçi olarak belirlendiği takdirde, bunlar pazarın ve ürünlerin değerlendirilmesi için mihenk taşı konumuna gelirler.

3.2.2 Alternatif Ürün Geliştirme Stratejileri

Bir organizasyon çeşitli alternatif stratejilerden birini seçebilir. Temel kararlardan bir tanesi reaktif veya proaktif olmaktır. Reaktif bir ürün stratejisi, gelişen baskılarla henüz oluşumları sırasında ilgilenmeyi temel almaktadır. Proaktif strateji ise amaçların başarılmaması için gelecekte hiçbir istenmeyen gelişmenin olmaması için olanakları kullanmaktır. Reaktif bir strateji, örneğin, rakibinin bir ürünü tanıtmamasını ve eğer başarılıysa onu kopyalamayı seçebilir; ancak proaktif bir strateji rekabeti önceden görerek pazarda ilk olmaya çalışmak üzerine kuruludur.

3.2.2.1 Reaktif Stratejiler

Defansif strateji, mevcut ürünlerin kârlılığını korumak üzere rakip yeni ürünlere karşı koymaktır. Mesela Datril analjezik pazarına Tylenol ile "aynı içerik fakat daha düşük fiyat" diye girdiğinde, Tylenol etkili bir strateji ile karşılık vermiştir ve fiyatlarını düşürerek, atağa yönelik doktorların yorumlarına yer verdiği bir promosyona başlamıştır. Bazı defansif stratejiler reklam, promosyon, fiyat veya rakiplere karşı bir atak stratejiyi içeren karma tepkileri içerebilir ki, Tylenol Datril'e atağını sürdürmüştür ve Tylenol Extra güçlüyü daha etkili bir ağrı kesici olarak piyasaya sürmüştür.

Taklitçi strateji ise yeni bir ürünü henüz başarısı kanıtlanmadan önce kopyalamaktır. Taklitçi strateji moda ve mobilya, elbise ve küçük aletler tasarımında çok yaygındır.

Rekabet içerisinde daha sofistike bir tepki ise ikinci fakat daha iyi stratejisidir. Bu durumda

şirket rakip ürünü sadece kopyalamamaktadır, ürünü geliştirmek ve konumlandırmak için yollar tanımlamaktadır. İkinci fakat daha iyi stratejisi yeni bir ürüne direkt olarak saldırmamakta fakat kendine daha iyi kâr elde edebileceği nişler yaratmaktadır.

Son reaktif strateji ise duyarlı olandır ki bu özel olarak müşteri isteklerine yönelir. Mesela bilimsel ve teknolojik aletleri kullanan kullanıcılar bu aletleri sıklıkla modifiye ettikleri ve geliştirdikleri için, imalatçılar yeni fırsat ve tasarımları tanımlamak konusunda avantajlıdır. Benzer olarak bir imalatçı mobilyacı, müşterinin mobilyalarını nasıl modifiye ettiğini gözlediğinde yeni fikirlere sahip olacaktır.

3.2.2.2 Proaktif Stratejiler

Organizasyonlar proaktif bir şekilde değişime öncü olabilirler (Urban ve Hauser, 1993). Proaktif bir uzay şirketi öncü bir Ar-Ge ve ürün geliştirme yaparak bu işi hükümete götürebilir ve ihtiyaçları çerçevesinde bir teklif sunabilir. Birçok şirket bu stratejiyi uygular. Çoğu başarılı üniversite ve danışman firmalar da bu proaktif stratejiyi uygularlar.

Bir organizasyonun proaktif stratejisi teknik olarak üstün ürünler geliştirmek üzere Ar-Ge çalışmalarını temel alabilir. IBM, Microsoft, Hewlett-Packard gibi şirketler teknolojik yeniliklere çok büyük enerji ayırmaktadırlar (Business Week, 1991).

Müşteri ihtiyaçlarını tanımlama ve ürünleri bu ihtiyaçları tatmin etme üzerine geliştirmeye dayalı bir proaktif strateji de geliştirilebilir. Böyle stratejiler enerjilerini müşteriden gelen girdilere adamaktadır. Proctor&Gamble, McDonald's gibi şirketler müşteri temelli felsefeyi kullanmaktadırlar.

Proaktif ürün geliştirmenin başka bir şekli girişimciliktir. Özel bir kişinin, bir girişimcinin, bir fikre vardır ve kaynakları ve riskli bir şevki inşa ederek bu işin olmasını sağlar. Kaliforniya'daki silikon vadisinde birçok ileri teknoloji şirketi bu şekilde kurulmuştur (Roberts, 1991).

Satın alma, büyüme ve finanssal başarı için etkili bir stratejidir. Bu stratejide firmalar yeni ürünleriyle ve tabii pazar paylarıyla birlikte satın alınır. Mesela Microwave Associates 16 adet şirketi satın alarak, 50 milyon \$'lık bir taahhüt şirketinden MA/COM isimli 500 milyon \$'lık bir deve dönüşmüştür. Bu alımlar iletişimde entegre bir sistem kapasitesi ortaya çıkarmıştır.

Alımlar resmi anlaşmalardır ve iki organizasyonun birleşmesi ile oluşturulur. Bu şekilde pazarda başarıya ulaşmak için becerilerini yeni ürün için birleştirmiş olurlar. Mesela General

Motors ve Toyota birleşerek Amerika piyasası için küçük araçlar üretecek NUMI'yi kurmuşlardır. Bununla Toyota Amerika pazarına girmiş, GM ise Toyota'nın üretim ve kalite kontroldeki becerilerine sahip hale gelmiştir.

Ortaklıklar teknoloji, pazarlama, üretim, finans ve coğrafik deneyim becerilerini ortak bir havuzda toplamak için tasarlanır, böylelikle ortaklar pazarda rekabete girebilirler ve amaçlarına ulaşabilirler. Ortaklıklar daha düşük maliyetle şirketlerin beceri kazanmasına olanak sağlarlar. Ortaklar pazar geliştirme riskinin tümünü tek başlarına göğüsleme riskinden kurtulmuş olurlar.

Reaktif Stratejiler	Proaktif Stratejiler
Defansif	Araştırma ve geliştirme
Taklitçi	Pazarlama
İkinci Ama Daha İyi	Girişimci
Duyarlı	Alımlar
	Birleşmeler

Şekil 3.1: Yeni ürün stratejileri (Urban ve Hauser, 1993)

3.2.3 Proaktif Stratejilere Karşı Reaktif Stratejiler

Uygun bir strateji seçiminde bu kararı etkileyen şartların saptanarak incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Ürün geliştirme stratejisinin tipini belirleyecek bu etkenler; büyüme olanakları, yenilik için koruma, pazarın ölçeği, rekabetin kuvveti ve organizasyonun üretimde ve dağıtımdaki pozisyonudur.

3.2.3.1 Büyüme Olanakları

Genellikle yeni ürün aktivitelerini, yeni bir ürünü yeni bir pazara tanıtmak olarak düşünürüz. Oysa ki bu, büyüme stratejilerinden sadece biridir. Şekil 3.2'de ürünlerin ve pazarın yeni veya mevcut olmalarına göre büyümesi verilmiştir.

	Mevcut ürünler	Yeni ürünler
Mevcut pazarlar	1. pazara giriş, tesir	3. pazara giriş, tesir
Yeni pazarlar	2. ürün geliştirme	4. çeşitlendirme

Şekil 3.2: Olanaklar matrisi (Ansoff, 1957)

Birinci hücre mevcut pazarlarda mevcut ürünlerle yüksek bir pazar payı yakalamak üzere pazara girişi göstermektedir. Burada yenilik üzerine gidilmemekte fakat ağırlık promosyon ve satışa verilmektedir. Pazara yoğunlaşmak ve kalite programları önem kazanmaktadır.

Bugün pazarlar çok hızlı bir şekilde doyuma ulaştıkları için, şirketler artarak yeni pazarlara yönelmektedirler. İkinci hücre var olan ürünlerle yeni pazarlara girişi özetliyor. Mesela Heinz şirketinin, ürettiği sirkeleri, kahve makineleri için doğal bir temizleyici olarak pazara sürmesi gibi.

Bunlar içinde yaygın olan yeni ürün geliştirme stratejisi, mevcut pazarlara yeni ürünlerle girmektir (hücre 3). Bu strateji “gücümüzün üzerine inşa ediyoruz” kavramına dayanır ve genişletilen alanlarda üretim ve dağıtımın bilgi ve tecrübesine oturur. McDonald’s’ın et ürünleri yanında tavuk ürünleri de satmaya başlamasında olduğu gibi.

Yeni pazarları yeni ürünler ile çeşitlendirme bazı şirketler tarafından bir yol olarak seçilebilir. Eğer pazar stratejik bir olanak ise ve organizasyonun rekabette taşıdığı avantajlar ile uyumluluk gösteriyor ise, yeni pazarlara çeşitlendirilen yeni ürünler ile girmek şirketi amaçlarına ulaştırabilir.

3.2.3.2 Yenilik İçin Koruma

Reaktif veya proaktif olmakta bir diğer ana etken yeni bir ürünü koruyabilme gücüdür. Eğer ürün için patent alınabilir ise geliştirme yatırımı geri döndürülebilir. Buna rağmen patentler gitgide daha zor korunabilir hale gelmiştir. Eğer ilk firma başarılı bir ürünü tanıtır, üstün ve hâkim bir pozisyon elde ederse, koruma pazar tarafından sağlanabilir. Bu konuda Polaroid’in patentleri kendisine büyük avantaj ve kâr sağlamış ve hatta 1991’de Kodak’a karşı büyük bir dava kazanmıştır (Urban, Carter, Gaskin ve Mucha, 1986).

Bununla birlikte küçük aletlerde yeni ürünün kopyalanması çok hızlı olabildiğinden, yeniliğin bu avantajı çok kısa sürebilmektedir. Bir firma yeniliğini başarılı bir ürün sayesinde koruyabiliyorsa reaktif stratejilerle bu başarının yakalanması mümkün olmayacaktır (Robinson ve Fornell, 1985).

3.2.3.3 Pazarın Ölçeği

Pazar ölçeği ve marjlar da geliştirme stratejisini etkilemektedir. Ekonomik ölçek, üretim, dağıtım ve pazarlama tecrübesi geniş pazarlarda proaktif bir şirkete ilk yenilik ile pazarda dominant bir pozisyon ve avantaj sağlayabilmektedir. Buna karşın pazarların yeterli büyüklüğü ve marjları yoksa ve hele ki başlangıç maliyetleri yüksekse bir firma ürün geliştirme sonucu yatırımın karşılığını alamamaktadır. Bu durumda reaktif strateji tercih edilmelidir. Örneğin özel üretim makinelerinin son derece düşük satış potansiyeli bulunduğu göz önünde tutulursa bu noktada beklemek ve gelişen müşteri isteklerine duyarlı olmak en iyi strateji olmaktadır.

3.2.3.4 Rekabet

Rekabet atmosferi bir strateji seçmek için kritik etken olabilir. Taklit etmenin mümkün ve gerekli olduğu reaktif bir strateji bu atmosfere bağlı olarak etkili olabilir. Eğer kopyalama zamanı kısa, pazara giriş maliyetleri düşük, yenilik patentlerle korunmuyorsa ve şirketin ekonomik ölçeği bunu kaldıracabilecek güçteyse, bu strateji uygundur. Rakiplerin ölçeği de son derece önemlidir. Küçük bir firma rekabet reaksiyonlarına karşı hassas olabilir, bu noktada yenilik planları önceden düşünülmüş olmalıdır. Benzer olarak büyük bir firma liderliğini korumak üzere proaktif bir karşılık verebilir.

3.2.3.5 Sentez ve Öneriler

Pazarın durumuna göre, bir organizasyon reaktif veya proaktif geliştirme stratejilerinden birini seçecektir. Reaktif stratejilerin en iyi seçim olacağı durumlar şunlardır (Urban ve Hauser, 1993):

- Mevcut ürün ve pazarların konsantrasyon gerektirmesi
- Yenilikler için sınırlı koruma sağlanabilmesi
- Pazarların geliştirme maliyetlerine oranla küçük olması
- Rakip taklitlerinin bunalımı tehlikesi içinde olunması
- Başka bir yenilikçinin dağıtım kanallarını tutması
- Böyle durumlarda yenilik yapmak çok risklidir.
- Diğer durumlarda ise proaktif stratejiler favori seçim olacaktır:
- Hızlı satış artışlarının gereksinmesi
- Yeni pazarlara giriş fırsatı
- Yüksek hacim ve marjlara sahip pazarlar

- Patent alabilme veya pazar koruması becerisinin bulunması
- Ürün geliştirme için gerekli kaynak ve zamanın bulunması
- İkinci fakat daha iyi yöntemiyle rekabetin önlenmesi
- Dağıtım kanallarında kayda değer gücün elde edilmesi.
- Böyle durumlarda organizasyon, riski azaltarak başarıyı elde edecek proaktif stratejileri uygulayabilir.

Bir şirketin pazar içerisindeki teknolojik ilerlemelerden veya rakipleri karşısında gelişmelerden bihaber olması çok karşılaşılan bir durumdur. Bu durumda hızla reaktif bir stratejiye geçilmeli ve pazar korunmalıdır. Gerçekte geliştirilen proaktif stratejinin yanında beklenmeyen durumlara karşı reaktif bir strateji de geliştirilmiş olmalıdır. Bu durumlarda reaktif strateji pazardaki, rekabetteki, teknolojiadaki değişimleri hızla algılayarak, hızlı tepkiler ortaya koymalıdır.

3.2.4 Pazarlama ve Ar-Ge Ortak Çalışması

Proaktif bir strateji yeni ürün ve pazarların geliştirilmesinde aktif bir rol almak anlamına gelmektedir ve bu eylem, teknoloji (Ar-Ge) ve müşteri (pazarlama) üzerine konsantre olunarak yapılabilir.

Bu eylemler için yapılan harcamalar göz önünde tutulduğunda araştırmacılar 100 farklı endüstriden 2000 ürünü seçmi ve Ar-Ge ile pazarlamanın ilişki ortalamasını belirlemeye çalışmışlardır. Sonuçta şu iki gözlem açık olarak ortaya çıkmıştır (Holak, Parry ve Song, 1991):

- Başarılı ürünlerin % 60-80'i pazar talebi ve ihtiyacı üzerine geliştirilmiştir.
- Satış gelişmeleri pazar veya müşteri tabanlı fikirlerden ortaya çıkmıştır.

Görülen o ki, Ar-Ge ve pazarlama, yeni ürün geliştirmede başarıya götürmektedir, fakat bunlar birbirinden bağımsız olarak etkili olmaktan uzaktırlar.

Yenilik türü	Market ve ürün ihtiyacı (%)	Teknik fırsatlar (%)
İngiliz firmaları	73	27
Endüstriyel araştırma ödülü	69	31
Silah sistemleri	61	34
Bilgisayar, demir yolları, konut	78	22
Materyaller	90	10
Aletler	75	25
Diğer	77	23

Şekil 3.3: Yenilik ürünlerinin market ihtiyacı veya teknolojik fırsatlar üzerine sonuçlanması oranları (Utterback, 1974)

MIT’de Ar-Ge başkanı olan Profesör Donald Marquis şöyle demektedir; başarılı bir yenilikte bir talebin öngörülüp anlaşılması, teknik bir potansiyelin anlaşılmasından, daha sık rastlanılan bir durumdur, bu sebeple yönetimlerin bu ihtiyaç ve taleplerin analizine konsantre olmalıdır (Marquis, 1969).

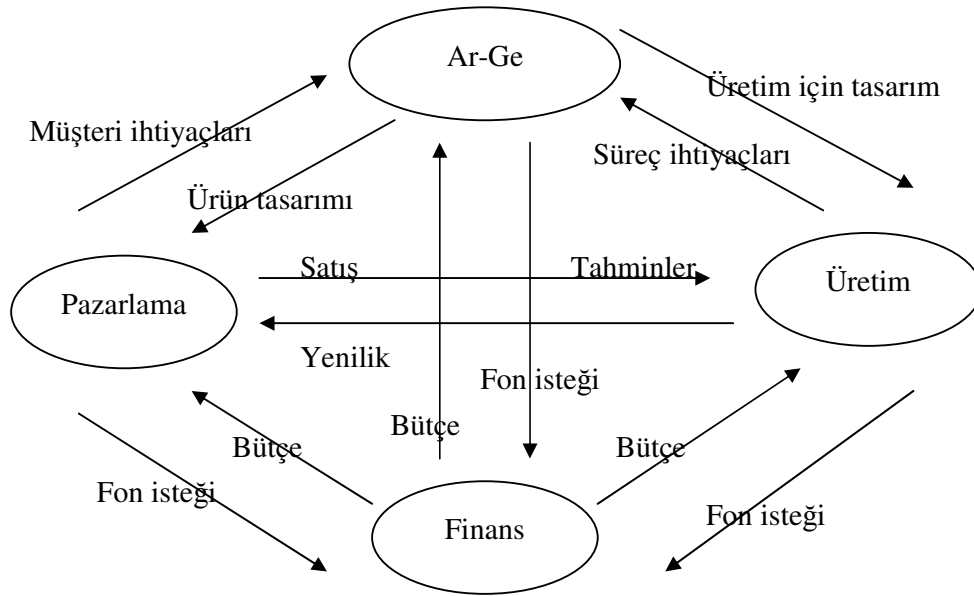
3.2.5 Yeni Ürün Geliştirmede Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon

Yeni ürün geliştirme stratejisinin başarısı pazarlama ve Ar-Ge entegrasyonundan daha fazlasına bağlıdır. Üretim ve finanssal eylemlerde Ar-Ge ve pazarlamayla birlikte kaynaklar, beceriler, perspektifler ve eylemler de incelenmelidir.

Şekil 3.4 bu konuda, pazarlamanın Ar-Ge’ye doğru verileri iletmesi ve Ar-Ge’nin de müşteri ihtiyaçlarına uygun tasarım yapması gerektiğini göstermektedir. Fakat Ar-Ge aynı zamanda düşük maliyetle yüksek kalite hedefini de tutturmalıdır. Ürün ve üretim süreci rekabetçi olabilmenin kalbi durumundadır çağımızda. Eğer bir ürün düşük maliyet ve sonucunda uygun satış fiyatıyla yapılamaz, müşterilerin arzuladığı kaliteyi tutturamazsa pazarlama aşamasında, teknoloji ne kadar yenilikçi olursa olsun mevcut ürün satılamamaktadır. Finans, Ar-Ge, üretim ve pazarlama ile etkileşim içindedir. Eğer Ar-Ge üzerine yeterli harcama yapılmazsa, şirketin çekirdek teknolojisi oluşturulamamakta ve eğer yeterli yatırım yapılmazsa mevcut üretim süreci teknolojisi geliştirilememekte, ürün küresel kalite standartlarına ulaşamamaktadır. Eğer pazarlama üzerine yeterince para harcanmazsa, müşteri

ihtiyaçları yanlış okunabilmekte, tahminler noksan olabilmekte ve çıkış yoğunluğu hedef pazarlarda dominant bir yer ele geçirmek için yetersiz kalabilmektedir. Bununla birlikte fonlar genellikle kısıtlıdır ve kaynakların uzun vadede yeni ürün geliştirme yatırımını maksimize edebilmesi için finans kararlarının Ar-Ge, üretim, pazarlama stratejilerinin entegre düşünüldüğü bir sistem içinde alınması gerekmektedir.

Ürün geliştirme fonksiyonlarının etkileşimi içerisinde, pazarlama girdileri geliştirme başında ve geliştirilen ürünün tanıtımında yani çıkışında en önemli konumdur. Başlangıçta pazarlama, tasarım süreci içerisinde müşteriyi temsil etmektedir. Sonda ise pazarlama satmakta, reklam vermekte, promosyon çalışmaları yapmakta, dağıtım ve servisten sorumlu hale gelmektedir. Ar-Ge, geliştirimin ilk aşamalarında en önemli konumdur ve çıkışa yakın bu konumunu yitirir. Tüm bu aşamalarda gereken fon, finans kararlarını gerektirmektedir. Şu da akılda tutulmalıdır ki bu fonksiyonlar arası sınırlar keskin değildir. Birçok karar ve eylemler ortak sorumluluk ve kararları gerektirmektedir ve tüm fonksiyonların beraber çalışması ile başarıya ulaşılabilir.



Şekil 3.4: Çapraz fonksiyon entegrasyonu (Urban ve Hauser, 1993)

3.3 Yeni Bir Ürün İçin Strateji ve Plan Oluşturulması

“Birçoğu fırsatı gördüklerinde kaçırmış olurlar, çünkü fırsat kamuflajlar giymiş bir şekilde ve angarya bir iş şeklinde karşımıza gelir.” (Thomas Edison, 1900)

Çoğu yeni ürün fikirleri, kârlı ürünlere dönüştürülme çabasında başarısızlığa uğrarlar, çünkü yetersiz satış miktarı bunu olanaklı kılmamaktadır. Potansiyel müşterilerin yeni bir ürünü

almaya pek hevesli olmamalarını geç algılamak kıt olan yenilik ve pazarlama kaynaklarının yanlış kullanımına yol açmaktadır.

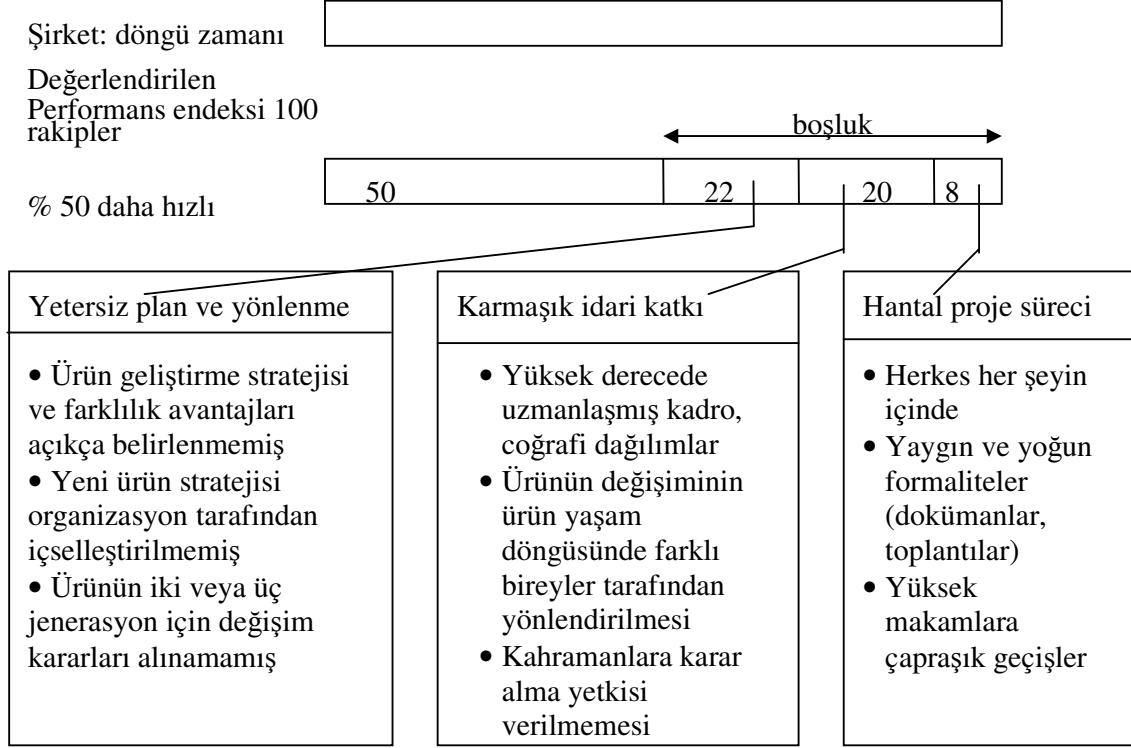
Yeni ürün yaratıcılar müşterinin sesini dinlemelidir, yukarıdan aşağıya bir pazar araştırması ile mevcut ve oluşma aşamasındaki pazarlar takip edilmeli, aşağıdan yukarıya bir araştırma ile de yeni ürünün potansiyel müşterileri ile görüşülmelidir. Ancak bu şekilde müşteri kimdir, müşteri neyi, nasıl ister sorularının cevabı bulunur. Bu yolla ürün anahtar özellikleri ve başlangıç satışları gerçekçi bir takdire sunulabilir. Yine bunun sonucunda ürünün, firma kapasitesi ve onu pazara getirmeye yönelik arzusuyla bağıntılı yönlerine karar verilebilmektedir.

Yeni bir ürünün geliştirilmesine başlanırken, kapsamlı bir strateji ve açık bir plana ihtiyaç vardır. Fikir birliği ve açık bir iletişim gereklidir. Ürün planındaki birçok detay açıklanmalıdır.

3.3.1 Strateji ve Plana İhtiyaç

3.3.1.1 Fikir birliği oluşturulması

Başarılı yeni ürün projesi için resmi bir plan ve strateji oluşturmanın anahtar şartlarından biri tüm anahtar girdiler üzerinde varılacak bir fikir birliğidir (Boike ve Staley, PDMA, 1993). Araştırmalar göstermiştir ki, tam tanımlanamamış veya çelişkili amaçlar ve şartlar, yeni ürün geliştirmenin gecikme ve başarısızlıklarının büyük bir kısmını oluştururlar. Şekil 3.5 ürün geliştirmede tipik olarak % 40-50 oranındaki gecikme ve başarısızlığın zayıf ve açık olmayan ürün stratejisi ve tanımından kaynaklandığını göstermektedir (Deck, 1994).



Şekil 3.5: Tipik bir rekabet içinde yeni ürün geliştirmede gecikme ve başarısızlık etkenleri (Gertz ve Baptista, 1995)

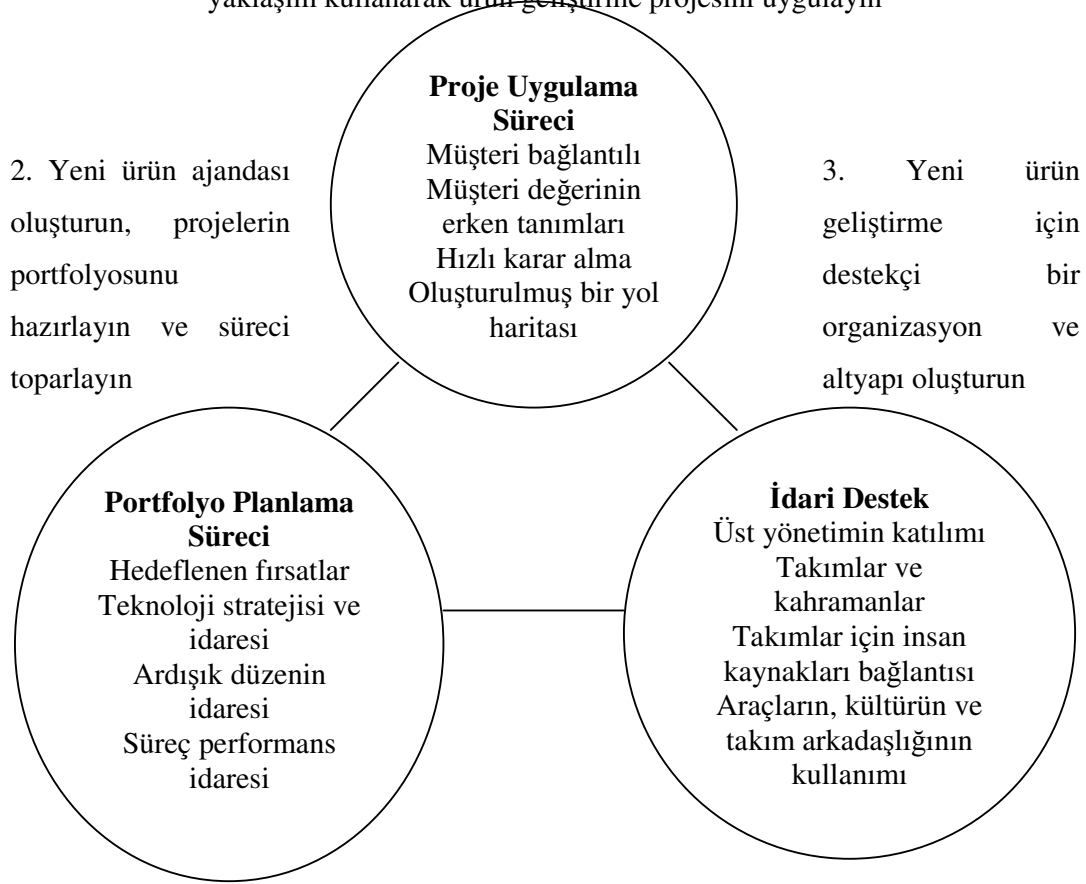
3.3.2 Kapsamlı Bir Strateji ve Planın Anahtar Elementleri

Kapsamlı bir strateji ve plan, geniş girdi, tahmin, plan ve gerekli kaynaklara dayanmalıdır.

3.3.2.1 Müşteri İhtiyaçları

Bütün başarılı ürün geliştirme çalışmaları açıkça anlaşılmalı müşteri isteklerini temel almaktadır. Şekil 3.6, müşteri bağlantısı ve müşteri değerinin erken tanımı konularının, başarılı ve başarısız iki firmayı birbirinden ayıran özellik olduğunu göstermektedir.

1. Üzerinde sıklıkla anlaşılan, müşteri odaklı ve disiplinli bir yaklaşım kullanarak ürün geliştirme projesini uygulayın



Şekil 3.6: Yeni ürün geliştirmede çalışma şekli: 200 firmanın karşılaştırmalı sonuçları (Deck, 1994)

- Bu konuda bir örnek olarak, bir konserve açacağı için müşteri ihtiyaçları gösterilebilir (Deck, 1994).
- Küçük, kompakt
- Şık, modern
- Sert taban, kırılması zor
- Konserveye tutunması kolay
- Hızlı
- Konserve artıklarını fırlatmayan
- Sivri uçları olmayan
- 25 \$'dan daha ucuz
- Sökülüp, temizlenmesi kolay
- Şık ambalaj

- Marka

3.3.2.2 Pazar Şartları ve Tepkiler

Yeni ürün geliştirmenin başarı veya başarısızlık potansiyelini doğru olarak değerlendirmek için pazar ve rekabet çerçevesinin anlaşılması gerekmektedir. Bu şu etkenleri içerir (Rosenau ve Moran, 1993):

Pazar Şartları

- Potansiyel pazar büyüklüğü ve büyümesi
- Muhtemel fiyatlandırma
- Müşteri ihtiyaçlarında trendler
- Muhtemel yeni ürün özellikleri ve sıfatları
- Beklenen pazar payı başarısı

Rekabet Profili

- Rakip ürün ve servis teklifleri
- Mevcut ve gelecekteki fiyatlar
- Mevcut pazar payları
- Muhtemel yeni ürün tanıtımları ve zamanlama
- Pazar algısı

Bu anlama yeni ürün geliştirme çabaları ile ilgili olarak risk yönetimi ve finanssal dönüşüm konuları için de kritik önemdedir.

3.3.2.3 Ürün Nitelikleri ve Özellikleri

Yeni ürün konsepti oluşturma; yeni ürün niteliklerinin, özelliklerinin ve performansının tanımı ve tayin edilmesidir. Bu tanım müşteri bağlantısına, pazara ve rekabet ihtiyaçlarına açıkça yansımalıdır. Bu tanım aynı zamanda tasarımcılar, üreticiler ve pazarlama takım elemanları için detaylar verecek şekilde yapılmalıdır. Tipik bir ürün özelliklerinin tayini şu elementleri içerir (Rosenthal, 1992):

- Performans: ürünün öncelikli çalışma karakteriştiği
- Özellikler: ürünün ek karakteristikleri
- Güvenilirlik: ürünün muhtemel düşüş vakti
- Dayanıklılık: ürün yaşam süresi
- Tamir edilebilirlik: tamirinin kolay olması

- Estetik: görünüş, his, ses
- Ambalaj: ambalaj için gerekli malzeme, etiketleme, işçilik
- Algılanan kalite: ürünün subjektif popülaritesi
- Maliyet: üretim, servis vb. gibi maliyetler

3.3.2.4 Geliştirme Programı ve Nirengi Taşları

Anlamanın bir sonraki adımı yeni ürün geliştirme programında ve nirengi taşlarında anlaşmanın sağlanmasıdır. Program ve nirengi taşları gerçekçi bir şekilde oluşturulmalı ve elde olan kaynaklara ve organizasyonun geçmiş performanslarına uygun olmalıdır. Aynı zamanda program ve taşlar pazarın rekabet gerçeklerine de uygun olmalıdır. Gerekli performans ve program arasında oluşan boşluklar ve potansiyel sonuçlar, geliştirmeyi aksatacak kadar bir gecikme yaşanmadan önce bekletilmeden çözümlenmelidir (Rosenau ve Moran, 1993). Üzerinde anlaşılmış gelişim programı ve nirengi taşları uygun bir formatta doküman olarak sunulmalıdır.

3.3.2.5 Kaynak Gereksinimi ve Kullanılması

Başarılı bir yeni ürün geliştirme çabalarının tamamlayıcı elemanlarından biri de gerekli kaynakların tanımlanması ve öngörüsüdür. Bu kaynak ihtiyaçları, yapılan işin özelliklerinin tayini, zamanlama, anahtar eylemlerin safhaları, başarı için gerekli fonksiyonel becerilerin kapsamına yansıtılmalıdır. Bu projenin yürürlükte olan diğer işlerle birlikte ve entegrasyon içinde ve tüm program listesinin gerçekleşmesine yetecek miktarda olduğundan emin olunmalıdır. Oluşturulacak kaynak planları şu elemanları içermelidir (Deck, 1994):

- Kaynak türleri
- Temin zamanlaması
- Çabanın seviyesi
- Beklenen raporlama ilişkisi

Gerçekçi program ve nirengi taşları ve gerekli olan kaynakların temini yeni ürün geliştirmede başarının kesin bir belirleyicisidir.

3.3.2.6 Ürün Maliyeti

Her başarılı ürün gelişimi çabası en sonunda iş ve finans başarısına ulaşmalıdır. Yeni ürün çabasının başlangıcında bu maliyetler fonların bulunabilirliğine ve standartlara karşı tahmin edilmeli, hesaplanmalıdır. Birçok anahtar ölçüt hesaplanmada yer almalıdır: (Deck, 1994):

- Geliştirme maliyeti,
- Prototip ve pilot maliyetleri,
- Üretim maliyetleri,
- İlişkili maliyetler (reklam, ambalajlama, promosyon),
- Fiyatlandırma,
- Umulan satışlar,
- Geri ödeme ölçüleri (yatırımın geri dönüşü, kâr artırma, umulan marjlar).

Her firmanın kendine özgü ölçüleri vardır, bununla birlikte bunların bir yeni ürün çabasının başlangıcında gözden geçirilmesi önemlidir.

3.3.2.7 Anahtar Ara Yüzler: İç ve Dış

Ürün geliştirme çabasının stratejisi ve planı başarı için gerekli ara yüzleri onaylamak ve etkilemek zorundadır. Bu ara yüzler (Urban ve Hauser, 1993):

- İç Ara Yüzler
- Araştırma ve geliştirme
- Diğer ürün programları
- Alan satışları ve pazarlama organizasyonu
- İç bölümler
- İdari destek fonksiyonları (insan kaynakları, idari bilgilendirme sistemi, finans)
- Dış Ara Yüzler
- Kilit tedarikçiler ve alıcılar
- Dağıtıcılar ve satış ortakları
- Kilit müşteriler
- Ortaklık ve risk partnerleri
- İlgili düzenleyici kuruluşlar

3.3.3 Strateji ve Planın Oluşturulması

Başarılı bir planın kilit elementlerinin anlaşıldıktan sonra, böyle bir planı oluşturmak için şu adımları gerçekleştirmek önemlidir.

3.3.3.1 Kilit Katılımcılar

Yeni ürünün geliştirilmesi planında kilit katılımcılar, başarı için gerekli tüm kilit fonksiyonları temsil etmelidirler. Buna ek olarak, bu takım, geliştirme çabasından sonra gelen çekirdek takım olarak düşünülmelidir. Bu takım şu özellikleri taşımaktadır:

- Satış ve pazarlama
- Geliştirme ve tasarım
- Üretim
- Servis

Başlangıçta görevi harekete geçirmek, yol göstermek ve takımı fikir birliği sağlamaya götürmek olan bir takım lideri seçilmelidir.

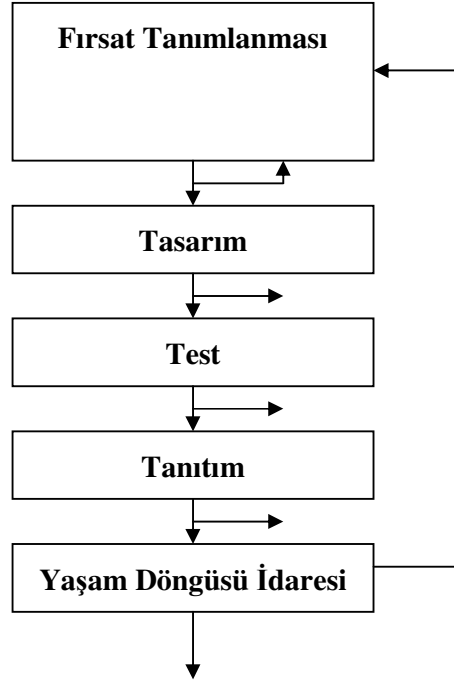
3.3.3.2 Potansiyel Yaklaşımlar

Yeni ürün geliştirme çalışmaları birkaç şekilde tamamlanabilmektedir. Seçilen süreç ihtiyaçlara ve şirketin deneyimine, şirket süreçlerine ve pazarlara bağlı olmaktadır. Bunlar (Rosenthal, 1992):

- Yıllık veya yarı yıllık planlama döngüleri
- Pazar veya rekabet tarafından yönlendirilen süreçler
- Aşağıdan yukarıya fikirler veya konsept tabanlı süreç
- Ürünün yaşam döngüsünün sonu

Hangi süreç kullanılırsa kullanılsın, önemli olan finans ve kaynak gibi ortak süreçlerin paralel olarak planlanarak, yetkin kaynakların gerektiğinde kullanılabilmesidir.

4. FIRSAT SAPTAMA



Şekil 4.1: Yeni ürün doğuşu ve yaşam döngüsü safhaları (Urban ve Hauser, 1993)

4.1 Pazar Tanımlanması ve Pazara Giriş Stratejisi

Bir organizasyon yeni ürün gelişiminde proaktif bir yaklaşımı benimsedikten sonra uygulamanın ilk adımı fırsat alanlarını tanımlamak olacaktır. Bu eylem iki adıma ayrılmaktadır. İlk adımda pazarlar ve onlarla ortak teknolojiler tanımlanmakta ve fırsatlar tayin edilmektedir. İkinci adımda ise şirketin potansiyel pazarlara yönelik rekabetteki avantajlarını oluşturacak özellikli fikirler geliştirilmektedir. Fırsat tanımlama ara yüzü tamamlandığında, müşterilere fiziksel ve psikolojik yararlar sağlayacak bir fikrin üzerine oturtulmuş tasarım işi başlamaktadır.

Alternatif pazarların değerlendirilmesi ve pazar fırsatlarının saptanması içerisinde şirkete uyumluluklarının belirlenmesi için basit bir idari süreç prosedürü olmalıdır. Bu tartı prosedürü yöneticilere pazarları inceleyerek arzu edilmeyen pazarların elimine edilmesine ve az miktardaki yüksek potansiyelli pazarın bulunmasına dair bir metot sunar; çünkü ayrıntılı bir araştırma pazarın nasıl tanımlandığına bağlı olmaktadır. Böylelikle pazar sınırlarını (marjlarını) tayin etmek için hangi alternatif segment ve metotların tartışılabileceği bilinir. Son olarak öncelikler belirlenmekte ve girilecek en iyi pazar segmentleri seçilmektedir. Ana

fikri oluşturan derlemeler belli başlı ana kaynaklara dayanmaktadır. (Urban ve Hauser, 1993, Kotler, 1999, McMillan ve McGrath,1997, Vandermerwe, 1997)

4.1.1 Arzu Edilen Pazar Karakteristikleri

Yüksek satış potansiyeli olan pazarlarda başarı şu etkenlerle belirlenmektedir: Pazara erken giriş, rekabetsel çekicilik, ekonomik gelişim fırsatı, büyük ödüller için küçük bir yatırım gerekliliği ve düşük risk seviyesi. Şekil 4.2 bu kriterleri, pazar performansına yönelik diğer ölçülerle anlatmaktadır.

Genel Karakteristikler	Ölçü
Büyüme potansiyeli	Pazarın büyüklüğü Yaşam döngüsü
Erken giriş	Giriş emri Ürün ve pazarlama avantajı
Ekonomik ölçek	Genişleyen satış hacmi Öğrenme
Rekabetsel çekim	Pazar potansiyelinin paylaşımı Rakiplerin yoğunluğu
Yatırım	Para, teknoloji ve yönetim becerisine yatırım
Ödül	Kâr Yatırımın geri dönüşümü
Risk	Sağlamlık Kayıp ihtimali

Şekil 4.2: Arzu edilen pazar karakteristikleri (Urban ve Hauser, 1993)

4.1.1.1 Büyüme Potansiyeli

Pazar potansiyeli dolar üzerinden satış rakamları ve pazarın büyüme oranı ile ölçülmektedir. Büyüklük önemli ise de büyüme potansiyeli yeni bir fırsatı tanımlamak için anahtardır. Durağan bir pazarda başarılı ürün fırsatı bulmak olasıdır, zira burada satışlar rakiplerden alınmak zorundadır ve bu, pazardaki büyümeden pay almaktan daha zordur. Büyüyen bir pazar fiyat marjlarının daha yüksek olduğu, dolayısıyla daha istenilen bir durumdur (Gatignon, Weitz ve Bansal, 1990).

4.1.1.2 Erken Giriş

Eşit olan her şeyin dışında eğer yeni ürün başarılı ise pazara ilk girmenin ödülleri büyüktür. Örneğin yapılan bir çalışmada müşteri ürünleri sınıfında 24 kategoride 82 marka değerlendirilmiştir (Urban, Carter ve Mucha, 1986). İlk olarak pazara girme sırasına göre ve daha sonra reklam ve promosyon yoluyla pazara ilk girme avantajının sürdürülmesi gözlenmiştir. Eşit reklam ve özelliklere sahip iki markalı bir pazarda, ilk girenin % 59, ikinci girenin ise % 41 pazar payına sahip olacağı hesaplanmıştır. Şekil 4.3 pazara girişte önceliğin avantaj oranları gösterilmektedir.

Urban (1986), bu duruma çeşitli analizler ile destek vermektedir. Biggadike (1976), öncü firmaların pazar payında dominant bir % 40'lık pay aldığını iddia etmektedir. Bu avantajın dört sene içinde sonlandığı, ama yine de rakiplerine oranla öncüye vasat bir orandan daha yüksek avantajlar sağladığını öngörmektedir.

Markanın giriş sırası	Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beşinci	Altıncı
1.	%100					
2.	59	%41				
3.	44	31	%25			
4.	36	25	21	%18		
5.	31	22	18	16	%14	
6.	28	19	16	14	12	%11

Şekil 4.3: Pazara girişe göre pazar payları (Robinson, 1988)

Öncülüğün birçok potansiyel avantajı vardır; bunlar:

4.1.1.2.a Konumlandırma

Eğer öncü, pazarı anlama kabiliyetine sahipse, ilk hareket çoğunluk müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünü piyasaya sürmektir. Örneğin hipotetik bir pazar etkili ve kolay kullanılabilir bir müşteri ihtiyaçları konusunda karakterize edilmekte ve müşterilerin tek bir boyutta üstün olan ve hem etkili hem de kullanımı kolay olan ürünü tercih ettiği bir durum varsayılmaktadır. Bu koşullarla karşı karşıya geldiğinde etkili ve kolay kullanılabilir olanı tasarlamaya kabiliyeti olan ilk girişimci müşteriler için kendi konumunu seçecektir.

İlk girenin seçimi doğrultusunda ikinci ve peşi sıra gelenler pazarın merkezi veya etkili ve kullanım kolaylığı seçeneklerine göre kendilerine bir servis nişi seçebilirler. Bu nişler çekicidir, çünkü ilk girenden ne kadar uzak kalınırsa o kadar az rekabet olacaktır ve fiyatlar o kadar yüksek tutulabilecektir (Hauser, 1988).

4.1.1.2.b Giriş Engelleri

Bazen ekonomik ölçek olarak çok yeterli olan ilk pazara giren firmalar pazara giriş bariyerleri koyabilirler. Mesela Swatch, büyük Japon saat üreticilerinden çok daha büyük miktarda bir yatırım yaparak reklam ve moda imajı konusunda öncü olmuştur ki, bu noktadan sonra diğer takipçilerinin Swatch'ın moda segmentinde pay almaları çok zordur.

4.1.1.2.c Marka farkındalığı

Örneğin bir müşteri bir ürün almakta ve bu ürünün ihtiyaçlarını karşıladığını görmektedir. Bu noktada pazara ikinci bir giriş olsa bile ve daha iyi bir ürün için söz verse bile, müşteri buna meyiletmeyebilir. İkinci girişin savlarını kanıtlayamaması veya önerdiği yararları sağlayamaması olasılığı da vardır. Burada ikinci ürünün sadece daha iyi olması değil, müşterinin öncü ürünü yeni ürüne tercih etmesi riskini de ekarte etmesi gerekmektedir. Öncü girişinin avantajı marka farkındalığıdır. Müşteriler eğer şu anda sahip oldukları ürün çalışmaktaysa, potansiyel bir alım için yeni markalar üzerinde bilgi toplamamaktadırlar (Schmalensee, 1982).

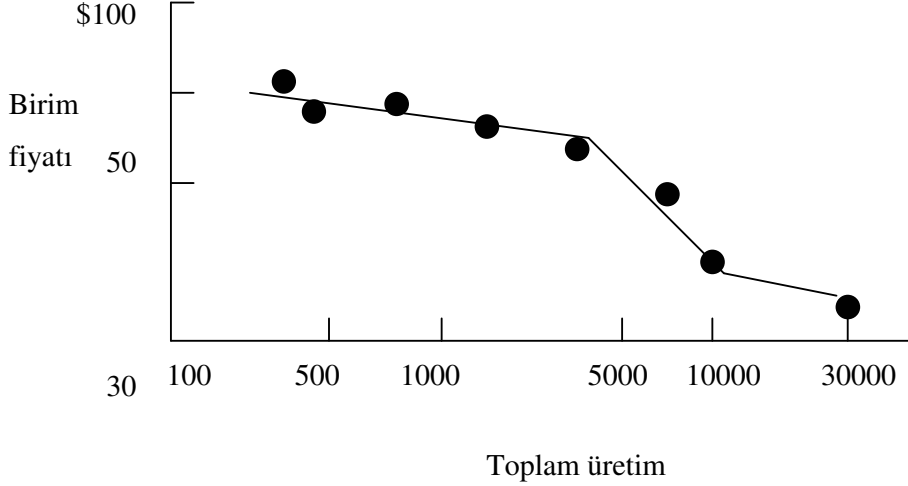
4.1.1.2.d Bilinirlik avantajı

Uzun dönemli hafıza, karar verme mekanizmasında ulaşılabilirliği ve bulunabilirliği kontrol etmektedir. Eğer pazara ilk giren firma bir merkez ve kategorisinde emsal olmaktaysa, rekabetteki diğer ürünler hep bu ilk örnek ile karşılaştırılmalı olarak referans verilmektedir (Carpenter ve Nakamoto, 1989).

4.1.1.3 Deneyim eğrisi

Birçok endüstride toplam satış hacmi üretimi artırmak açısından potansiyeli göstermektedir ve bu sebeple önemlidir. Bu potansiyel “tecrübe eğrisi” olarak adlandırılır (The Boston Consulting Group, 1970). Bu eğri, birçok üretim endüstrisinde birim üretim ve dağıtım maliyetinin toplam satışların artmasıyla sürekli olarak düştüğünü göstermektedir. Bu durum düşük maliyet avantajlarını temsil etmektedir.

Şekil 4.4'teki tecrübe eğrisi, bir kimya endüstrisi ürününün hacim olarak artışıyla beraber fiyatının düşüşünü göstermektedir. Erken evrelerde bu düşüş yavaşken, daha sonra hızlı fiyat düşüşleri rahatça okunmaktadır.



Şekil 4.4: Maliyet-üretim ilişkisi (The Boston Consulting Group, 1970)

Toplu üretimde kazanılan avantajlar dominant bir pazar payından veya erken pazara girişten de elde edilebilir. Eğer tecrübe eğrisi mevcut ise, büyük bir pazarda yüksek pazar payı daha düşük maliyetler yaratabilir. Pazarda büyük bir pay şirkete kuvvet ve dominantlık sağlar ki bu da pazar stratejisinin kontrolüne yaramaktadır. Bu gücün beraberinde getirdiği esneklik de kârlılığını artırabilir.

Pazar payı ve ekonomik güç pazara ilişkin önemli etkenler olmakta ve stratejik olarak bu noktada az sayıdaki pazarda hacmi yüksek ve maliyetleri düşük tutarak ilerlemek üzere kaynaklara konsantre olmak önemli hale gelmektedir. En önemli öncelik, büyüyen bir pazara, erken girişle en yüksek pazar payını almaya çalışmaktır. Önceliklerin en göz ardı edilebilir olanı ise pazar payı potansiyeli düşük, satışları durağan ve rekabetin yoğun olduğu, toplam pazar hacminin dar olduğu pazarlara girmektir.

4.1.1.4 Rekabetsel çekim

Bir pazar hızla büyümekte, az miktarda girişken firma bulunmakta ve ekonomik ölçek olarak uygun olsa da, eğer rekabet çevresi rakibe ait ise bu iyi bir fırsat olmayabilir. Bu noktada ürün geliştirmeye yönelik bazı hassasiyetler çok aşikâr olmalıdır. Örneğin 1950-65 arası dönemin lider hesap makineleri üreticisi Frieden yeni elektronik teknolojisine karşı çok hassastı. Buna tezat olarak 1970'lerde çok hızlı gelişen bilgisayar sistemleri pazarına rağmen IBM çok küçük

bir hassasiyete sahipti. Buna ek olarak IBM yazılım istasyonları konusunda DEC ve Sun Microsystems'in geliştirdiği ürünlere karşı çok hassastı ve 1990'larda bu pazarda çok büyük düşüş yaşadı.

Bazı durumlarda hassasiyet öyle yüksektir ki çok durağan bir pazar bile çekici hale gelebilir.

4.1.1.5 Yatırım

Eğer bir pazar giriş için büyük bir yatırım gerektiriyorsa daha az çekici hale gelmektedir. Belirli bir satış hacmi için yüksek miktarda finansal yatırım, onu daha az kârlı hale getirmektedir. Daha ötesinde bu durumda ortaya konan para daha yüksek ve başarısızlık organizasyon için yıkıcı olmaktadır. Direkt finans yatırımı yanında, organizasyon, diğer nadir kaynaklarını nasıl tayin etmesi gerektiğini de gözden geçirmelidir. Bunlar; yönetsel beceri, kapital ekipman ve laboratuvar kaynaklarıdır.

4.1.1.6 Ödül

Eğer yüksek geri dönüşü var ise yüksek yatırımlar hâlâ çekici haldedirler. Mesela büyük bir organizasyon eğer % 20'lik bir geri dönüşüm oranı yakalayabileceği bir pazara giriyorsa 500 milyon \$ bir yatırım yapmaktan kaçınmayacaktır. Veya bir şirket, 10 milyon \$'lık bir hacim yakalayamayacağı ve 3 sene içerisinde geri dönüşünü alamayacağı bir pazara girmeyecektir. Yani kârlılık sadece satış hacmi ve yatırımdan ibaret değildir.

Büyük yatırımın pazara girilmesi genellikle rakiplerin gözünü korkutarak onları bu pazarın dışında tutmakta ve uzun dönemli bir kârlılık sağlanabilmektedir. Böylelikle bu başlangıç yatırımını yapan organizasyon, pazarında çok daha sağlam bir fiyat çevresi oluşturacaktır.

4.1.1.7 Risk

Şüpheli karakterize olmuş bir pazar çekici değildir. Eğer talep bilinmiyorsa veya hızlı ve büyük dalgalanmalarla karşı karşıya ise, yeni bir ürünün başarısızlık riski yüksektir. Örneğin benzinli otomobillere alternatif otomobil pazarı, orta sınıf sedan otomobil pazarına oranla, boyutu ve kompozisyonu hakkında daha az veri üretmektedir. Şüpheli hammaddelerin temininde veya fiyatlarında da yaşanabilmektedir.

Bir organizasyon, pazarın risk karakteristiklerini dikkatle gözden geçirmelidir. Başarısızlık olasılığını değerlendirici hesaplar, tarihsel gözlemler ve geri dönüşte değişiklikler belirlenen pazarın riskini tayin etmede kullanılabilir.

Diğer faktörler eşit olduğu takdirde düşük riskli bir pazar daha çekici olsa bile, riskle başa çıkmada rakiplere oranla avantajlar bulunuyorsa, riskli bir pazar çekici bulunabilmektedir.

4.1.2 Pazar Profili Analizi

Bundan önce incelenen yedi kriter pazarın çekiciliğini değerlendirmek üzere göz önünde tutulmaktaydı. Bununla beraber tek bir pazarın tüm kriterlerde diğer tüm pazarlardan daha dominant olması çok nadirdir. Bir organizasyon çelişen şartları taban alan bir ortamda pazarı seçmek üzere bir prosedüre sahip olmalıdır.

Resmi bir karar vermek üzere birçok sofistike teknikler mevcuttur (Raiffa 1968; Keeney ve Raiffa, 1976). Fakat bu teknikler zaman harcamaktadırlar ve pazar çekiciliğine dair çok doğru ve kusursuz ölçüm tahminlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu teknikler yeni ürün gelişiminin sonraki aşamalarında, çok daha kesin tahminler bulunabilir iken yapılmaktadır. Fakat bu noktada, birçok potansiyel pazarı hızla görebilmek için azaltılmış bir ileri analiz seti kullanılmaktadır.

Bilgilerin bulunabilirliği ve alternatif pazarların büyüklüğü ve önemi hakkında uygun olan ve değerlendirilmesi gereken teknik “pazar profili analizi”dir. Bu teknik 3 basamakta uygulanmaktadır: (1) pazar seçim kriterlerinin numaralandırılması ve tartılması, (2) her bir pazarı her bir kritere göre notlandırmak, (3) her bir pazarın toplam notunun hesaplanması, (4) toplam notların incelenerek en iyi fırsatlara sahip pazarların saptanarak, bu pazarda incelemeye devam edilmesi (Carpenter ve Nakamoto, 1989).

4.1.2.1 Numaralandırma ve tartı kriteri

Pazar profil analizinde ilk adım organizasyon için önemli olan kriterlerin belirlenmesidir. Bu yönetim karar organları ve organizasyonun yönetiminde önemli faktörlerin etkileşimi ile belirlenir ve bu liste pazar değerlendirmesi için bir mantık kontrol listesi oluşturmaktadır. Bu liste sonucu fikir birliği oluşumu, önemli bir eylemdir çünkü ayrık bakış açılarını entegre etmekte ve şirketin kilit yönetim ilgileri arasında iletişim bağlantıları kurmaktadır.

Şekil 4.5, tipik bir organizasyon için faktörleri göstermektedir. Bu listede faktörler 7 karakteristiğe göre gruplandırılmıştır. Ayrıca ek bir kriter seti, pazar ve organizasyonun kabiliyetleri arasındaki eşleşmeye yansıtılmaktadır.

Pazar Karakteristikleri

Büyüme Potansiyeli	Yatırım
Pazar büyüklüğü	Gerekli yatırım
Satış büyüme oranları	Ham madde mevcudiyeti
Hayat döngüsü	Teknolojik ilerleme gereği
Erken Giriş	Ödül
Giriş sırası	Sınır boyutları
Kullanıcılar için avantajlar	Fiyatlandırma yapısının
Kurulum zamanı	Yatırımın geri dönüşümü
Ekonomi ölçeği	Risk
Potansiyel toplam satış hacmi	İstikrar
Deneyim eğrisinin önemi	Rakiplerin misilleme olasılığı
Rekabet çekimi	Başarısızlık olasılığı
Rakiplerin hassas yanı	Patent koruma
Potansiyel ürün payı	Teknolojik değişim oranı
Rakiplerin yoğunluğu	Karşıt düzenlemeler olasılığı

Organizasyon Becerilerinin Uyumu
Çekirdek teknoloji becerilerinin uyumu
Yeterli finanssal kaynaklar
Fiziksel dağıtım sistemlerine uyum
Pazar kapasitesine uyum
Teknik tamamlamanın olasılığı
Ürün servis kabiliyeti
Diğer ürünlerle uyum
Pazar için yönetsel beceri ve deneyim
Bu pazarda geçmişte yapılan işler
Mevcut tedarik kanallarıyla örtüşme

Şekil 4.5 : Pazar profil analizinde göz önüne alınacak bazı faktörler (Urban ve Hauser, 1993)

4.1.2.2 Tartmak

Önemlerine göre faktörleri tartmak kontrol listesini bir pazar profil analizine dönüştürmek için önemli bir adımdır. Öncelikle önde gelen ağırlıklı faktörler hesaplanır daha sonra ise bu ağırlık bileşenler arasında bölünmektedir. Örneğin yönetim % 70 ağırlığın pazar karakteristiğine, % 30 ağırlığın uyumlu organizasyon becerilerine ayrılmasına karar verebilmektedir. Daha sonra 7 pazar karakteristiğinin eşit olarak % 10 veya farklı ağırlıklı olduğuna kanaat getirebilirler.

4.1.2.3 Notlar (Reyting)

Verilen öncelikli durumlara göre, her bir pazarı her faktöre göre sorgulayarak notlandırma yapılmalıdır. Notlandırma, Şekil 4.6'da olduğu gibi 5 numara üzerinde yapılabilir. Örneğin faktör pazar büyüklüğü olsun ve firmanın halen içinde bulunduğu bir pazarla karşılaştırılsın. Eğer pazar mevcut pazarla eşdeğerde ise alacağı not 0 dır. Eğer daha büyükse +1 veya +2 notunu alacaktır.

Faktör x	-2	-1	0	+1	+2
	Çok Kötü	Kötü	Pazarlar Eşitliği	İyi	Çok İyi

Şekil 4.6 : Faktörleri notlama skalası (O'meara, 1961)

4.1.2.4 Genel Değerlendirme

Bir sonraki adım notların toplanması, pazarı en iyi toplamla tanımlamak ve istenmeyen pazarların elimine edilmesidir. Her bir faktörün her bir alternatif pazara uygulanarak incelenmesi ile bu yapılmaktadır. Üretim, pazarlama, finans, Ar-Ge ve mühendislik bölüm başkanlarının bir toplantı yapması sonucu pazara ait en geçerli ve ağırlıklı grup faktörleri belirlenerek bir fikir birliği oluşturulacaktır.

Eğer ciddi bir notlandırma ve tartı sistemi kullanılmaktaysa, şirket bireysel yargıların bir kaydını tutmalıdır. Daha sonra bu kayıtlar, ürün pazara sunulduğunda gerçek sonuçlarla karşılaştırılmalıdır. Bu karşılaştırma, özel fonksiyonların birey veya temsilcilerinin notlandırmada yaptıkları yanlışlara işaret edecektir. Örneğin pazarlama bölümü, geniş bir pazarda pay elde etme konusunda yeteneğini sürekli olarak olduğundan fazla göstermiş olabilir. Notlandırmadaki bu yanlışlar düzeltilebileceği gibi daha önemli olan gelecekte daha tutarlı bireysel tahmin ve değerlendirmelerin yapılabilmesidir. Bu eylemler yeni ürün sürecinin her aşamasında verilen kararlar ile gerçeklerin karşılaştırılabilmesi için sistematik olarak yapılmalıdır.

Bu genel değerlendirmenin sonucu bize daha ileri aşamada araştırmaya değer potansiyel pazarları ve bu pazarlar için gerekli ön öncelikleri işaret etmektedir. Burada pazara giriş stratejimizi belirlerken, pazarın bizim için anlamı, segmentleri ve sınırları dikkatle saptanmalıdır.

4.1.3 Pazar Tanımı

Pazar tanımında kritik olan, pazarın belirlenmesi için hangi ölçülerin kullanıldığıdır. Pazardaki ürünler ne üzerine tanımlanarak temellenmektedirler? Birbirleriyle rekabet, müşteri ihtiyaçları, demografiler, tutumlar veya diğer kriterler nelerdir? Pazarı yeni ürünler için tanımlarken nasıl bölümlendirmek en iyisidir?

Pazar tanımlama ölçüsüne karar verildiğinde, pazar sınırları, kesin bir şekilde yeni ürün fırsatının büyüklüğünü saptanması için kritiktir. Mesela, dört silindirli küçük segmentte pille çalışan bir araba yapıldığında, % 5'lik bir pazar payı yeterli olmamaktadır fakat eğer tüm ekonomi araçları için pazara girildiğinde % 5'lik bir pay dikkate değer bir fırsat olmaktadır.

Büyük bir pazarda büyük bir pay arzulanan bir şey olmakla beraber, bir pazarda küçük bir pazar payına dayanan bir girişim, pazarın bazı segmentlerine hızlı bir giriş olarak etki edebilir. Zira her segmentte küçük paylara sahip bir ürün kâr getirmemektedir.

Proaktif ürün geliştirmede, yönetim girilen pazara ait sınırların tanımlanmasında amaca bağlı olmalıdır. Pazarın tanımlanmasına yönelik temeller ve müşterileri yakalayan kriterleri sağlayan segmentler incelenmelidir.

4.1.3.1 Pazar Tanımlama Temelleri

Pazar segmentlerini ve sınırlarını tanımlamada en iyi veya doğru yol yoktur. Bununla beraber istatistikler yardımcı olabilmektedirler. Yeni ürün yöneticileri en uygun kriterleri kullanarak, pazara değişik şekilde yaklaşan bu kriterlerden birini uygulamak zorundadırlar.

4.1.3.1.a Demografi

Demografik segment bir pazar tanımı için kullanılmaktadır. Örneğin cinsiyet, medeni durum, aile büyüklüğü, çocukların yaşları, gelir, meslek, coğrafi konum, ev sahipliği, eğitim ve milliyet gibi ki bunlar müşteri ihtiyaçları, bilgi kazanımı veya satın alma davranışı ile ilgilidirler. Örneğin küçük çocukları olan bir aile daha güvenli arabaları tercih edeceklerdir (Wind, Robertson ve Fraser, 1982).

4.1.3.1.b Tutumlar

Tutumlar segment müşterilerine farklı anlamlar sağlamaktadırlar. Örneğin farklı sosyal konulara eğilimleri olan tüketiciler (din, politika, iş dünyası, ilaçlar, kadın hakları vb.) veya diğer kişisel ilgileri olan tüketiciler (aile, iş, yemek, öz-gelişim, sağlık, kulüpler, arkadaşlar, alışveriş vb.) farklı alış veriş davranışı ve özelliklerine sahip olabilmektedirler. Hatta

müşterilerin, ürün tutumu karşısında dahi farklı tutumları olabilmektedir. Aynı Miller biranın reklamlarında çalışma konusu üzerine yaptığı vurgu gibi : zor bir günün sonunda, Miller zamanı. Bu başarılı bir müşteri tutumunun kullanımı ve bunu tüketime bağlamaktır.

4.1.3.1.c Ürünün Üstün Olduğu Faydaya Saygı

Müşteriler, ürünün sunduğu faydanın üstünlüğünü seçme konusunda farklılaşırlar. Mesela kimi deterjan tüketicileri, en beyaz beyazları dikkate alırken, bir diğeri çevre ve çevreye saygılı bir ürünü tercih etmektedir.

4.1.3.1.d Fiyata Duyarlılık

Değerinden daha fazla fiyatlı bir ürünü almak isteyen müşteriler olası bir segmenti oluşturduğu gibi orta sınıf ve pazarlık üzerine temelli pazarlar da mevcuttur.

4.1.3.1.e Karar Alma Kuralları

Müşteriler karar alma süreçlerindeki benzerlikler ve farklılıklar üzerinden gruplanabilirler. Mesela endüstriyel pazarlamada fotokopi ve faks makinesi alıcıları tek bir grup olarak belirlenmiştir. Burada dominant karar alma organı idari grup olmaktadır.

4.1.3.1.d Kullanım

Kullanım davranışı, farklı müşteri ihtiyaçları için bir belirteç olabilir. Mesela ağır kullanıcılar servis hizmetine gerek duyabilir ve daha güvenilir ve dayanıklı ekipmanlara ihtiyaç duyarlar. Birçok pazarda en üst % 20'lik müşteri sınıfı toplam satışın % 80'ini yaparlar.

4.1.3.1.e Ürün Formu

Bir ürünün formu psikolojik tutumlarla yakından alakalıdır. Şekil 4.7 bunu örneklemektedir.

Psikolojik Müşteri Segmentleri

Ürün Formu	Aile köpeği	İş köpeği	Diğer sahipler
Teneke / tamamen et	X		X
Teneke / karışık			
Kuru mama		X	
Yarı nemli	X		

Şekil 4.7 : Ürün Formu Psikolojik Segment İlişkisi (Urban ve Hauser, 1993)

4.1.3.1.f Rakip Ürünler

Pazar tanımının son bir belirteci hangi ürünlerin birbirleriyle yarıştığının belirlenmesidir. Burada birbirine son derece yakın bir şekilde tanımlanmış ürünler seti bulunmalı ve bu ürünler üzerinde çalışarak müşterilerine sundukları faydaları belirlenmelidir. Bu şekilde gelişim için fırsatlar bulunabilir.

4.1.3.1.g Çoklu Perspektif

Fırsat tanımlamasında, pazarı gelişim için pratik bir hedef haline getirmek üzere sınırlandırmaya çalışılır. Fakat pazar eğer çok geniş olarak tanımlanırsa, yeni ürün geliştirme takımı, pazarın tayin edilmesinde, hedef müşterilerin seçiminde, rekabeti anlamak konusunda ve pazarda başarılı olmak için yapılması gerekeni kavramakta zorluk çekmektedirler. Tersini olarak, eğer pazar çok dar olarak tanımlanırsa, ürün geliştirme takımı, pazarı çok küçük bulacak ve fırsatları bulmakta zorlanmaktadır. Demografilerin, tutumların, fayda üstünlüklerinin, kullanımın, ürün formunun ve rakip ürünlerin incelenmesi pazarın nasıl tanımlanması gerektiğine dair bir perspektif vermektedir.

Sonuçta tüm bu metotlar ve perspektif ile pazarın genişliğine karar vererek odaklanmak ürün geliştirme takımının alacağı bir son karar olmaktadır.

4.2 Pazar Fırsatlarını Belirlemek Ve Hedefe Yönelik Değer Sunumları Geliştirmek

Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu onu icat etmektir – Dennis Gabor

Nerede bir ihtiyaç varsa orada bir fırsat vardır. En yetenekli İsveçli girişimcilerden birinin, yani dünyanın en büyük perakende mobilya satış zinciri olan İKEA'nın kurucusu Ingvar

Kamprad'ın yapmış olduğu şeyde aynen bu ihtiyaç üzerine temellenen fırsatı kullanmak olmuştur. Kamprad'ın hikayesi: (Buzzell, Quelch ve Bartlett, 1995)

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra İsveç'te yaşayan genç bir insan olarak Kamprad, pek çok genç çiftin, yüksek fiyatlarından dolayı İsveç malı mobilya almakta büyük zorluk çektiklerini gözlemlemiştir. Fiyatlar, yüksek ürün kalitesi ve birbirileri ile aktif rekabet içinde olmayan perakende mobilya satıcılarının yüksek kâr marjları sebebiyle yüksekti. Kamprad, iyi kaliteli mobilyayı önemli derecede düşük fiyatlarla sunmanın bir yolunu buldu. Kamprad'ın maliyeti düşürme stratejisi, beş tasarruf kaynağını birleştiriyordu : (1) Düşük fiyata mal etmek için, düşük fiyatlı alım ve siparişler. (2) Mobilyanın demonte yapısı ile küçük hacimlerin, imalatçılardan kendilerine düşük maliyetle nakliyatı. (3) Müşterilerin teşhir salonunda görüp beğendikleri mobilyanın parçalarını depoda kendileri bulmaları, ödemeyi yapıp, eve kendi araçları ile götürmeleri. (4) Müşterilerin mobilya montajını kendileri yapmaları. (5) Düşük kâr, yüksek satış hacmi.

Bu şekilde IKEA rakiplerinden % 20 daha ucuza satarak, büyük kârlar elde etmiştir.

Pazarlama, fırsatları bulma, geliştirme ve bunlardan kâr sağlama sanatıdır.

4.2.1 Pazarlama Fırsatı Nedir ?

“Pazarlama fırsatı”, bir şirketin ürünü alacak olanın gereksinim ve ilgisini karşılayacak, kârlı bir şekilde çalışma olasılığının yüksek olduğu, bir alıcı gereksinimi ve ilgi alanı olarak görülmektedir. Pazarlama fırsatının çekiciliği, çeşitli etmenlere dayanmaktadır: Potansiyel alıcıların sayısı, onların satın alma güçleri, satın almaya ne derece istekli oldukları v.b. gibi. Bir pazarlamacı ihtiyaçları karşılanmamış olan, yeterli büyüklükte bir grup belirlediği zaman, bir pazarlama fırsatı var demektir.

4.2.2 Yeni Pazarlama Fırsatları İçin Başlıca Kaynaklar Nelerdir ?

Yeni fırsatların ortaya çıkmasına olanak veren üç durum vardır (Kotler, 1999):

1. Piyasaya arzı yetersiz olan bir ürünü sunmak
2. Mevcut bir ürün yada hizmeti, yeni yada daha üstün bir şekilde sunmak
3. Yeni bir ürün yada hizmet sunmak

4.2.2.1 Piyasaya Arzı Yetersiz Olan Bir Ürünü Sunmak

Bir şeyin arzı yetersiz ise, alıcılar onu almak için uzun kuyruklar oluşturuyorlarsa, bir pazarlama fırsatı var demektir. Bu durum en az pazarlama becerisi gerektiren durumdur. Çünkü bu fırsat herkesin görebileceği şekilde ortadadır. Savaş zamanlarında, yiyecek, ekipman ve yedek parçaların kıtlığı vardır ve bunun farkına varmak için dahi olmak gerekmez. İmalatçılar bu durumdan, eğer bir fiyat kontrol sistemi yoksa, daha fazla fiyat talep etmekte olmak üzere, tüm boyutuyla yararlanabilirler.

4.2.2.2 Mevcut Bir Ürün Yada Hizmeti, Yeni Yada Daha Üstün Bir Şekilde Sunmak

Şirketler mevcut bir ürün yada hizmeti geliştirecek fikirleri bulmak için çeşitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler : Sorun bulma yöntemi, ideal yöntemi ve tüketim zinciri yönetimi.

4.2.2.2.a Sorun Bulma Yöntemi

Tam anlamıyla memnun olmadıkları halde, insanların mevcut haliyle kabul ettikleri pek çok mal ve hizmet vardır. Sorun bulma yöntemi kullanılarak, mal veya hizmeti kullanan insanlara onları hayal kırıklığına uğratan şeyler olup olmadığını ve geliştirmek için önerilerini sorarak, pek çok şey öğrenilebilir. İşte birkaç örnek yanıt :

Otomobilim çok fazla benzin sarf ediyor.

Tost makinemin temizlenmesi çok zor.

Bilgisayarımın pili üç saat sonra bitiyor.

Burada ki ifadelerden her biri, bir pazarlama fırsatı akla getirmektedir. Bununla birlikte sorun bulma yöntemi, mal veya hizmette yenilikler yapmaktan çok, mal veya hizmeti geliştirmeye olanak sağlamaktadır.

4.2.2.2.b İdeal Yöntemi

Burada pazarlamacı bir grup müşteri ile görüşme yaparak, o ürün veya hizmetin ideal şeklini hayallerinde canlandırmalarını istemektedir. Birçok durumda belirtilen istekler, yerine getirilmesi oldukça kolay şeyler olarak ortaya çıkabilirler. Şekil 4.8’te çeşitli durumlarda ortaya çıkmış olan isteklerin ve tetikte bekleyen ve fırsatları kollayan pazarlamacıların buldukları çözümlerin bir listesi verilmektedir.

Müşterinin ideali : “İkinci el bir otomobili güvenle almak ve bu otomobilin, onu bana satan satıcının tanıttığı şekilde çalışıp çalışmayacağı konusunda endişelenmemek isterdim.”

Car Max ve AutoNation (Türkiye’de DOD v.b. gibi) gibi ikinci el otomobilleri satan bayiler sayesinde, bu istek şimdi gerçek oldu.

Müşterinin ideali : “ Bir başka kente bugün ödediğimin aynı fiyatına uçabilmeyi ve bunun rahat ve güvenilir olmasını isterdim. İçinde yemek servisi ve önceden yer ayırma olmamasına da razıyım.”

Bu istek, Amerika’nın en karlı havayolu şirketi olan South West havayolları şirketi tarafından duyulmuş olmalıdır.

Şekil 4.8: Tüketicilerin isteklerini dinlemek (Kotler, 1999)

Bir dizi istek görünüşte birbiriyle çelişen öğeler içerebilir. Örneğin, tadı çok lezzetli olan ama yağ içermeyen ve düşük kalorili kurabiye yapılması istense. Çoğunluğun genel kanısı bunun mümkün olamayacağı yönündedir. Tüketiciler, yüksek yağ oranlı kurabiyeler ile tadı pek iyi olmayan az yağlı kurabiyeler arasında seçim yapmak zorundadırlar. Bununla beraber, Procter and Gamble bu çözümü zor soruya dikkatlice eğilmiş ve yıllarca araştırma yaparak sonunda Olestra adı verilen bir yağ üretmiştir. Olestra’nın moleküllerinin vücudun yağ olarak soğuramayacağı kadar büyük olduğu, fakat Olestra’nın buna rağmen çok yağlı kurabiyelerden beklenen lezzeti verdiği görülmüştür.

Çok ilginçtir ki, yeni ürün araştırmalarında P&G şirketi çoğu kez çelişkili isteklere çözüm getirme fikrini kullanmıştır. Şekil 4.9 ‘da örnekler bu sorun ve çözümleri anlatmaktadır.

Bir erkek için yeteri kadar güçlü ama bir kadın cildine zarar vermeyecek kadar hafif bir deodorant. Secret.

Paketi açıldığı zaman bayatlamayan ve kırılğanlaşmayan patates cipsi. Pringles.

Buruşmayan haki pantolonlar. Dockers

Pamuğun rahatlığına ve nefes alabilirliğine sahip ama su geçirmeyen bir kumaş. Goretex.

Yolcu kapasitesi bir sedanınki kadar, ama kullanımı bir spor otomobil gibi kıvrak olan bir otomobil. BMW

Şekil 4.9 : Çelişen isteklere başarıyla çözüm getirmiş olan ürünler (Kotler, 1999)

4.2.2.2.c Tüketim Zinciri Modeli

Bu yöntemde, tüketicilerin, bir ürünü alırken, kullanırken ve sonunda ellerinden çıkartırlarken izledikleri yol belirlenmektedir. Bu şekilde tüketim zincirinin haritası çıkarılmakta ve bundan sonra organizasyon, zincirin her kademesini ayrı ayrı ele alarak, bazı yeni ürünler yada hizmetler sunulup sunulamayacağını irdelemektedir. Şekil 4.10, bu amaçla sorulabilecek örnek soruların bir listesini vermektedir.

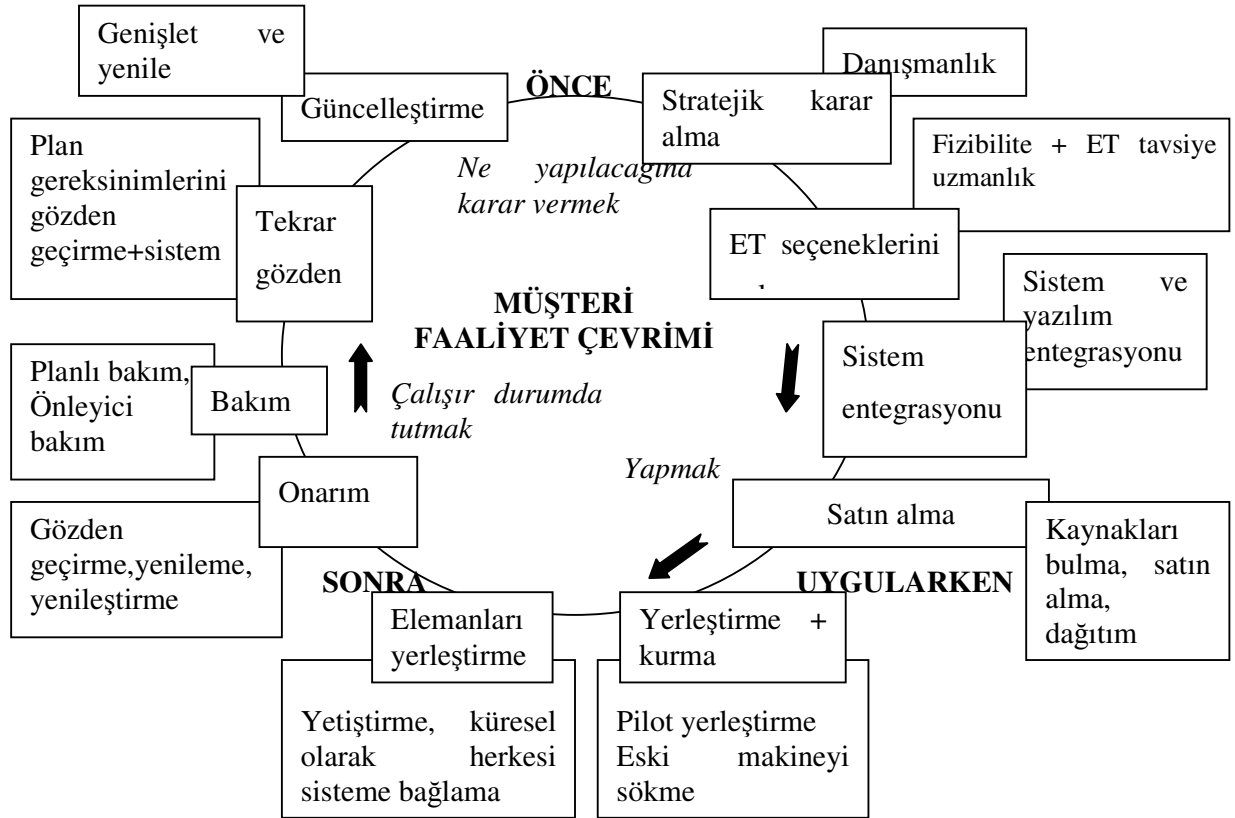
-
1. İnsanlar sizin ürününüze yada hizmetinize olan ihtiyaçlarının farkına nasıl varıyorlar?
 2. Tüketiciler sizin sunduğunuz şeyleri nasıl buluyorlar?
 3. Tüketiciler nihai seçimlerini nasıl yapıyorlar?
 4. Müşteriler sizin ürünleriniz ve hizmetleriniz için nasıl sipariş veriyorlar ve onları nasıl satın alıyorlar?
 5. Ürününüz yada hizmetiniz müşteriye nasıl ulaştırılıyor?
 6. Ürününüz yada hizmetiniz müşteriye ulaştığında ne oluyor?
 7. Ürününüz nasıl monte ediliyor?
 8. Ürününüz veya hizmetiniz için ödeme nasıl yapılıyor?
 9. Ürününüz nasıl depolanıyor?
 10. Ürününüz nasıl taşınıyor?
 11. Müşteriler ürününüzü gerçekten ne amaçla kullanıyorlar?
 12. Ürününüzü kullanırken müşterilerin hangi konularda yardıma ihtiyacı oluyor?
 13. İade edilen ve değiştirilen ürünler konusunda neler söyleyebilirsiniz?
 14. Ürününüzün tamiri ve servisi nasıl yapılıyor?
 15. Ürününüz elden çıkartıldığı yada artık kullanılmadığı zaman en oluyor?
-

Şekil 4.10 : Yeni fırsatlar bulmak için tüketim zincirini kullanmak (McMillan ve McGrath,1997)

Benzer bir düşünceyle hareket eden profesör Sandra Vandermerwe (1994), kendisinin Müşteri Faaliyet Çevrimini haritalamak olarak tanımladığı çok sayıda örnek vermiştir. Örneğin IBM, bankacılık sektöründe mükemmel enformasyon ürünleri ve hizmetleri vermek istemektedir. IBM'in aşması gereken güçlük, bir bankanın kendi enformasyon sistemi konusunda karar vermek, onu şekillendirmek ve yönetmek için hangi yolları takip ettiğini öğrenmektir. Bir noktada banka, enformasyon sistemini geliştirme ihtiyacında olup olmadığını gözden geçirecektir. Enformasyon teknolojisinden (ET) yararlanması için kendisine sunulan seçenekleri anlamak isteyecektir. Banka bunun ardından kendi mevcut sistemi ile yeni sistemi nasıl birleştireceğini düşünme ihtiyacı duyacaktır. Bunlardan sonra artık bu sistemi satan bir şirketi seçmeye hazırdır.

Bu müşteri faaliyet çevrimine göre, IBM'in başarması ve bankaya kanıtlaması gereken şey, kendisinin ürünleri, hizmetleri, programları ve sistemleri temin etme konusunda, banka için çok üstün nitelikte bir yardımcı olacaktır. Şekil 4.11'de müşteri faaliyet çevriminin tamamı verilmektedir ve her kademeye IBM'in bir değer katmak için neler yapabileceğini gösteren bir kutu eklenmiştir.

Bu müşteri faaliyet çevrimi, IBM'in bankanın stratejik seçenekleri konusunda bankanın görüşünü almasını, sistem ve yazılım entegrasyonu sağlamasını, eski ekipmanları yerinden kaldırmayı üstlenmesini, eğitim programı ve önleyici bakım programı teklif etmesini v.b. önermektir. Asıl önemli nokta, IBM'in yalnızca bir satın alma değerini satmaya çalışmaması aynı zamanda üstün bir kullanım değeri satma sorumluluğunu da üstlenmesidir. IBM, buna bir kerelik bir alışveriş olarak değil, her noktada üstün müşteri değeri yaratmayı hedefleyen, sürekli bir ilişki olarak bakmalıdır.



Şekil 4.11 : Müşteri faaliyet çevrimi (Vandermerwe, 1997)

4.2.2.3 Yeni Bir Ürün Yada Hizmet Sunmak

Yukarıda belirtilen yöntemler alıcıların nasıl satın aldıklarını incelemeye ve ifade ettikleri gereksinimlerini araştırmaya dayanır. Fakat müşterilerin, teknoloji yada yaratıcılığa dayanan atılımlardan doğan yeni ürünleri ve yeni hizmetleri hayal etme güçleri biraz sınırlıdır. “Walkmanleri”, “Videokaset Kayedicileri” yada “Video kameraları” müşteriler önermediler. Gerçekten de, bunları tasavvur etmek hiç de kolay olmazdı. Selofon, naylon, orlon, teflon, lycra, kevlar ve diğer DuPont yenilikleri de müşteriler istedikleri için ortaya çıkmadı; bunların tümü laboratuvar araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıktı.

4.2.3 Daha Çok Vaat Eden Fırsatlar Bulabilmek İçin, Bir Şirket Kendi İçinde Nasıl Organize Olabilir?

Şirketler yeni fikirler için çeşitli kaynaklara başvurumaktadırlar. Örneğin, satış elemanlarının müşterilerin ihtiyaçlarını öğreneceklerini ve bu bilgileri şirkete geri getireceklerini ümit etmektedirler. Fakat bu konuda üç sorun var. (1) Satış elemanları çok meşguldürler ve bundan dolayı zamanlarını, yeni ürün/hizmet fikirleri için şirkete duyurmak için kullanmama eğilimindedirler. (2) Genelde, bu tür fikirleri kendi satış müdürlerinden başka kime vermeleri gerektiğini bilmezler. (3) Satış elemanları, şirkete bu fikirleri getirmeleri karşılığında nadiren mali olarak ödüllendirilirler.

Şirketler, yeni ürün fikirlerinin kendi araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) gruplarından çıkmasını beklemektedirler. Bununla beraber, burada da iki sorun vardır. (1) Ar-Ge çalışanları genellikle, kendi fikirleri üzerinde değil, kendilerine verilmiş sorunlar üzerinde çalışmaktadırlar. (2) Ar-Ge, yeni bir fikir öne sürdüğü zaman, bu, karlılık açısından uygun olmayabilir.

Şirketlerin yeni ürünler/hizmetler için daha çok ve daha iyi fikirler geliştirmede kullanabilecekleri iki model : fikirler müdürü modeli ve stratejik atılım modelidir (Kotler, 1999).

4.2.3.1 Fikirler Müdürü Modeli

Yeni ürün ve hizmet fikirleri isteyen bir şirket, yeni fikirleri, toplanacakları, incelenecekleri ve değerlendirilmeye tabi tutulacakları bir merkeze akmaya yönlendirecek bir sistem kurmalıdır. Aksi halde yeni fikirler, çeşitli bölümlere dağılır ve orada hayata geçirilemeden yitip giderler. Esas olarak bunu isteyen bir şirket şunları yapmalıdır :

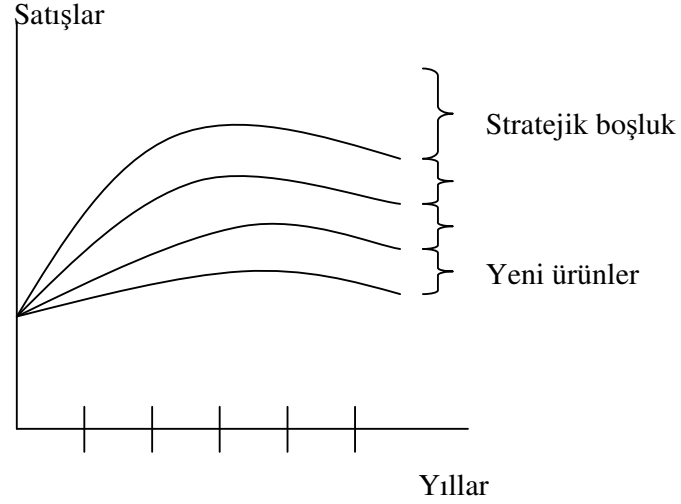
1. Saygı duyulan kıdemli bir kişiyi, şirketin fikirler müdürü olarak atamalıdır.
2. Bir bilim adamı, bir mühendis, bir satın almacı, bir imalatçıdan oluşan ve düzenli aralıklarla toplanıp, önerilen yeni ürün ve hizmetleri değerlendirmeye tabii tutan, çok yönlü bir uzmanlar komitesi oluşturmalıdır.
3. Fikirler müdürüne yeni fikirler göndermek isteyen herkesin kullanabileceği bir ücretsiz telefon hattı kurulmalıdır.
4. Şirkette çıkarı olan, çalışanlar, şirketin tedarikçileri, dağıtıcılar, bayiler, herkesi, fikirlerini fikirler müdürüne göndermeleri için teşvik etmelidir.
5. Yıl boyunca en iyi fikirleri veren kişileri ödüllendirmek için resmi bir takdir etme programı düzenlenmelidir (Kotler, 1999).

Şirkete bu sistem yerleştikçe fikirler de daha serbest bir şekilde bu merkeze akacaktır. İyi fikirler artık yitip gitmeyeceklerdir. Fikirler yönetim komitesinin üyeleri tarafından her hafta inceleneceklerdir. Bu fikirlerden bazıları ya uygun olmayacak ya da kârlı olarak uygulanabilir olmayacaklardır. Fikirler müdürü, bu bulguyu fikri ileten kişiye bildirecektir. Bazı fikirlerin kâr getirme olasılığı düşük olduğu için, bunlar ileride ele alınmak üzere ertelenecektir. Bu arada az sayıda fikrin kuvvetli bir şekilde ümit verdiği görülecektir. Bunlar da komite üyelerine incelemeleri ve bir hafta sonraki toplantıda elde ettikleri sonucu bildirmeleri için görev olarak verilecektir.

En fazla ümit veren projelere finansman verilecektir. Bu finansmanın sonuçları daha sonraki komite toplantılarında duyurulacaktır. Hayal kırıklığı yaratan bir projeyi komite iptal edecektir. Fikirler, her kademede “geçer” veya “geçmez” kararlarının verildiği art arda elemelerden geçeceklerdir.

4.2.3.2 Stratejik Atılım Modeli

Şirketler sık sık kendilerini, öngörülen satış hedeflerine ulaşamayacak şekilde çıkmaz bir yola girmiş, faaliyet gösteremez durumda bulurlar. Şekil 4.12 bu durumu göstermektedir. Şirket beşinci yıla kadar erişilmesi gereken çeşitli kaynaklar öngörmüştür. Şu anda ürettiği ürünler, bugünkü pazarlarında bir süre artan ve sonra ürünün yaşam döngüsüne bağlı olarak temel düzeyde bulunmaktadır. Eğer şirket pazar payını arttırabilse, satışlar da yükselebilirdi. Şirket mevcut ürünlerini yeni pazarlara sokarak daha çok satış elde edebilir. Buna ek olarak, piyasaya yeni ürünler sürerek de satışlar artabilir. Son olarak, şirket yeni şirketler yada markalar satın alabilir. Fakat bunların hepsi, yönetimin arzu ettiği satış başarı hedefini yakalamaya yetmeyebilir. Şirket, ya satış ve kâr hedefini küçültmek yada kalan stratejik boşluğu doldurmak için “atılım” sayılabacak yeni fikirler bulmak zorunda kalacaktır.



Şekil 4.12: Stratejik Boşluk Modeli (Kotler, 1999)

Stratejik atılım modeli ile şu şekilde çalışmak mümkündür. Atılımı yapmak isteyen organizasyonun yirmi tane üst kademe yöneticisi gün boyu süren bir atılım toplantısı düzenlerler. Bu yirmi yönetici gruplara ayrılarak, her birinin görev alanı olan dört takıma ayrılırlar. Bu takımların görev alanları :

- Yeni müşteriler ve kesimler bulmak
- Yeni satış stratejileri bulmak
- Yeni fiyatlandırma ve cihaz finansman çözümleri bulmak
- Yeni ürün özellikleri bulmak

Bu takımlar günün ilk yarısında beyin fırtınası için farklı odalarda toplanırlar ve öğleden hemen sonra da fikirlerinin tamamını tüm gruba sunarlar. Bu çalışmadan çıkar fikirler, yöneticiler tarafından eleştirilir, uygun olmayan yada yapılabılır olmayan fikirler elenir. Geriye kalan ümit verici fikirlerin üzerinde çalışmalara devam edilir.

Stratejik atılım modeli, şirket bir tıkanma noktasına doğru sürüklenmeye başladığı zaman ve yenilikçi, bambaşka bir düşünce tarzına fena halde gereksinim duyulduğu zaman yararlıdır. Atılım toplantısı, üst kademe yöneticilerin üzerine, olağan varsayımlarını ve günlük endişelerini terk etmeleri ve ciddi boyutta yeni girişimler için kolektif olarak yaratıcı bir şekilde düşünmeleri için baskı yapmaktadır.

4.2.4 Şirketlerin Mümkün Olan Büyüme Yolları Nelerdir?

Bir şirketin üst çizgisini büyütmenin ana sorumluluğunu pazarlama taşımaktadır. Pazarlamanın başlıca gücü ve becerisi, talep yönetimidir; yani şirketlerin hedeflerine ulaşmaları amacıyla talebin düzeyini, zamanlamasını ve bileşimini etkilemektir.

Pazarlama bölümü zamanının çoğunu talebin düzeyini oluşturmaya çalışarak geçirmektedir. Örneğin bazı durumlarda, eğer talep aşırı derecede yüksekse, talebin azaltılmasına veya bileşimini değiştirmeye çalışabilirler (Ansoff, 1957).

Talebi oluşturma görevi incelendiğinde, bunun başlangıç noktası, talep oluşturmanın üç süreçten oluştuğunu görmektir. Müşteri kazanmak, müşterileri tutmak ve müşterileri çoğaltmak.

Talebi büyütme için kullanılacak yollara bir başka bakış açısı, şekil 4.13'te Igor Ansoff'un önerdiği, çerçevenin genişletilmiş şeklidir (Madique ve Zirger, 1984). Bu şekildeki dokuz hücreden her biri, farklı bir talep oluşturma yolunu göstermektedir.

Bu tabloya burada açıkça gösterilmeyen iki büyüme yolu daha eklenebilir. (1) Müşteriye değer ulaştırmak için kullanılan sistemlerde yenilikler yapmak. (2) Yeni pazar uzantılarına akınlar yapmak.

		Ürünler		
		Mevcut	Değiştirilmiş	Yeni
Pazarlar		Mevcut ürünleri, mevcut pazarlara daha çok miktarda satmak (pazara nüfuz etmek)	Mevcut ürünlerde değişiklikler yaparak mevcut müşterilere daha çok miktarda satmak (ürünler üzerinde değişiklik)	Mevcut müşterilerin beğeneceği yeni ürünlerin tasarımını yapmak (yeni ürün geliştirme)
		mevcut ürünleri farklı coğrafi alanlarda satmak (coğrafi genişleme)	Yeni coğrafi alanlara değiştirilmiş ürünleri sunmak ve satmak	Yeni coğrafya alanlarındaki muhtemel müşteriler için yeni ürünler tasarlamak
		mevcut ürünleri yeni tip müşterilere satmak (kesimi istila etmek)	Yeni tip müşterilere üzerinde değişiklik yapılmış ürünler sunmak ve satmak	Yeni tip müşterilere satmak için yeni ürünlerin tasarımını yapmak.

Şekil 4.13 : Talebi Büyütmenin Dokuz Yolu (Ansoff, 1957)

Aşağıda adı verilen şirketler, var olan bir ürün ya da hizmeti müşteriye ulaştırmada yeni bir sitem kurarak olağanüstü büyüme elde etmişlerdir.

- Michael Dell, çok erken bir dönemde, daha 24 yaşında, Texas üniversitesinde bir öğrenci iken kişisel bilgisayarların mektup ve telefon yoluyla satılabileceğini fark etti. Özellikle paralarını geri alma garantisi verildiğinde, bir Dell bilgisayarını telefonla sipariş edecek kadar güvenecek yeterli sayıda alıcı olduğunu düşünüyordu. Dell'in yaptığı reklamlar, Dell müşterilerinin, tüm bilgisayar markalarını alan kişiler arasında en çok memnun olanlar olduğunu ilan etmeye başlayınca, bu güven daha da arttı. Kısa bir süre önce, Michael Dell dağıtım için bir başka yenilikçi adım attı ve hem tüketicilere, hem de işyerlerine bilgisayar satışlarını internet üzerinden yapmaya başladı. İnternet üzerinden yaptığı satışların günlük cirosunun 3 milyon doları aştığını bildiriyor.

Diğer bir büyüme yolu, mevcut bir şirketin yeni sanayi alanlarına genişlemesidir.

- Dev Japon şirketi Honda iki otomobillik bir garaja altı Honda sığdırabilmekle övünmektedir. Bunun nasıl olabileceğini anlayamayanlara da, Honda'nın otomobilden başka, motosiklet, çim biçme makinesi, deniz motoru ve kâr püskürtücü de yaptığını hatırlatır. Honda'nın temel ürünü motorlardır ve motor üretmekte belirgin bir rekabet üstünlüğü vardır. Buna dayanarak motor kullanımı gerektiren çeşitli sanayi dallarına girer ve nihai ürünü yapar.

Tüm bu örnekler, kendi sanayi dallarına yakın veya farklı sektörlerine girmek isteyen şirketlerin karşılaşılabilecekleri fırsatları göstermektedir.

4.2.5 Bir Şirket Mevcut Fırsatları Nasıl Tartabilir ve Uygun Olanı Nasıl Seçebilir?

Pazarlama fırsatlarının çok sayıda olduğunun farkına varan şanslı şirketler yeni bir sorunla karşılaşır. Bu da hangi fırsatların peşinden gitmeye değer olduklarına karar vermektir. Limon değil, elma toplamak isterler. Şirketlerin çoğu, peşinden gitmeye değer fırsatları aramak ve seçmek için kendi kıstaslarını ortaya koyarlar. Örneğin yeni ürün fırsatlarını değerlendirmek için şu kabul kıstasları gibi:

- Ürün beş yıl içinde piyasaya sürülmeye hazır duruma gelmelidir.
- Ürünün en az 50 milyon dolar pazar potansiyeli ve bu potansiyelin yüzde 15 büyüme hızı olmalıdır.
- Ürün satışlarda en az yüzde 30 ve yatırıma göre de en az yüzde 40 getiri oranı sağlamalıdır.

- Ürünün teknik anlamda ve pazarda önderlik edebilme yeteneği olmalıdır.

Başarılı bir girişimin tüm olasılıklarını kestirmek, genel olarak, üç farklı olasılık kestirmesi yapmaktan oluşur

$$\text{Genel başarı olasılığı} = \text{Teknik olarak tamamlanma olasılığı} \times \text{Belirli bir teknik sonuçlandırmanın ticarileşebilme olasılığı} \times \text{Belirli bir ticarileştirmenin ekonomik başarı olasılığı}$$

Örneğin, bu üç olasılık sırasıyla, % 50; % 65; ve % 74 olarak kestiriliyorsa, şirket, genel başarı olasılığının % 24 olduğuna karar verecektir. Bundan sonra şirketin, bu düşük genel başarı olasılığı karşısında kârlılık potansiyelinin ürünü geliştirmeye değecek kadar yüksek olup olmadığına karar vermesi gerekecektir.

4.2.6 Bir Şirket Yeni Ürünleri Ve Hizmetleri Sunmadaki Başarı Oranını Nasıl Yükseltebilir?

İyi görünen fırsatları bulmak başka şey, bunları başarılı bir şekilde ticarileştirilmiş ürünlere dönüştürmek başka bir şeydir. Yeni ürünlerin başarısızlık oranı, kitlesel olarak tüketiciye sunulan ambalajlı ürünlerde yüzde 80-90 sanayi mallarında ise yüzde 20-30'dur

Bu fark şuradan ortaya çıkmaktadır. Hızlı hareket gören tüketici ürünlerinde yeni markalar çoğu zaman mevcut olan markalara benzemektedirler ve etkisi belirsiz bir sürü reklamla piyasaya sürülmektedirler. Buna karşın sanayi malları şirketleri, yeni ürünleri ancak kanıtlanmış bir gereksinim varolduğu zaman, ürünlerini bir grup ilgili şirkette önceden deneyebildikleri zaman ve ellerinde muhtemel müşterilerin hazır bir listesi bulunduğu zaman piyasaya sürmektedirler.

Yeni bir ürün geliştirilip piyasaya sürerken birçok sorun çıkabilir (Madigue ve Zirger,1984):

- Genel müdür, bu projeyi, kendisinin çok beğendiği bir fikir olarak ve yapılabiliğini/kârlılığını gösteren hiçbir kanıt olmadan başlatmış olabilir.
- Başlangıçtaki ürün kavramı, projenin geçtiği her aşamada biraz değiştirilerek, sonunda seçilmiş olan fikre hiçbir benzerliği olmayan bir duruma gelmiş olabilir.
- Şirketin çeşitli bölümleri maliyetten tasarruf ve satış için bir şeyin yerine başka bir şey koymak gibi çeşitli önlemleri zorla eklemiş ve bunun sonunda nihai ürünün, alıcıya cazip gelecek bir yönü kalmamış olabilir.

- Şirket, ürünün yeterince tanınması ve denenmesini sağlayacak kadar reklam yapmamış olabilir.
- Şirket, ürünü fazla pahalı fiyatlandırmış olabilir.
- Şirket ürünü geliştirmek için çok fazla yatırım yapmış ve bu şekilde gömmüş olduğu bedeli geri kazanmak ümidiyle ürünü piyasaya zorlama sürmüş olabilir.

Başarılı bir şekilde ticarileştirilmiş ürünlerdeki ortak noktaların bir tablosunu ortaya çıkarmak için, Madigue ve Zirger (1984) çok sayıda elektronik şirketine en başarılı ürünlerin neler olduğunu sormuş ve her bir vaka için bilgi vermelerini istemişlerdir. Böyle başarılı bir şekilde piyasaya sürülmüş olan ürünlerin, aşağıda belirtilenler de içinde olmak üzere, çok sayıda ortak noktası olduğunu saptamışlardır:

- Başarılı ürünlerinin hepsinin başlangıçta kestirilen kârlılık oranları çok yüksekti. Araştırmacılar, proje öncesi kârlılık tahminlerinin aşırı derecede iyimser olduğunu saptadılar. Bu nedenle, eğer kârlılık tahmini çok yüksekse, bu düzeye erişilmediği zaman bile getiri oranı oldukça iyi olabilir.
- Başarılı şirketler, ürünlerinin varlığını duyurmak için uygun miktarda harcama yaparlar. Bazı şirketler ise daha iyi bir yeni ürün icat ettiklerini düşünerek bütün dünyanın bu ürünü almak için kapılarına dayanacaklarını sanarak, tanıtıma daha az harcama yapma hatasına düşerler.
- Kazanan ürünler, genelde pazara ilk girenlerdir, daha sonra girenler değil.
- Ürün geliştirme, çok yönlü uzmanlıklardan oluşan ve birlikte iyi çalışan bir takımın elindedir.
- Genel müdür, yeni ürün fikirleri ve programları konusunda çok destekleyici bir tavır içerisindedir.

4.2.7 Üzerinde Düşünülecek Sorular

Mark Twain bir keresinde şöyle yakınmış: “Çok ender olarak bir fırsatı, fırsat olmaktan çıkmadan önce görebilmişimdir” (Kotler, 1999). Kendilerinin düşünmüş olmaları gereken bir yeniliği, bir rakiplerinin yaptığını görmek, birçok şirketin kaderidir. Daha da kötüsü, bu fikir, farkına varılıp piyasaya sürülebileceği yeterince yüksek bir düzeye erişmeden, kendi organizasyonları içinde uzun bir süredir dolanmakta olabilir. İyi fikirler havada uçuşur; ustaları acemilerden ayıran özellik, yeni fikirleri yakalayıp değerlendirmeye tabi tutmakta ve daha sonra geliştirip başarılı bir şekilde piyasaya sürmekte ne kadar organize olduklarıdır. Şirketlerin çoğu yenilikçi kültürden yoksundur, fakat az sayıda rekabet üstünlüğünün uzun ömürlü olduğu aşırı rekabetçi pazarda, yenilikçilik en iyi savunmadır. Yenilik yapmak

risklidir, fakat yapmamak ölümcül olabilir.

Üzerinde düşünülmesi gereken hususlar (Kotler,1999):

1. İşletmenizin karşılaştığı beş büyük fırsatı anlatın. Her bir fırsatın kârlılık potansiyelini ve başarı kazanma olasılığını değerlendirin.
2. Müşterilerin, ürününüz veya hizmetinizle ilgili olarak karşılaştığı sorunların bir listesini yapın. Her biri için bir çözüm önerin.
3. Müşterileriniz, ideal olarak ürününüzü veya hizmetinizi ne şekilde almak ve kullanmak istiyorlar? Bu satın alım ve kullanma kalıbı ne gibi fırsatları öneriyor?
4. Ürününüzü alma, kullanma ve elden çıkarmada müşterilerinizin izlediği normal müşteri faaliyet çevrimini çizin. Bu faaliyet çevriminin her bir noktasında ne gibi fırsatlar var?
5. Şirketiniz, yeni ürün ve hizmet fikirlerini teşvik etmek ve toplamakta ne kadar iyi organize olmuştur? Şirketinize aşağıdaki puanlardan birini verin.

Kötü : Şirketin fikirleri teşvik etmek ve toplamak için hiçbir organizasyonu yok.

Orta : Şirket fikir almak için satış elemanlarına ve Ar-Ge'ye bel bağlamış.

İyi : Şirketiniz fikirleri teşvik etmek ve toplamak için bir kişiyi tayin etmiş, fakat sistemin geliştirilmeye ihtiyacı var.

Mükemmel : Şirketin iyi çalışan ve çok sayıda yararlı fikir üreten bir fikir yönetim sistemi var.

Şirketiniz bir stratejik boşluk analizi yapıyor mu? Böyle bir boşluk olduğunda ne yapıyor? Hedef mi küçültülüyor, yoksa stratejik atılım toplantıları mı yapıyor?

4.3 Pazarlama Öncelikleri, Kararları

Yöneticiler genellikle pazarlama çabaları ve kaynaklarının tahsisi ile ilgili olarak endişelerini ortaya koyarlar. “Bir pazarlama programında yapılması en önemli şey nedir?”, “bir pazarlama programını yürütmenin en verimli yolu nedir?” veya “zaman ve para yatırıma karşılık en iyi pazarlama sonuçlarını nasıl alırız?” (Stu’s News, 1992)

- Tohumlarınızı en verimli topraklara atın
- En iyi iş yapan şirketlerin aktif ve büyüyen pazarlarda iş yaptığı gözlenmektedir. Profesyonellerin bu konuda yapmaları gereken, özelleşmiş bir grup müşteri için proje tipi ve insanlar arasında bir konfor, uyum oluşturmaktır. Bu özelleşmiş müşteri grubunun eğer birçok ihtiyaçları varsa, durum müşteri ve profesyoneller için konforlu ve üretkendir.

- Eldeki kuşlar, daldakilerden iyidir
- Yeni müşterileri kazanmanın maliyeti, eldeki müşterileri korumaktan altı kat daha maliyetlidir. Taban kaynaklı ve tekrara dayanan işleri yaparak, eldeki müşterileri korumak en üst bir öncelik olmalıdır.
- Erkenci kuş yemeği kapar
- Pazarlarda iş peşinde koşarken, size güçlü ilişkiler kurmanıza zaman ve fırsat verecek kadar kapıdan erken girin ki, bu konuda diğerlerinden önde olun. Proje peşindi iken, karar alıcılarınıza en hızlı giriş önceliği olanaklarını vererek, kendinize güçlü ilişkiler kurmak için en büyük zamanı sağlayın. (Stu's news, Professional Development Resources, Inc, Dec 1992, pp 1 ve 2)

4.3.1 Pazarlama Operasyon Kararları

1. Aşağıda listelenen kararlar Evanston, Illinois'te kurulu mekanik ve elektrik taahhüt firması Grumman / Buirkus'un tipik bir stratejik pazarlama operasyon kararlarıdır (Barr, 1995).
2. Hedef pazarı adres alan gazete ve dergiler yayınlanmalı ve elektronik posta listesi güncellenmelidir.
3. Bölüm müdürleri müşterilerle düzenli kişisel kontak kurmalı ve (en az haftada bir) senenin son çeyreğinde gelecek sene için bu müdürler karşılıklı iletişimde olmalıdırlar
4. Şirketin niteliklerini anlatan broşürler sürekli olarak güncellenmeli, mevcut ve eski müşterilere gönderilmelidir.
5. Bu sektörde yer alan diğer müşteriler takip edilmelidir.
6. Projelerde yaratıcı finans konusunda katılımcı rolün peşinden gidilmelidir.
7. Eğitim, ikinci el, yedek parça ve servis gibi konularda promosyon tekniklerinden yararlanılmalıdır.
8. Şirketin ürün yada hizmetine ihtiyaç duyan yerel kamuoyu ile temasa geçilmelidir.
9. Hedef pazar içerisinde bölüm müdürlerine konuşmalar ayarlanmalıdır.
10. Sektörle ilgili dernek ve kuruluşlara katılmalı, bu şekilde ticari müşteriler kazanılmalıdır.
11. Sektördeki yerel, bölgesel ve ulusal ödülleri kazanma yoluna gidilmelidir.
12. Promosyon ve pazarlama materyalleri güncel tutulmalıdır : (a) resimler, (b) ödül listeleri, (c) ana bilgi dosyası
13. Sektördeki anket ve araştırmalarla sürekli temas için de olunmalıdır.
14. Müdürler sektörel yayınlarda makaleler yazarak aktif katılımında olmalıdırlar.
15. Halkla ilişkiler uzmanı yayınlara ile kontak içinde bulunmalıdır.

4.3.2 Pazarlama Planı Oluşturulması

Küçük firmaların bile mevcut iş ve pazarlama planı olmalıdır. Bu plan, şirket sahibi ve yöneticiler için üzerinde tartışabilecekleri ve değerlendirme yapabilecekleri bir rehber görevi görür. İdeal olarak, iş ve pazarlama planları en az yılda bir değiştirilmelidir ve pazar koşullarına, şirketin performansına ve diğer iç ve dış etkilere yansıtacak şekilde değişikliklere uğratılmalıdır.

Giriş ve Kapsam (Kotler,1999)

- Şirketin amaç ve koşullarını belirleyiniz.
- Beş yıllık yatırım ve kazanç tarihi.
- Umulan yatırım ve kazanç.

Dış Faktörler

- Genel ekonomik eğilimler.
- Pazar alanında ki eğilimler ve geliştirici faktörler.
- Geniş pazar tiplerinin değerlendirilmesi. (endüstriyel, ticari, inşaat, belediye ve halk işleri, eğitim)
- Bölgesel ve yerel karakteristikleri ve endişeleri tanımlayınız.
- Esas masraf trendlerini, yönetim trendlerini ve düzenleyici sınırlamaları tanımlayınız.

İç Faktörler

- Sunulan mevcut servisleri ve büyüme için potansiyel olanları listeleyin.
- Bugün ve yarınla bağıntılı proje tipiniz tanımlayın.
- Son üç yıl içerisindeki iş geliştirme çabalarınızı listeleyin ve başarılarını notlandırın.
- Son üç yıl içerisindeki promosyon çalışmalarınızı listeleyin ve başarılarını notlandırın.

Pazarlama Önceliklerini Belirleyin

- Takip edilecek pazarları önem sırasına koyun.
- Personelinizi coğrafi alanlar ve proje türüne göre tayin edin.
- Öncü gelişim süreçlerini inceleyin, raporlayın ve değerlendirin.
- Pazar araştırması değerlendirmesi, kaynak ve kalitesi.

Güçlü Bir Promosyon Programı Geliştirin

- İmaj amaçları : pazarlama çabalarını şirket için destekleyecek bir imaj.
- Medya önceliklerini ve zamanlamayı önem sırasına koyun.
- Promosyon şemsiyesi : çeşitli promosyon seçeneklerinden şirketiniz tarafından en iyi

şekilde uygulanabilecek olanları seçiniz.

- İnsan gücü ihtiyacınızı belirleyin.
- Gelecek bir yıl için, pazarlama eylemlerini destekleyecek bir promosyon takvimi belirleyin.

İşle Alakalı Yanıtlar Sürecini Notlandırın

- Son üç yıl içerisindeki çalışmaların geri dönüşünü değerlendirin.
- Teklifler: tüm kapsam ve çoğalma sistemi.
- Sunumlar: stil ve materyaller.

Özel Durum Ve Şartları Listeleyin

- Tanımlama ve tarama sistemini geliştirin.
- Hedef pazarlara ayrı yaklaşımlar geliştirin.
- Bilgi kaynakları ile iletişim ve ara yüz kurun.
- Elektronik posta listenizi genişletin ve kalitesini geliştirin.

Stratejiler Geliştirin

- Başarıya ulaşmak için meslektaşlarınızla ve personelinizle beyin fırtınası yapın.
- Personelinizi süreci görüntülemek ve rapor etme süreci için düzenleyin.
- Programda nirengi noktaları için tarihleri belirleyin.

Gerçekçi Bir Bütçe Oluşturun

- Pazarlama desteği oluşturacak promosyon ve satışlar için personel ve zaman gereğini, maaşlar ve başlangıç yatırımlarını da içermek üzere listeleyin.
- Giderleri hesaplayın : yolculuklar, maaşlar, promosyon materyalleri, eğlence, üyelikler ve diğer geliştirme giderleri.

4.3.3 Bir Mühendislik, Tasarım Firmasını Seçerken Göz Önünde Bulundurulular (Haupt ve Kubitz, 2002)

- Deneyim

Ağızda dolaşan referans en çok baz alınandır. Bir şirketin yaptığı işler en iyi veya en kötü reklamdır.

- İnsanlar

Bir firmayı seçerken afişindeki isimden çok, projede çalışacak isimler önemlidir. Kontratla yazacak doğru isimler, işin doğru yapılacağı garanti eder.

- Felsefe

Uzun dönemli vizyon, firmanın şu üç soruya yanıtını şekillendirir: kalite, bütçe ve program.

- Dürüstlük

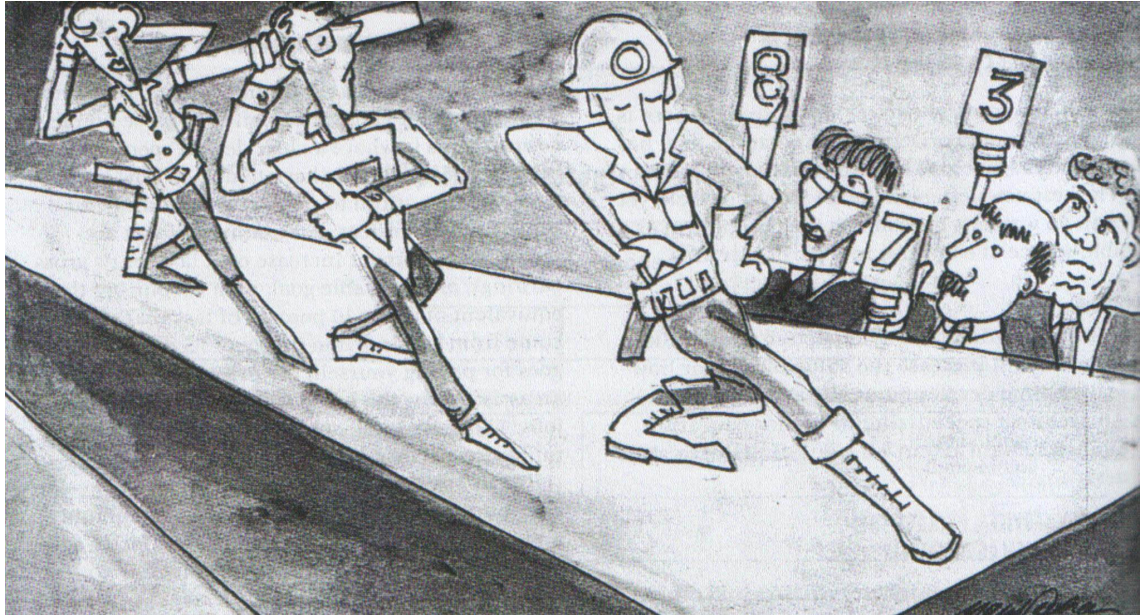
Süreçler ve insanlar mükemmel değildir ve oluşabilecek muhtemel sorunlar hakkında hemen bilgi alışverişi şarttır.

- Maliyet etkisi

Bütçe ve maliyetlere ilgili endişeler bugün hiç olmadığı kadar önemli haldedirler.

- Kişilik

Kişisel servis bir firmanın seçiminde çok önemli bir sebeptir. Yaptıkları işte kişisel ilgilere önem veren ve müşterilerine ekstra farklılık yaratan firmalar, müşterilerinden olumlu tepkiler alırlar.



Şekil 4.14 : “Bir firmanın seçiminde insanlar ve felsefe, deneyim ve maliyetler kadar önemlidir” (Business for Central New Jersey,1993 sanatçı: Mary Vaughnan)

4.4 Stratejik Pazarlama ve SWOT Analizi

"Her kim bir *vizyona* sahip değilse, büyük umutları tatmin etmekten ve büyük planları gerçekleştirmekten uzaktır" bu teşhis 28. ABD Başkanı Thomas Woodrow Wilson'a aittir ve bugün halen geçerlidir (Haupt ve Kubitz, 2002). Tüm iş başarısının temeli ortak bir vizyondur. Bu vizyon tüm ortak şirket prensiplerinin ve amaçlarının yükselişini

sağlamaktadır. Açık ve net amaçlar, hangi yollardan gidilmesi gerektiğini ve pazarda güvenli bir uyum sağlanmasını emin kılmaktadırlar. Stratejik pazarlama, ürünün veya servisin önerileri ve pazarın analizi ile başlamakta, firmanın bu aşamada konumu, kişisel güçlü ve zayıf yanları, pazar gelişimi ve gereklilikler, yarış ve yerle ilgili faktörler olarak devam etmektedirler. Bundan sonra hedef pazarlar ve hedef pazarlarda konumlandırma yer almaktadır.

Son adım ise pazarı elde etme stratejilerinin geliştirilmesidir. Bunlar bireysel ve amaca odaklı olarak elde etme araçlarının iletişim tasarımı, görsellik ve halkla ilişkiler alanlarında kullanılmasıdır.

4.4.1 Başarı Planlanabilir : Yönetilemeyi Yönetmek

Pazarlama, düşünce ve eylemin teknik bir yolunu temsil eder. Burada pazar perspektifi içinde girişim organizasyonunu yönetmek önemlidir. Konseptte bağlı pazarlama bir vizyonla veya iş fikir ile başlamaktadır. Bu vizyon veya fikir, şirketin yol gösterici prensiplerini ve yöneticiler ve personel için motivasyon kaynağını oluşturur. Vizyon sadece çekicilik ve ünlü görkemli yapılar anlamına gelmemekte aynı zamanda sağlam bir şirketin ve pazarlama amaçlarının geliştirildiği, kazancın ve pazar payının oluşturulduğu anlamına gelmektedir. Hedef pazar pozisyonu, kazanç planı, personel planı, esneklik planlarının temelini oluşturarak kârlılığın ve ele geçirme ölçülerinin kaynağını oluşturur.

4.4.1.1 Konseptte Bağlı/Stratejik Pazarlamanın Elemanları (Haupt ve Kubitz, 2002)

- İş felsefesinin ve pazarlama politikasının formüle edilmesi.
- Şirketin ve pazar durumunu analizi.
- Pazar segmentasyonu konumlanması
- Marka formasyonunun konumlanması (kimlik promosyonu ve imaj formasyonu)
- Ele geçirme stratejilerinin geliştirilmesi
- Ele geçirme araçlarının tasarımı ve kullanılması
- Pazarlama yönetiminde bütçeleşme ve denetim

Tüm bu alanlarda ve eylem planında, yapılanmalarda ve sorumluluklarda süreç şu kritik soru üzerine tanımlanır: Ortaya koyduğumuz nedir? Prosedür nedir? Sorumlu olanlar kimlerdir?

4.4.1.2 İş Felsefesi ve Pazarlama Politikası

Tüm pazarlama konseptleri hiç bir koşula bağlı olmaksızın kimlik sorusuyla başlar. Ben kimim, ne yapmaya kapasitem var, ne istiyorum? Tecrübe alanlarım neler, zayıflıklarım, odaklarım ve amaçlarım neler? (Brassington ve Pettitt, 2000)

4.4.1.3 İş Felsefesinin Temellendiği Faktörler:

- Vizyon ve motivasyon
- Rekabet alanları ve servis menzili
- İmaj ve iletişim
- Ekonomik durum
- Firmanın gelecekteki gelişimi
- Personelin seçimi ve yönetimi
- Müşterilerle ilişkiler
- Ortaklarla ilişkiler

4.4.2 SWOT Analizi

Yapılacak işin en baştaki durumunu analiz etmek için basit ve hızlı bir metot SWOT Analizidir. Bireysel projeler ve özellikle risk değerlendirilmesi için de kullanılabilir. (Kocabaş, Elden, Yurdakul, 2002)

- S trengthness (güç)
- W eakness (zayıflık)
- O pportunities (fırsatlar)
- T hreats (tehditler)

Sorular :

- Güçlü yanlar
- Neler iyi gitti?
- Güçlü yanlarımız neler?
- Motive edici olan neydi?
- Şu anda neredeyiz?

Güçlü Yanlar Bağlamında Şanslar

- Gelecekteki şanslarımız nelerdir?
- Hangi genişlemeler yapılabilir?

- Geliştirme imkanları nelerdir?
- Tam olarak patlatılmayan fırsatlar nelerdir?

Örnek:

Güçlü yanlar : Yüksek tecrübe ve esneklik seviyesi, kaliteli teknik araç.

Şanslar: Sofistike projelerde yer alabilme avantajı

- Zayıf Yanlar
- Zor olan neydi?
- Tuzak ve engeller neredeydi?
- Ne bizi engelledi?
- Eksik olan neydi?

Zayıf Yanlar Bağlamında Riskler

- Gelecekteki tehlikeler neler?
- Şirket hangi güçlüklerle karşılaşacak?
- Riskler? Kritik faktörler?

Örnek:

Zayıf yanlar: Sınırlı personel becerisi.

Riskler: Hızlı şirket büyümesi karşısında yetersiz yönetim tecrübesi.

Bu yöntem sonucunda ortaya çıkan veriler şirketin iç ve dış dinamiklerine hızlı bir şekilde etki edecek şekilde analiz edilmelidir ve şirket iç örgütsel planlamasına ve pazardaki hedef kitleye ürün ve kurum imajı üzerinden gönderilecek mesajlara etki etmelidir.

Zayıf yan ve riskler bertaraf edilmeye çalışılmalı, güçlü olunan yönler ve fırsatlar daha etkili bir sonucu ortaya koyacak şekilde incelenmelidir. Ürün ile ilgili yapılacak tüm promosyon çalışmalarında hedef kitleye ürüne ait pozitif güçlü yanlara dair mesajlar iletilmelidir.

4.5 Fikir Oluşumu

Pazar ve pazar fırsatlarının, önceliklerinin tanımlanmasının ardından, bu pazarlarda müşteriye değer yaratacak yaratıcı fikirlerin oluşumu sağlanmalıdır. Başarı için bu fikirler kritik değerde önemlidir. Bu fikirler geliştirilecek olan son ürüne yönelik araştırmaların ve gelişim sürecinin temelini ve tasarım ilhamına kaynak başlangıç noktalarını oluşturmaktadırlar.

Farklı kaynakların bilgilerinden yararlanmak suretiyle yaratıcılığa ulaşmak üretkendir, bu kaynaklar, Ar-Ge, mühendislik, üretim ve pazarlamadır. Şekil 4.15, fikir oluşumunda kaynak düşüncelerin tanımlanmadaki akışını göstermektedir. Bu akışın sonunda meydana gelen çıktı, stratejik pazarlama fırsatlarına hedeflenmiş heyecanlı fikirler grubudur. Bunlar, konsept bir tasarımın ilk halleri veya prototip ürünler olabilir.



Şekil 4.15: Fikir oluşum süreci (Urban ve Hauser, 1993)

4.5.1 Fikir Kaynakları

Yeni ürün eylemi, yeni pazar gereksinimleri, teknolojik değişimler, yeni materyaller veya tedarik imkanları, buluşlar, patenler ve rakiplerin eylemleri v.b. gibi birçok alternatif başlatıcı kuvvetlerden güç alabilir. Bu kuvvetler aynı zamanda fikir kaynakları olarak davranabilirler fakat etkili olunması için tüm potansiyel fikir kaynaklarına bakılmalıdır, yalnızca başlangıç etkenine değil. “Ben de” veya “ikinci fakat daha iyi” stratejileri ile yeni bir ürünü icat edene karşılık verilebilecek olursa bile, daha etkili fikirler bu fikir kaynaklarının araştırılması ile elde edilebilir. Proaktif bir gelişim stratejisi içerisinde, fikir kaynakları dikkatle araştırılmalı ve yeni ürünler rakipler girmeden önce pazara sokulmalıdır.

4.5.1.1 Teknoloji

Yeni teknolojiler tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak yeni fırsatları temsil ederler ve geçmişte mümkün olmayan ihtiyaçları tatmin ederler. Mesela bilgisayar teknolojisi bilgi çağını başlatmıştır. Entegre sistemler ve yazılımlar maliyetlerin hızla düşmesini sağlamıştır.

Teknolojinin değiştirdiği komünikasyon sistemleri işlerin yürüme şeklini de dolaylı olarak tamamen değiştirmiştir. Bankacılık sistemi bu şekilde küresel hale gelmiştir. Günümüzde ayakta kalmak isteyen şirketler bilgisayar ve telekomünikasyon sistemlerine bağımlı olmak zorundadırlar.

Biyoteknoloji yeni pazarlar yaratırken, genetik mühendisliği birçok hastalığın çözümünde umut haline gelmiştir. Bu teknolojiler eczacılık sektörünün rekor seviyede büyümesine ve kârlılığın artmasına neden olmuştur.

Materyal bilimi yeni teknolojilerin gelişiminde rol oynamıştır ve süper iletkenler, karbon fiber yelkenliler v.b gibi yeni ürünlerin geliştirilmesine sebep olmuştur.

4.5.1.2 Pazar Gereksinimleri Ve Müşteri Çözümleri

Proaktif stratejinin en önemli temellerinden biri müşteri odaklı bir felsefeye sahip olması ve müşteri ihtiyaç ve arzularını anlamaya çalışmasıdır. Teknoloji temelli başarılı yeni ürünlerin fikir kaynaklarında pazar gereksinim ve arzularına da duyarlı oldukları görölr. Pazar tabanlı ürünlerde yatırımın geri dönüşümü açsından bu duyarlılık daha da yüksek olmalıdır. Yeni ürünler nihai başarılarını satış ve pazardaki büyümeden elde ederler, dolayısıyla pazar gereksinimlerinin göz önünde bulundurulması en gözle görünür fikir oluşum kaynağı olmalıdır (von Hippel, 1998).

Müşteriler her zaman sadece potansiyel ihtiyaçları ortaya koymazlar, bazı zamanlarda bu isteklere çözümlerde yaratırlar (İdeal Yönetimi).

4.5.1.3 Üretim ve Servis

Üretim genellikle yeniliğin kaynağı olarak ihmal edilmektedir. Myers ve Marquis (1969) tarafından yapılan bir çalışmada teknoloji temelli başarılı ürünlerin % 20 oranında fikir kaynağını üretimden aldığı görölmüştür.

Isenson (1969) tarafından yeni teknoloji savaş sistemleri üzerinde yapılan bir araştırmada, büyük çaplı yeni teknolojik gelişmelerin % 85'inde uygulama mühendislerinin problemleri tanımladıkları görölmüştür. Üretim mühendislerinin problem çözmedeki yeteneklerinin pazar ihtiyaçlarına uyarlanması önemli yeni fikir kaynaklarının üretilmesini sağlar.

Servis ve garanti tecrübesi yeni ürünler için fikir kaynağı olabilir. Ürünle ilgili tutulan servis kayıtları ürünün ihtiyaçları ve kalitesi hakkında tanımlayıcı olmaktadır. Çağrı merkezlerine gelen müşteri telefonları sadece kısa dönemli değil, uzun vadede de karşılanmayan ihtiyaçları

ortaya koymaktadır. Garanti kapsamı içinde yapılan tamirler, ürünün limitlerini aşan kullanımlarını yansıtarak yeni fikirlerin kaynağını oluşturur.

4.5.1.4 Rakipler ve Diğer Firmalar

Rakiplerin geliştirme stratejilerindeki başarısı ve bilgisi fikir oluşumu için önemli bir girdidir. Bir firma sektörün proaktif lideri olsa bile, kendini rakiplerinden gelebilecek yenilik ve yeni ürünlerden korumada önceden önlem almalıdır.

Diğer endüstrilerdeki rakip olmayan firmalarda yeni ürün fikirleri için kaynak olabilirler. Plastik teknolojisindeki gelişmelerin pencere üreticilerine ilham kaynağı olması gibi.

4.5.1.5 Dağıtım Kanalları ve Tedarikçiler

Du Pont, kap kacak üreticilerine mal tedarik eden bir şirkettir ve geliştirdiği teflon materyali ile hem kendini hem de kap kacak üreticilerini kârlı duruma geçirmiştir. Burada gözlenen, tedarikçinin gereksinimi görmüş ve çözümü geliştirmiş olduğudur. Bu çözüm kullanılarak pazarda istenen etki uyandırılabilmiştir.

Dağıtım kanalları bir ürünün hayat döngüsü içerisindeki kendileri ile ilgili olan sorunlarını yakından görüp, bu noktada çözümü hızla bulmak konusunda girişimci olabilirler (von Hippel, 1988).

4.5.1.6 Yönetim ve Çalışanlar

Bir organizasyonun iç yaratıcı potansiyeli oldukça yüksektir. Yeni ürün gelişimi ile doğrudan ilgili olmayan yönetici ve çalışanlardan değerli fikir ve öngörüler çıkabilir. Fikirler organizasyonun her bir fonksiyonundan gelebilir. Yaratıcı, açık, öğrenen bir organizasyon kültürü fikir kaynakları için gübre görevi yapar.

4.5.1.7 Çevresel Değişimler

Demografik, ekonomik ve politik değişim ve düzenlemeler fikir kaynakları açısından zenginlikler taşırlar.

4.5.2 Fikir Oluşum Metotları

Potansiyel fikir kaynaklarının başarıya ulaşması için bir organizasyon bu fikir kaynaklarından tam anlamıyla yararlanmak amacıyla hazırlanmalıdır. Fikir oluşum metotları, fikir kaynaklarına duyarlı bilgi kanallarının oluşturulması kadar basit veya yaratıcı grup metot ve

pazar araştırmalarının kullanılabilceği sofistike Şekillerde olabilirler.

Bazı yaratıcı fikirler doğrudan ĉevreden gelirler, burada tđm organizasyonların yapması gereken fikir kaynaklarına duyarlı olmak ve fırsat araştırmaları ile temasa gećmektir. Diđer fikirler teknolojik ileri gđrüşü veya patlatıcı kullanıcı araştırmalarını gerektirirler. Bu arada bazı fikirler öncü kullanıcı analizleri üzerinden hem teknoloji hem de ihtiyaĉların birleştirilmesini gerektirirler. Birĉok fikirler bireysel ĉabalar veya yaratıcı grup ĉabalarıyla grup sinerjilerini kullanmak suretiyle ortaya ĉıkarlar. *Ulusal bazı inhibitör kurumlar ĉeřitli sektörlere destek verebilirler.* (Japonya’da MITI veya Türkiye’de TÜBİTAK vb. gibi) Bir organizasyon tek bir metoda dayanabildiği gibi, en doğru yaklaşım, birĉok fikir oluşum metotlarını tđm potansiyel fikir kaynaklarını kapsamak üzere kullanmaktır.

Fikir gelişiminin amacı ĉok sayıda birbirinden ĉok farklı fikirlerin yaratılmasıdır.

4.5.2.1 Direkt Araştırma

Etkili bir dış fikir kaynaklarına ulaşma yolu, insanları temel bilgileri toplamak üzere tayin etmektir. Birĉok organizasyonda (Örnek: IBM; Lanier, Johnson&Johnson) üst yönetimin haftanın bir gününü müşterilerle görüşerek onlara daha iyi bir hizmet sunmak için ihtiyaç ve fırsatları öğrenmeleri beklenir. Rekabet hareketleri, rakiplerin satış deneyimleri, dağıtım ve yeni ürün eylemleri bir geri dönüşüm sistemi iĉerisinde raporlayarak, izlenebilir.

Mesela bazı müşteri ürünleri firmaları rakiplerinin pazara sundukları yeni ürün testlerini takip ederler. Bazı sektörlerde, özel ĉalışanlar fuarlarda rakip firmaların yeni ürünleri hakkında olabildiğince ĉok bilgi sahibi olmaya ĉalışırlar.

4.5.2.2 Teknolojik Yenilik

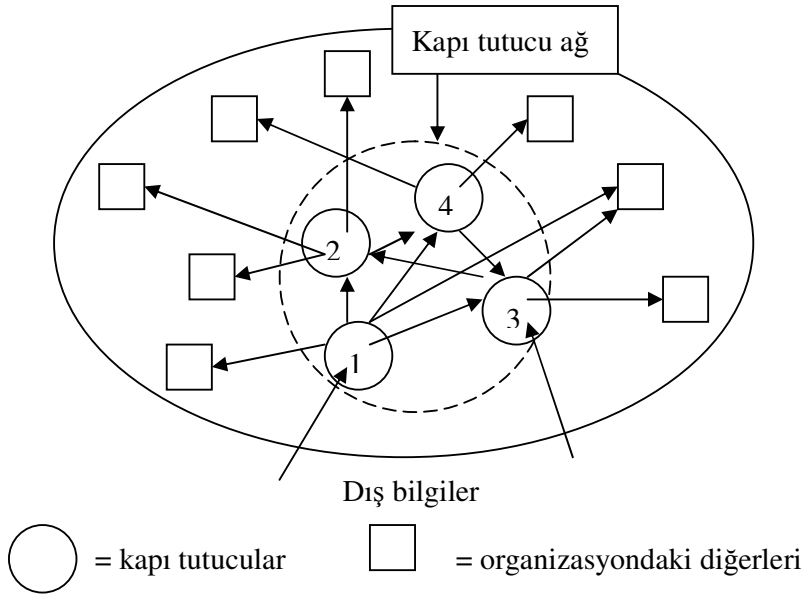
Teknoloji üzerinden yeni fikirleri bularak hayata gećirmek başarılı Őekilde yönetilen ve yaratıcı bir Ar-Ge grubu gerektirir. Bu grup ilişkili bilgileri paylaşmalı, doğru teknolojik öngörüler oluşturmalı, ĉabalarını stratejik pazarlara yönlendirmeli ve organizasyonun diğer fonksiyonlarıyla etkili ve yaratıcı bir bütünlük kurmalıdır.

4.5.2.2.a Teknik Bilgi Akışı

Eğer teknolojik fikirler geliştirilmek isteniyorsa, en son, en yeni ve ilişkili teknik bilgiler, belirlenmiş olan pazarda yeni ürünü geliştirmekle görevli grubun elinde olmalıdır. Bu demek olur ki, Ar-Ge laboratuvarı ve teknik alanlar arasındaki iletişim ve bilgi kanalları sürekli olarak açık olmalıdır. Ayrıca dışardan teknik materyaller geliştirme grubuna doğru

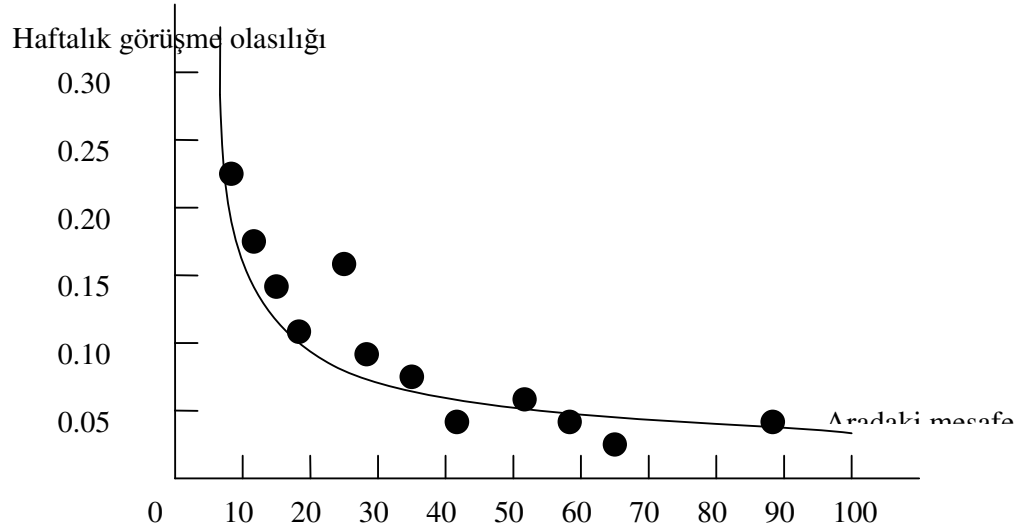
yönlendirilmelidir.

Ar-Ge iletişiminde kilit bir nokta Allen (1997) tarafından tanımlanmıştır. Allen, şunu belirtmiştir: sadece az sayıda bireyler dış bilgi kaynakları ile kontak içindedirler ve bu bireyler meslektaşları için kapı tutucular olarak görev yapmaktadırlar. Bu kapı tutucular bilgiyi toplamakta, gözlemlemekte ve aktarmaktadırlar. Şekil 4.16, ağ içinde tipik bir bilgi akışını göstermektedir. Kapı tutucular diğer kapı tutucularla dış bilgiyi içerideki esas kullanıcılara aktarmaktadırlar. Bu kapı tutucular, çok daha geniş ölçüde haberleri takip ederler ve daha fazla sayıda organizasyon dışından bireysel ilişkilere sahiptirler (Allen, 1997). Teknik rekabette üne sahiptirler ve diğerleri kapı tutucular ile bireysel ilişkilerine güvenirlir. Bu bilgi kaynağını etkili olarak kullanmak için kapı tutucular tanımlanmalı, ödüllendirilmeli ve desteklenmelidirler.



Şekil 4.16: Kapı Tutucu Ağın Çalışması (Allen, 1977)

Kapı tutucularının ağının çalışmasına ve bireysel kontaklara ek olarak, fiziksel konum, iletişimi güçlendirmek için önemlidir. Şekil 4.17 Ar-Ge personelinin olası iletişiminin aralarında bulunan mesafeye bağlı olarak değişimini göstermektedir.



Şekil 4.17 : Ar-Ge personelinin olası iletişiminin aralarında bulunan mesafeye bağlı olarak değişimi (Allen, 1977)

Bu bulgular iletişim için mesafenin önemini göstermektedir. İnsanlar olabildiğince yakın ofislerde olmalı ve insanlar bir araya getirmeye yönelik toplantılar yapılmalıdır. Aynı binada farklı katlarda olan insanların daha az iletişime sahip olduğu gözlenmiştir. Bu noktada Ar-Ge bölümüyle diğer organizasyonel birimler arasında iletişimsizlik söz konusuysa etkin bir fikir oluşturma mümkün olmayacaktır.

4.5.2.2.b Teknolojik Öngörü

İletişim akışını güçlendirmek potansiyel teknolojik fikirlerin keşfedilmesinde önemlidir. Bu potansiyeli kullanmakta bir başka metot teknolojik öngörüdür. Teknolojik öngörünün en çok kullanılan yöntemleri trendlerin belirlenmesi ve eksper yargıların edinilmesine dayanır.

Burada örnek olarak maliyetlerin veya üretilebilirlik trendlerinin belirlenmesi fikirlerin tanımlanmasında yararlıdır. Bu metotların kullanılması için istatistikler birçok şekilde mevcuttur. Bu metotlar dikkatle kullanılmalıdır, zira bu trendler her zaman aynı özelliklerle ilerlememektedirler, teknolojik ilerlemenin altında yatan faktörleri anlamadan bu trendlerin sürmesini beklemek son derece tehlikelidir.

Genellikle iki veya daha fazla ilişkili teknolojiyi sınyarak trendleri belirlemek yararlıdır. (Quinn,1967) Örneğin, büyük bir İngiliz firması kullanılmış lastikleri parçalamak için bir yöntem bulmuştur. Önce nitrojen ile dondurup daha sonra çelik kemerini çıkartmaktaydılar. Başlangıçta bu süreç ekonomik olarak fizibil değildi fakat şirket trendi gözledi. 10 sene sonra çeliğin fiyatı arttı ve nitrojenin fiyatı düştü, böylelikle süreç pratik hale geldi ve tanıtılabildi.

Günümüzde tünel yapma maliyetleri o kadar düşmüştür ki, bu teknoloji köprülerin ve yükseltilmiş otoyolların yerini almıştır.

Teknolojik öngörü trendlerin dikkatli bir projeksiyon ve gözlemine ihtiyaç duyar. Eğer eğri projeksiyonları yanlış olsa bile, bunlar gözlemlenerek teknolojik temelli yenilik için uygun zaman belirlenebilir. Her zaman teknolojinin ekonomik yararlılığı sağlayamaması riski vardır. Çabalar teknolojik teşhis değişimine yönlendirilmelidir.

4.5.2.3 Patlatıcı Müşteri Çalışmaları

Pazar ihtiyaçları her zaman için potansiyel bir fikir kaynağı olduğu için, müşteriye daha erken vakitte daha yakın olmak her zaman için daha iyidir. İnsanların ürünü nasıl satın aldıklarını ve kullandıklarını gözlemek basit gözlem veya bir kişinin kendi öz içsel gözlemi ile yapılabilir. Bu gözlemler yararlı oldukları kadar, müşteri temsil özellikleri açısından numune olma özelliklerine dikkat edilmelidir.

Genellikle kullanılan bir metot odaklı grup tartışmalarında müşterilerden bilgi toplamaktır. Bunlara odak grupları adı verilir.(Calder, 1977) Bu gruplar genellikle ürünü kullanan 8-10 kişiden oluşur. Mesela bir el kremini kullanan ev hanımları, şirketin bilgisayar satış bölümü kontrolörleri, hastane servisleri hakkında konuşan hastalar veya otomotiv sektöründe plastik kullanımını tartışan mühendisler olabilir. Bu grup belirli bir merkezde toplanır ve genellikle belli bir teşvik ile ödüllendirilir. Bu para veya ilişkili sektörde bazı malzeme veya kitaplar olabilir. Bir moderatör tartışmayı başlatır. Görüşme kayda alınır. Bu görüşmelerde önemli olan liderin veya moderatörün kontrolü elinde tutması ve herkese görüşme bildirme şansının tanınmasıdır. Aynı zamanda etkileşimin sağlanması görüşme için avantajdır. Katılımcıların kendi düşüncelerini bir kağıda yazıp daha sonra bunları grupla paylaşmalar çok kullanılan bir yapıdır. Odak gruplarının amacı müşterilerin düşüncelerini, anlamsal yapılarını, kullanım yollarını, eğilimlerini ve alım süreçlerini öğrenmektir. Bu patlatıcı çalışma birçok anlayışı ortaya çıkarır, ancak 3 veya 4 grubun sonrasında sonuçlar tavsiye verici olabilir. Bu çalışma niceliksel değil nitelikseldir. Anlayış ve hipotezler oluşturulur ancak sonuç çıkarımlara ulaşılmaz.

Bir başka yöntem derinlemesine röportaj ile müşterilerin sorunların bulunması ve bunların çözümlenmesi için fırsatların tanımlanmasıdır. Diğer yaklaşımlar müşterinin ürünle ilgili algıladığı faydalar ve hangi durumlarda daha fazla fayda beklediği durumlarının tanımlanmasıdır. Bununla beraber bazıları müşteriye ürünle ilgili deneyimlerini ve hangi ihtiyaçlarını tatmin ettiklerini sormaktadırlar. Ürünün beğenilen ve beğenilmeyen yönlerine

konsantre olmak ta yeni fikirler için kaynak sağlamaktadır.

En iyi patlatıcı müşteri çalışmasının hangisi olduğu belirli olmasa bile, önemli olan erken müşteri etkileşiminin başarılı olmuş olmasıdır.

4.5.2.4 Öncü Kullanıcı Analizi

Kullanıcılar sadece ihtiyaçlara değil çözümlere de sahiptirler. Beklemek yerine müşterilerin bu çözümlerine ulaşma çabası gösterilebilir.

4.5.2.5 Pazarlama ve Teknoloji Bağlantısı

Pazarda başarı için müşteriden gelen girdiler hayati önem taşımaktadırlar. Bununla beraber yeni ürün stratejileri müşteri verisi ve teknolojiye dayanan kapsamlı stratejiler olmalıdırlar. Bugünün hızla hareket eden ve yüksek rekabet ortamına sahip pazarlarında yeni ürün tasarımı yaparken pazarlama ve teknolojiyi entegre halde ele alan stratejileri yürütmek gereklidir.

Şekil 4.18, teknolojik fırsatlar ile pazar fırsatlarının hipotetik bir matris içinde uygulanmasını kol saati örneği ile basit bir şekilde göstermektedir.

Teknolojik Fırsatlar	Pazar Fırsatları				
	Hediye	Statü	Mücevher	Kadın	Erkek
Işık Yayan Kadranlar	X				X
Likit Kristal Kadranlar	X	X		X	
İnce Kasa		X	X		

Şekil 4.18: Bir kol saati için mühendislik terminolojileri ve pazar segmentleri (Urban ve Hauser, 1993)

4.5.2.6 Yaratıcı Metotlar

Matris yaklaşımı yaratıcı düşüncüyü teşvik eden metotlardan birini temsil eder. Bu matrisi geniş bir perspektifle incelemek suretiyle yeni fikirler ortaya konabilir.

4.5.2.6.a Bireysel Yaratıcılık

Fikir oluşturmanın başarısı fikir kaynaklarının etkili bir şekilde araştırılmasına ve bazı durumlarda direk bireysel yaratıcılığa dayanır. Teknolojik öngörü ve patlatıcı müşteri anketleri çalışmaları gibi daha yüksek yapıya ihtiyaç süreçlerin aksine bazı fikirler direk fikrin kaynağından alınarak oluşturulabilir. Kaynak bilgiyi direk fikre dönüştürmek veya organizasyon içinde spontane bireysel bir yaratıcılık fikir oluşumunu sağlayabilir.

Yaratıcılık süreci kendine özel determinantları bilinmediğinden halen tam olarak anlaşılabilmiş bir süreç değildir. Bronowski (1987), bilim ve sanattaki yaratıcılığı anlatırken şunu belirtir: bilim ve sanat sosyal fenomenler olmalarına karşılık, bu iki alanda da yenilikler, basit bir düşünce yeni bir ünite derinliğini farklı bir sırada algıladığında ortaya çıkar.” Yenilik bir imajinasyon eylemidir ve umulmadık beğenin keşfedilmesidir. Yeni ürün geliştirme bir noktada bilim ve sanatın arasında durur ve bu özelliğiyle Bronowski'nin tanımı ilgilidir.

Prince (1970) her bir insanın doğuştan problem çözücü olarak doğduğuna inanır. Roger von Oech (1990) bilginin yaratıcılık için anahtar girdi olduğuna fakat yaratıcı düşüncenin fikirlerin araştırılması ve bilginin ve deneyimin yönlendirilmesini içeren bir eğilimi gerektirdiğini söyler. Delice, saçma ve pratik olmayan fikirlerin pratik yeni fikirler için bir adım olduğunu savunur. Oech, 'Whack on the side of the head' kafaya şaplak adlı kitabında 10 adet mantık kilidinin bireysel yaratıcılığı durdurduğunu anlatmıştır. Bu mantık kilitleri, tek bir doğru cevabı bulmak, aşırı mantıklı düşünme, kurallara sıkı sıkıya bağlılık, çok pratik düşünmek, eğlence ve oyun duygusundan uzaklık, aşırı özelleştirme, çok anlamlılığı önleme, salak görünmekten korkmak, yanlış yapmaktan kaçınmak, yaratıcı olmadığınızı inanmak.

4.5.2.6.b Yaratıcı Grup Metotları

Temel yeni fikirler yeni ürünün başarısında hayati rol oynadığı için bazı organizasyonlar yeni ürün potansiyeli üzerine bilgilerin sentezlenmesi için yaratıcı metotlar kurabilirler. Yaratıcı grup metotları sihir değildir ve imkansız bir soruna çözüm bulmayı garanti edemezler ama engelleri, üretken olmayan yapıları ortadan kaldırarak yaratıcılığa uygun bir iklimi oluşturmaya teşvik ederler. Yaratıcı grup, organizasyonu açık ve net çözümlerin ötesinde daha fazla potansiyel sağlayan fikirlere taşımaya çalışır. Bu teknikler gruptaki her bir bireyin yeterli bilgi ve doğalarında yaratıcılık becerisini taşıdığına dayanır. Önemli olan yaratıcı grup

bireylerinin kişisel bilgilerini alakasız görünse dahi yaratıcılığa yöneltmelerine ve bu bilgileri zor ve imkansız olsa bile yaratıcı fikirler oluşturmak için geliştirmelerine teşvik etmektir.

Fikir yaratmada ilk grup metodu, beyin fırtınasıdır (Arnold, 1962). Bu yaklaşımda grup olabildiğince farklı fikirler geliştirmeye çalışır. Eleştirilere pek yer yoktur ve grup elemanları arkadaşlarının fikrini geliştirmeye teşvik edilirler.

Daha yapısal olan ikinci yaratıcı metot “morfolojik analiz”dir (Ayres, 1969). Bu yaklaşımın beş adımı vardır :

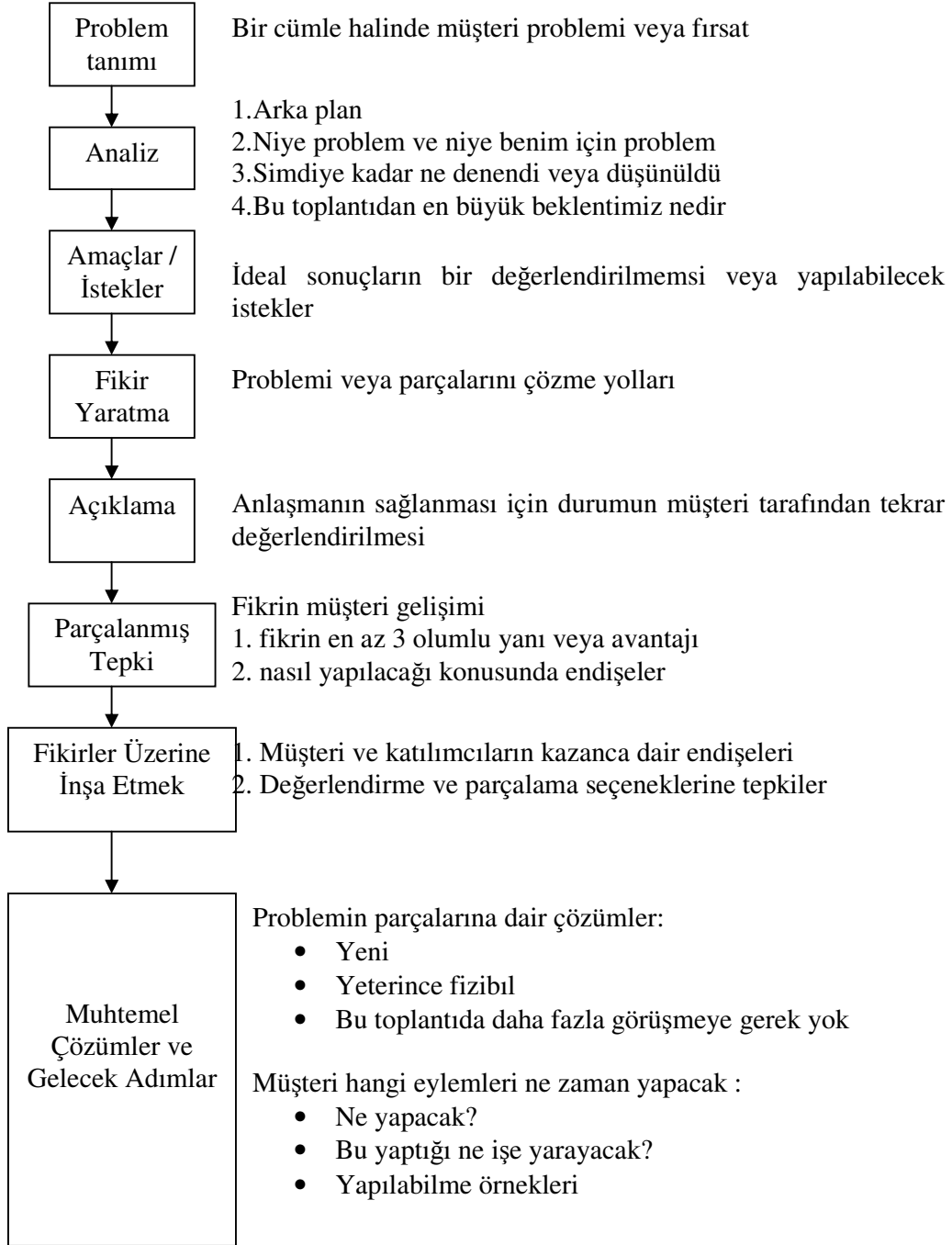
1. Problemi kesin bir şekilde formüle edin.
2. Parametreleri tanımlayın
3. Parametrelerin tüm olası kombinasyonlarını listeleyin
4. Alternatiflerin fizibilitelerini test edin
5. En İyi Alternatifleri seçin

Tüm bu metotlar içinde bazı elemanlar değişmez şekilde doğru bir gidişatın içindedirler.

Bunlar :

1. Açıklığı ve katılımı sağlayın
2. Çok ve farklı fikirleri teşvik edin
3. Diğerlerinin fikirlerini geliştirin
4. Problemlere odaklanın
5. Tartışmaya rehberlik edecek bir lider kullanın

Şekil 4.19, bu metodu Synetics, Inc, Cambridge Şirketi örneği ile açıklamaktadır.



Şekil 4.19: Synetics, Inc, Cambridge Şirketinin Bir Toplantı Akışı (Urban ve Hauser, 1993)

4.5.2.7 Ulusal Politika

Bazı makro metotlar yeniliğin organize edilmesinde büyük rol oynarlar, bu da anlamlı yeni fikirlerin üretilmesine yardımcı olabilir. Mesela Japonya'da MITI 1960 ve 70'lerde, çelik, tekstil ve otomotiv alanında esaslı bir teknolojik ilerlemeyi iten güç olmuştur. Bugün ise beşinci jenerasyon bilgisayarlar, süper iletkenler, güneş enerjisi ve diğer büyüyen alanlarda destek vermektedir. ABD'de böyle bir konsorsiyum bulunmamasına rağmen, Savunma Bakanlığı ve NASA, Ar-Ge harcamalarını uçak motorları, elektronik aletler v.b gibi ilgili ticari ürünlere yarar sağlayacak buluşlar için yapmaktadırlar. Avrupa'da EUREKA dokuz teknoloji alanında 300'ün üzerinde proje için 7.5 milyar \$ tayin eden bir konsorsiyumdur. Bu şekilde tüm bu alanlarda çok büyük bir ilerleme ve yenilik potansiyeli yaratılmaktadır.

4.5.2.8 Ortaklıklar, Ele Geçirme ve Lisanslama

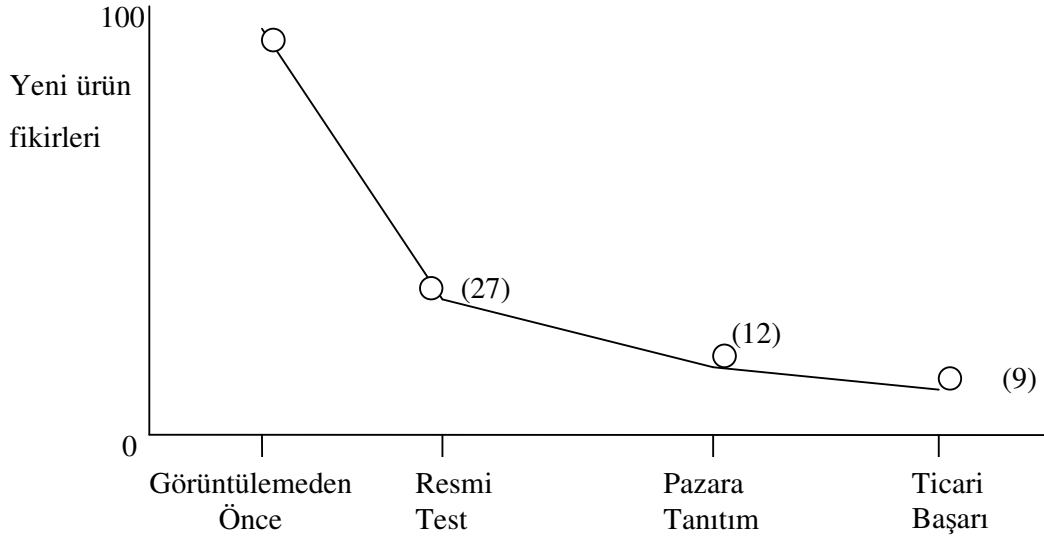
Bazı bireysel özel firmalar konsorsiyum kurmak veya ortak olmak suretiyle yeni ürün gelişiminde öne geçmek yolunu seçebilirler. Sematech 14 bilgisayar şirketini birleştiren bir konsorsiyumdur (örnek: IBM, Motorola ve İntel).

4.6 Yeni Ürünler İçin Konsept ve Fikirlerin Değerlendirilmesi

Yeni ürün yaratma bir öğrenme sürecidir. Biri yeni bir ürün için bir fikir oluşturur ve bu fikrini takım arkadaşlarına, yönetime ve müşterilere olabildiğince net ve açık bir şekilde aktarır. Takım, müşterilerin ilgilerini gözleyerek fikri test eder ve daha sonra geri dönerek fikri geliştirmeye veya yeni bir tane geliştirmeye başlar. Yeni ürünler için fikirlerin ve konseptlerin değerlendirilmesi, fikrin net bir şekilde iletimini ve tepkilerin tam olarak okunmasını içermektedir (Anschuetz, PDMA, 1993).

4.6.1 Fikir ve Konsept Değerlendirmesinin Amaçları

Fikir ve konsept değerlendirmesinin amacı, geliştirme sürecinin konumuna göre, erken görüntüleme evrelerinde, konsept düzeltilmesinde ve son olarak tamamlanmış bir konseptin satış potansiyelini tahmin ederken değişecektir. Şekil 4.20, yeni ürün aşınma oranını göstermektedir. Tipik bir firmada her 100 yeni ürün fikrinden 27'si resmi olmayan izleme sonucu gelecek resmi incelemeler için yeterli görülür. Resmi testlerden sonra sadece 12 fikir pazara tanıtılır. Bu fikirlerden ise sadece 9'u pazar yerinde başarıya ulaşabileceğini göstermektedir.



Şekil 4.20: Yeni Ürün Fikirleri Aşınım Oranı (Page, 1993)

4.6.1.1 Erken Değerlendirme: Geliştirmek Üzere Fikirlerin Seçimi

Fikir geliştirme seanslarından ve pazar yerinin dışsal taramalarından birçok yontulmamış ve geliştirilmemiş fikirler çıkacaktır. Bazı ön değerlendirme metotları ile bu listeyi hafifletmek ve daha başarılı olabilir olanları geliştirmek mümkündür. Bu erken dönemde çok fonksiyonlu grup üyeleri kendi tecrübelerinden yola çıkarak daha önceden şirketin yeni ürün stratejisine uygun ve yeterli kaynaklar ile ilgili belirlenmiş kriterler üzerinden dengeli bir kriter grubu oluştururlar.

4.6.1.2 Orta Dönem Değerlendirme : Fikri Geliştirmek

Bir fikir öne sürüldüğünde önemli olan müşterilerden onu nasıl geliştirebilecekleri ile ilgili geri besleme almaktır. Tamam veya devam kararı almaktan ziyade önemli olan fikrin nasıl geliştirileceğidir. Konsepti geliştirmek iyi bir gazetecinin soracağı birçok soruyu sormayı gerektirir. Ürünle kim ilgileniyor? Neden ilgileniyorlar, hangi yararlar onları etkiliyor? Ne zaman? Nerede? Nasıl? Ve ne kadara bu malı kullanırlar? Hangi ürünler bunun yerini alabilir? (Cooper, 1993) Bu soruların konsept üzerinden cevaplanması yeni ürün konseptini tanımlamakta ve fikrin müşteri ve yönetim tarafından anlaşılmasına yardımcı olacak içeriği sağlamaktadır.

4.6.2 Yeni Ürün Fikirlerinin Yargısal Gözlenmesi

Fikir geliştirme ve pazar araştırmalarından çok sayıda çıkan fikirler ilk adımda daha az sayıya yüksek potansiyeli olan projelere indirilmelilerdir. Burada esas gözden geçirme yönetimin fikirlerinin, şirketin yeni ürün stratejisi, teknik kaynaklar, yatırım beklentileri v.b ile uyumunu içermektedir. Fikirlerin sayısını azaltmada yeni ürünü stratejisine uygun ve karşı gelen faktörlerin bir kontrol listesini yapmak gerekmektedir. Şekil 4.21, başlangıç gözlemsel tarama için kurulacak bir kontrol listesinde yer alacak faktörleri göstermektedir.

Stratejik Taramalar

- Şirket misyon ve misyonuyla uyum
- Şirketle benzerlik
- Pazar rekabeti
- Pazar ölçeği ve beklenen büyüme

Müşteri Taramaları

- Müşteri ihtiyacı önemi
- Müşteriye sağlanan faydalar
- Ürün üstünlüğü
- Algılanan parasal değer

Ürün Geliştirme Değerleri

- Şirket teknik becerileri ile uyum
- Pazarlama zamanı
- Rakiplerin takip kabiliyeti
- Düşünölen geliştirme maliyeti

Üretim Taramaları

- Mevcut üreticilerin becerileri
- Dış kaynak ve ek faaliyetlere olan ihtiyaç
- Ham madde yeterliliği
- Düşünölen ünite ve yatırım maliyetleri

Düzenleyici Ve Yasal Taramalar

- Hızlı rekabet tepkilerinden korunma becerisi
 - Düzenleyici onayların beklenen zamanlaması
 - Önceden görölen düzenleyici konular
-

Şekil 4.21 : Yargılayıcı Tarama Kriterleri (Cooper, 1993)

4.6.3 Yeni Ürün Fikirlerini Konseptlere Dönüştürmek

Potansiyel fikirler listesi daraltıldıktan sonra, fikirlerin konseptlere dönüştürülerek müşterilere olabildiğince net biçimde anlatılması gerekmektedir çünkü müşteriler ürün fikrini tam olarak anlamadıkları sürece onların tepkilerini değerlendirmek mümkün olamamaktadır.

4.6.3.1 Konsept Yazımı

İletişimin her türünde olduğu gibi, yeni ürün fikirleri sözel ve tonlama olarak ve görsel, işitsel ve müşterilerin anlayabilecekleri tüm yardımcıları ile anlatılmalıdır. Yeni ürün konseptine ait detayların miktarı amaca bağlı olarak değişebilir. Yeni ürünün çok erken dönemlerinde fikirler basit yazılı anlatımlarla veya yeni ürünün çizimleriyle anlatılabilir. Burada amaç bu yeni ürüne gelecek müşteri ilgisini gözlemektir. Konsept genellikle ürünün sağlayacağı esas yararları sayan basit bir tanımdır. (Page ve Rosenbaum,1992)

Ürün geliştirildikçe, bazı konsept testleri yapılarak müşterinin ilgisi gözlenmeye devam edilmelidir. Burada önemli olan konseptin ton ve stil olarak müşterilerin pazarda karşılaşacağı sonuç ile yakın olmasıdır.

Bir başka önemli nokta konsept testinde tüm konseptlerin aynı format içerisinde tanıtılmasıdır, zira farklı kalitede basım kalitesi örneğin müşterilerin fikrini yoksa stili mi seçtiğine dair kuşku yaratacaktır.

4.6.4 Yeni Ürün Konseptine Yönelik Müşteri Tepkilerini Test Etmek

Açık konseptler halinde yazılmış yeni ürün fikirlerini test etmenin standart yolları vardır. Temel düşünce müşterinin ürünü denemek ve kullanmak konusundaki ilgisini net bir şekilde okuyabilmektir. Bu, bulgular yönünde daha iyi bir geliştirme için öncelikle az sayıdaki müşteriyle niteliksel olarak ve daha sonra daha çok sayıda müşteri ile niceliksel olarak yapılmaktadır.

4.6.4.1 Fikir ve Konseptlerin Niteliksel Keşfi

Müşteri geri beslemesinin alınabileceği ilk adım bir grup müşteri ile yapılacak bir toplantıdır. Bu tür bir toplantı niteliksel olarak kabul edilmektedir çünkü bu sayıda insan daha geniş bir kitlenin numunesi olmaktan uzaktırlar. Buradan ürüne yönelik ilgi oranını saptamak mümkün değildir fakat müşterilerin nasıl düşündüğü ve yeni ürün hakkında ne şekilde konuştuklarını saptamak mümkündür. Niteliksel olan bu araştırma daha ileride geniş katılımlı niceliksel araştırma için yazılacak konsept gelecekteki tepkilerin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır.

4.6.4.2 Fikir ve Konseptlerin Niceliksel Keşfi

Niteliksel araştırma yeni bir ürün hakkında önemli kararlar verme aşamasında yeterli değildir. Bir noktada geniş çaplı araştırmalar ile müşterilerin alım ilgisinin seviyesi, konseptle ilgili beğeni ve beğenmedikleri yönlerin saptanması gereklidir. Bu genellikle müşterilerin üyesi olduğu bir araştırma paneli üzerinden elektronik posta anketleri yoluyla veya alışveriş merkezlerinde müşterilerle yapılacak anketler yoluyla yapılmaktadır.

Bu araştırmada kritik önemde olan araştırmanın tasarlanmasıdır, zira ürün fikrini doğru hedefin değerlendirdiğinden emin olunmalıdır.

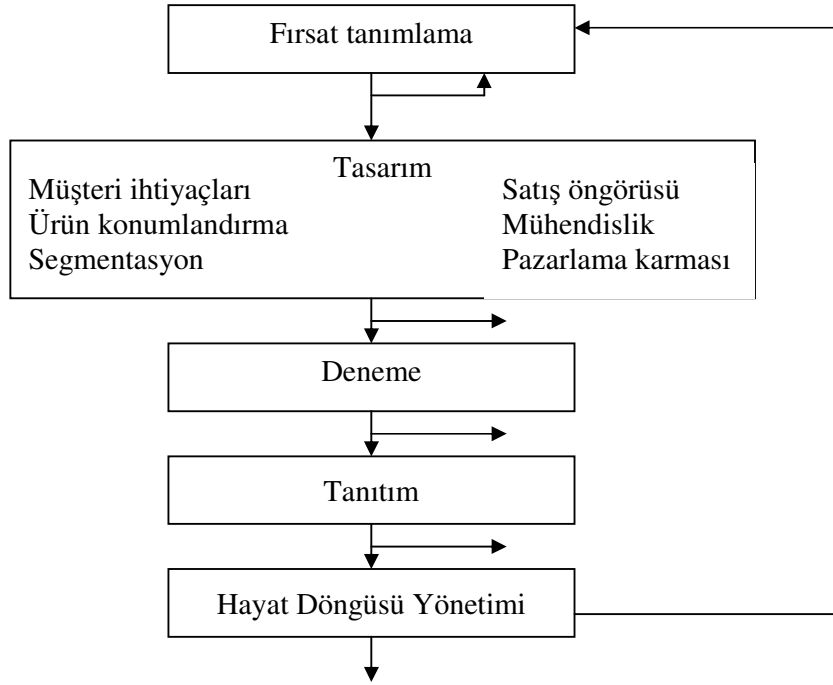
Satın alma ilgisine ek olarak anket, kimlerin ilgili olduğu, neden ilgili oldukları ve fikrin nasıl geliştirilebileceğine dair soruları da içermelidir. Bu şekilde eğer satın alma ilgisi beklenenden düşükse dahi teşhise yönelik bilgiler sonuçların iyileştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Soru alanları satın alma ilgisini, ürünün mevcut diğer ürünler arasında nasıl farklılaştığını ve sahip olduğu özellikler açısından ürünün notlandırılmasını içermelidir.

Şekil 4.22, konsept hazırlanması ve konsept testleri için ipuçlarını barındırmaktadır.

Yeni Ürün Fikirleri İle İlgili Müşteri İletişimi	Müşteri Tepkilerini Okuma
<ul style="list-style-type: none"> • Müşterinin dilinden konuşun • Fikri basit, odaklı ve organize kılın • Müşterinin gözünde açık olun • Gerçekçi olun, aşırı vaatle bulunmayın • Esas müşteri faydası üzerinde durun • Tüm konseptleri aynı formatta tutun • Konseptleri tecrübeli profesyonellere hazırlatın 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişilerin sizin hedef kitleniz olduğundan emin olun • Teşhise yönelik sorular koyun • Müşteri dili ve fikirlerini keşfedecek niteliksel bir araştırma hazırlayın • Farklı değerlendirme türlerinin hata oranlarını anlayın • Müşteriler fikri beğenmeseler dahi sonuçlar geliştirici olsun • Objektif olun • Deneyimli tedarikçilerden metodoloji ile kullanın

Şekil 4.22 : Konsept Testi İçin İpuçları (Urban ve Hauser, 1993)

5. TASARIM SÜRECİ



Şekil 5.1: Tasarım süreci.

5.1 Tasarım Sürecine Genel Bir Bakış

Karlı bir ürünün ve tanımlanmış olan pazarda önceliklere uygun bir stratejinin “tasarlanması” amaçtır. “Tasarım” şu şekilde düşünülmektedir:

1. Ürünün müşterilere sağlayacağı yararların tanımlanması
2. Rakip ürünlere karşı bu faydaların konumlandırılması
3. Yararların tatminini sağlamak için fiziksel ürünü, pazarlama stratejisini ve servis politikasını değiştirmek.

Bu faydalar “*çekirdek fayda teklifi*” olarak adlandırılmaktadır (Urban ve Hauser, 1993). Bunlar rekabet koşulları ile karşılaşacak ve rekabette devamı sağlayacak şartlardır. Bu teklif açık ve kesin olmalı, kullanıcılara sunulan faydalar dahilinde ürün stratejisi karakteristiklerine kesin bir vurgu yapmalıdır. Bu teklif, tüm pazarlama stratejisinin üzerine kurulu olduğu ve mühendislik tasarımının altında yatan vizyonu belirleyen kilit taşıdır. Örneğin,

- American Express Yolcu Çeki. Her yerde kabul görür, eğer kaybolursa tam koruma altındadır; prestij.
- Hewlett-Packard lazer yazıcı. Farklı ortam ve tiplerde sessiz bir şekilde yüksek baskı kalitesi ile basım yapar. Kullanımı ve kurulumu kolay, güvenilir ve esnek.

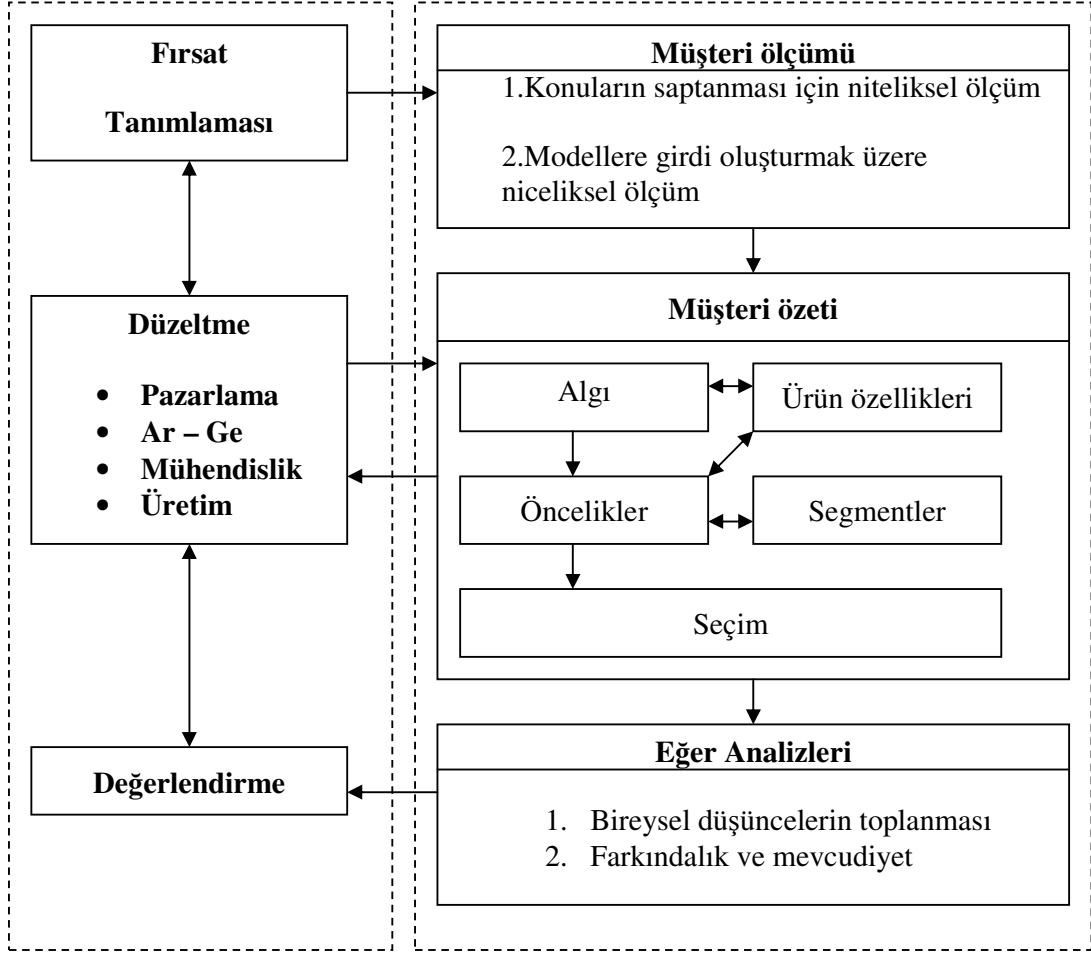
Çekirdek fayda teklifi (ÇFT), kısadır ve noktaya yöneliktir, yeni ürün veya pazara özel kilit noktaları vurgulamaktadır. ÇFT, müşterilerin neyi önemli bulduğuna ve müşterinin alım yapması için neyin teşvik edici olduğu perspektifini müşterilerin gözünden anlatmaktadır. Sadece reklama yönelik değildir, fakat tüm stratejinin temel bir tanımıdır. Teknik bir tanımdan çok daha fazlasıdır çünkü müşterilerin üründen beklediği tüm faydaları özetlemektedir.

ÇFT, yönetim, pazarlama, mühendislik, üretim ve diğer fonksiyonların oluşturduğu tasarım takımını temel fayda ve servisler üzerine bir konsensüs oluşturmaya zorlamaktadır. Mühendislik takımı fiziksel üründe ÇFT'yi yansıtabilecek alışverişi yapmakta, üretim süreci faydaların müşteriye ulaşmasını sağlayacak şekilde uygulamaya konulmakta, reklam ajansı ÇFT iletişimini sağlayacak reklam faaliyetini yürütmekte, pazarlama stratejistleri ürün fiyatı ve dağıtım stratejisinin ÇFT ile uyumluluğunu sürekli surette daim kılmaya çalışmakta ve kalite kontrol servis eylemleri ÇFT üzerine şekillenen ürün karakteristiklerine odaklanmaktadır.

Burada değinilmekte olan tasarım süreci ÇFT'yi oluşturmada olandır, bir tasarım takımının müşteri ihtiyaçlarına karşılık verecek anahtar kararlarının konseptsel (Bruswick, 1952) bir temsilidir. Tasarım süreci müşteri davranışını anlamak üzerine temellenmektedir ki bu da müşteri algılarına ve faydalara yönelik önceliklerine bağlıdır. (Tybout ve Hauser, 1981),

5.1.1 Tasarım Süreci

Tasarım süreci yönetimsel sorumluluklar ve müşteri analizi grubu olarak temsil edilmektedir. Yönetimsel alt süreçler, yeni ürün takımının karar vermesi gereken 3 karar aşamasını temsil etmektedir. Bunlar, pazar (fırsat tanımı), ürün, teknoloji ve pazarlama (geliştirme) ve değerlendirmeden oluşmaktadır.



Şekil 5.2 : Yeni Ürün Tasarım Süreci (Urban ve Hauser, 1993)

5.1.1.1 Fırsat Tanımı

Fırsat tanımı, pazarlar ve hedef kitle ile ilgili fırsat tanımlamasına girdi olacak bir gözden geçirme ve değerlendirmedir. Başarılı bir fırsat tanımı pazarın kâr ve büyüme gibi yönetsel amaçlarına uygun büyük potansiyeli barındırdığını göstermektedir. Tasarım süreci bu tanımla başlamakta fakat hedefi netleştirmek için müşteriler ve teknoloji ile ilgili detaylı bilgileri kullanmaktadır, böylelikle ürün, pazarlama ve strateji koordineli yürümektedir. Benzer olarak müşterilerin ihtiyaç ve arzularına yönelik bilgiler açığa çıktıkça idare hedefe yönelik tanımını değişime uğratabilir.

5.1.1.2 Müşteri Ölçümü

Başarılı yeni ürünler müşterilerin ihtiyaç duydukları faydaları onlara sağlarlar. Tasarım sürecinin köşe taşı müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzere onları dinlemektir.

Müşteri tepkisi araştırması niteliksel araştırma ile başlamaktadır ki bu araştırma tasarım takımına müşterilerin nasıl motive edileceğini, pazarı nasıl gördüklerini, şu anda hangi ürün ve kombinasyonları kullandıklarını, ürünle ilgili nasıl bilgi topladıklarını ve ürünü alıma nasıl ulaştıklarını anlatmaktadır. Niteliksel ölçüm soruları ortaya çıkarmakta, bazı cevaplar önermekte ve araştırmayı yönlendirmektedir fakat yeterli olmamaktadır. Niceliksel araştırma niceliğe yönelik görüşleri ortaya koyarak mevcut ürünler üzerinde müşteri algılarına yönelik kârlılığı ve alternatif ürün faydaları ile müşteri önceliklerini araştırmaktadır.

5.1.1.3 Müşteri Girdisinin Stratejik Özeti

Müşteri ölçümü bilgi sağlar fakat faydalı olabilmesi için bilginin organize ve özetlenmiş halde olması gereklidir. Şekil 5.2’de ki gibi bir yapı bilginin organize hale getirilmesini sağlamaktadır. Bu yapı ürün içeriği modelleri, algılar, özellikler, segmentasyon ve seçimler etrafında organize olarak pazarın teşhisinde yardımcı olmaktadır. Hep beraber bu modeller, yeni ürünün başarısında anahtar ürün faydalarını ve ürünün başarıya ulaşması için yararların nasıl tasarlanması gerektiğini tanımlamaktadırlar. Örneğin, havayolu müşterileri eskilerden ziyade yeni uçakları, geç varışlardan ziyade zamanında varışları, kalabalıktan ziyade kalabalık olmayan ortamı, asık suratlıdan ziyade güler yüzlü ağırlanmayı ve daha sık servisi tercih etmektedirler(Paul ve Wind, 1975). Fakat eğer parasal olarak belirli limitlerin içinde sadece servis daha iyi hale getirilebilir. Bununla birlikte maliyeti etkileyen iyileştirmeler yapılmak isteniyorsa veya bir pazarda sürekli bir stratejiye sahip olunmak isteniyorsa hangi tasarım içerikleri değiştirilmelidir? Veya bir takım geliştirmeleri yapmaktan uzak mı durulmalıdır?

Püf noktalarının tanımlanması için, müşteri girdisinin özetlenmesi ve yeni ürün takımına en yararlı ve ilişkili bilgiler aktarılmalıdır. Algılama modelleri, bir havayolu şirketine anahtar stratejik faydaların kaliteli servis, konforlu bir yolculuk, uygun ve dakik servis, güvenlik, düşük maliyet v.b. gibi olduğunu gösterebilir. Burada öncelikler havayolu şirketine konforlu bir yolculuğun ucuzluktan daha önemli olduğunu anlatabilir. Ürün özellikleri havayolu şirketine konforlu bir yolculuğun, fiziksel ürün tasarımı yoluyla (koltuklar, koridorlar, bekleme alanları, servis yönetiminin yardımıyla (geçiş görevlileri ve hostesler), ikinci derece özellikler (yemek ve dergiler) yoluyla nasıl olacağını anlatmaktadır. Algı ve öncelikler çekirdek fayda teklifi (ÇFT) içerisinde hangi faydaların sağlanacağı konusunda tasarım takımına yardım etmektedir. Ürün özellikleri ÇFT’nin sağlanması için nelerin yapılması gerektiğini anlatmaktadır. Segmentasyon en iyi stratejinin tek bir ürüne veya farklı hedef kitlelere yöneltilmiş bir ürün serisine sahip olma yolunda en iyi seçeneği seçmeyi gerektirir.

5.1.1.4 Öncelikli “Eğer” Öngörüsü

Yeni ürüne bir başlangıç yapmak için belki milyon \$'lar büyüklüğünde kaynaklara başvurmadan önce, üst yönetim bir müşteri tepki öngörüsü istemektedir – satışlar. Eğer algı, öncelik, seçim konularında alt açılımlar dikkatlice oluşturulmuşsa, bunlar müşteri tepkisi öngörüsü için kullanılabilir.

5.1.1.5 Değerlendirme

“Eğer” analizi iş fırsatlarını değerlendirmek için bir temel oluşturmaktadır. Değerlendirme sürecinde üst yönetim ve tasarım takımı öngörülerini, üretim maliyetlerini, politik unsurları, teknolojik gelişmeleri, malzeme mevcudiyetini, çalışma koşullarını, firma imajını, ürün serileri ile olan bütünleyici unsurları ve tamam mı devam mı sorusuna neden olacak diğer ürün kararlarını tartmaktadırlar. Tamam, devam veya üzerinde çalışmalı kararını almaktadırlar. Devam kararı ürünün yüksek bir potansiyele işaret ettiğini göstermekte ve geliştirmenin sonraki aşamalarına geçilmektedir. Tamam cevabı ise ürün geliştirilse dahi yatırım masrafının geri dönmeyeceği anlamına gelmektedir. Üzerinde çalışmalı kararı alındığında başarıya ulaşmak için ürünün veya pazarlama planının geliştirilmesi edilmesi gerekmektedir.

5.1.1.6 Düzeltme

Başarılı bir ürünün tasarım süreci içerisinde ilk seferde tanımlanabilmesi çok nadir olmaktadır. Erken tasarım döneminde, geliştirme değerlendirmesinde tasarım takımı, ürünü ve pazarlamayı düzeltirken müşteri modellerinden özetlenmiş teşhise yönelik bilgilerden temel almaktadırlar.

Şekil 5.2’de görüldüğü üzere düzeltme, pazarlama, Ar-Ge, mühendislik, üretim ve diğer fonksiyonel alan organizasyonlarının etkili biçimde entegre olmasına dayanmaktadır. Başarılı bir yeni ürün ÇFT’yi sağlamak ve ÇFT ile ilişkili tüm fonksiyonlar ile uyumlu olmalıdır. Pazarlama, müşterinin sesinin temsil edilmesini ve ÇFT yönünde konumlanmanın sağlanmasını iletişim yoluyla başarmaktadır. Ar-Ge ürünün en iyi teknoloji ile üretildiğini ve mühendislik maliyet etkisinde fiziksel ürünün ÇFT’ni müşteriler için tatmin edici nitelikte oluşturulmasını sağlamaktadır. Üretim, ürünün yapılabilişliğini ve sürekli kalite çıtasını düşük maliyetli ve sürekli gelişim içerisinde aynı nitelikte tutturmayı sağlamaktadır.

5.1.1.7 Özet

Bu sürecin çıktısı en iyi çekirdek fayda teklifinin özelleştirilmesi ve ürünün istenen içerik ve konumlanmayı tatmin etmesidir. Son tasarım şunların özelleştirilmesidir :

- Hedef pazar ve hedef müşteri grubu
- Çekirdek fayda teklifi
- Rakiplere karşı ürün konumlanması
- Çekirdek fayda teklifini sağlayacak ürün içeriği
- ÇFD ile uyumlu ilk fiyat, reklam, promosyon, dağıtım stratejileri

5.1.2 Tasarım Sürecinin Anahtar Yönleri

1. Yeni bir ürün hem fiziksel bir varlık hem de psikolojik bir konumlandırma.

Bir ürün bir mühendislik bakış açısı ortaya koymalıdır fakat müşteriler bu ürünün sağladığı faydaları algılamazlarsa ürünü almamaktadırlar.

2. Tasarım süreci tekrara sahiptir.

Tasarım bir tek adımda gerçekleştirilemez. Değerlendirme, düzeltme ve öğrenme birbiri ardına gerçekleşmektedir. Pazar tanımlama evresinde yeni ürün takımı bir kategorinin potansiyeli üzerine eğilmektedirler. Sürecin erken döneminde tasarım takımı ürüne ait güzel bir etki ve imaj yaratmaya konsantre olmaktadır ve daha sonra seçilen konumlanmaya ulaşacak fiziksel ve psikolojik içeriğe yönelmektedir. Ve son olarak tüm pazarlama stratejisine karar verilmektedir. Bu süreç fikirden konsepte ve oradan üretime ilerlerken sürekli olarak yenilenmekte, değiştirilmekte ve geliştirilmektedir. Tüm süreçte takım geri dönüp pazarı, konumu, ürünü ve teknolojiyi tekrar gözlemlemeye istekli olmalıdır. Önemli olan sürekli mahiyette öğrenmenin gerekliliğini görmektir.

3. Yeni ürün tasarımı entegre bir süreçtir

Yeni ürünün başarısı için pazarlama, mühendislik, Ar-Ge, üretim ve tüm fonksiyonlar birlik olmalıdırlar. Ar-Ge teknolojiyi sağlar fakat teknoloji sadece çalışabildiği zamanlarda iyidir. Mühendislik çekirdek fayda tekliflerinin müşterilere dağıtılmasını sağlamalıdır. Pazarlama müşteri istek ve ihtiyaçlarını tanımlamalı fakat bu bilgiler en kârlı çekirdek fayda değerlerini belirleyen mühendislik ile entegre şekilde belirlenmelidir. Üretim bölümü tasarım sürecinin erken evrelerinden itibaren tasarıma entegre olmalıdır. Entegrasyon daha kaliteli ürünleri daha ucuza mal edilmesini ve markete daha erken girişini sağlamaktadır.

4. Öngörü ve anlama gereklidir

Eğer öngörüler tasarım süreci içerisinde pazarlama araştırmasının tek amacı olsaydı, müşteri girdisinin stratejik özeti gereksinimi olmazdı. Çünkü tasarım süreci tekrarlıdır ve yeni ürün takımları hata yapabilmektedirler, müşteri modelleri değerli bilgiler sağlayarak ürünün ve pazarlama stratejisinin çekirdek fayda teklifi dahilinde geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

5. Analizin seviyesi pazar zamanlaması ve tamamlanmışlığın arasındaki ilişkiyi yansıtmalıdır

Analiz üzerinde daha fazla zaman ve fon harcanması her zaman mümkündür fakat bu ürün çıkışını erteleyerek, ürünün fırsat penceresini kaçırmaya sebep olabilir. Detayların istenen seviyesi verilecek karara göre belirlenmektedir. En iyi model karar sürecine spesifik bir noktada en verimli girdileri verebilecek olan olmaktadır. Yüksek isabet erken konsept belirleme evrelerinde gerekli değilken, isabet ihtiyacı ürün ve pazarlama stratejisi test aşamasına yaklaşırken ki değerlendirmelerde daha önemli hale gelmektedir. Tüm belirsizlikler ortadan kaldırılamayacağı için tasarım üzerinde çok fazla zaman harcamak bir hata olabilmekte, fakat yetersiz müşteri girdisi güçsüz bir tasarıma ve zayıf pazar niteliklerine ve ürün özelliklerine yol açabilmektedir. Tüm bu problemler dengelenmelidir ki pazara giriş zamanı kısaltılabilsin ve ürün kalitesi düşmesin (Rosenbloom ve Cusumano, 1987).

6. Tasarım süreci yönetsel kararların niteliksel ve niceliksel tekniklerle karışımından oluşur.

Her bir yön, yönetsel kararlar, niteliksel girdi ve niceliksel analizler önemli olmaktadır. Hiçbir yön tek başına ayakta durabilmeye yeterli olmamaktadır. Karar önemlidir fakat yolundan çıkabilir. Niteliksel teknikler kesindir fakat eğer yanlış probleme karşı bulunmuşlarsa, bu durumda yanlış sonuçları elde etmek kesin olmaktadır. Tüm bu yönleri doğru bir şekilde harmanlamak bir sanattır, fakat bir kere öğrenildi mi çok güçlü bir sanattır. Etkili yeni ürün takımı niteliksel ve niceliksel metotları ve yaratıcı düşüncüyü birleştirmektedirler. Yeni ürün yaratımı hem bir bilim hem de bir sanattır.

Bu altı nokta tasarım sürecini bir perspektif içinde tutmaya yardımcı olmaktadır. Dengeli bir karışım kullanarak tekniklerin koordineli olarak kullanılmasıyla organizasyon içindeki tüm fonksiyonların ve müşteri girdilerinin kullanımıyla temel problemi çözmede çok daha iyi bir noktada yer alınmaktadır. Bu temel problem başarılı bir yeni ürün tasarlamaktır.

5.2 Ürün Geliştirmede Tasarımın Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi

Pek çok yönetim stratejileri, pazarlama ve üretim arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Endüstri ve üniversitede yapılan çalışmalar pazar analizinin, müşteri beklentilerinin anlaşılmasının, teknolojiyi kullanımının etkin üretim için araç ve tekniklerin geliştirilmesinin öneminin farkında olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Firmalar için kalite, tüm fonksiyonların odaklandığı ve çapraz fonksiyonel ilişkilerin oluşturulduğu odak noktası haline gelmiştir.

Tasarımın son ürün için önemini bilinmesine rağmen, tasarımın ürün geliştirme sürecindeki rolüne yeterince dikkat edilmemekte ve süreçteki diğer fonksiyonlar ile olan ilişkisi ise neredeyse göz ardı edilmektedir (Hart ve Service 1988).

Birbirinden farklı fonksiyonlarla başlayan projelerde, çapraz fonksiyonel süreçlerin geliştirilmesi gereklidir. Ayrıca araştırmalar projenin başarısının veya başarısızlığının bu fonksiyonlarının birbiriyle olan iletişimiyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (Rosenthal, 1990). Bu yüzden yapı içindeki bu ilişkilerin dinamiklerinin özellikle tasarım fonksiyonu ile diğer kilit fonksiyonlarının iletişiminin incelenmesi gereklidir.

Tasarım fonksiyonun içinde bulunduğu ürün geliştirme çalışmalarında 3 temel tasarım disiplini bulunmaktadır. Ergonomi, mühendislik ve endüstriyel tasarım. Her ne kadar önem derecesi üründen ürüne değişse de, pek çok ürün bu alandan girdilerle oluşmaktadır. (Barlow, 1998) Müşteri bir ürünü satın alırken tasarımın ve ürün geliştirme sürecindeki diğer fonksiyonlarının ürünün yapısına kattıklarını birbirinden ayırtmamaktadır. Bu yüzden tutarlı bir tasarım yapabilmek için farklı disiplinlerin bütünleşmesi gereklidir.

5.2.1 Pazarlama – Tasarım İlişkisi

Ürün geliştirme sürecinin başından sonuna kadar, pazarlama ile tasarım arasında sürekli bir etkileşim var olmalıdır. (Hopkins, 1981) Tasarımcılar sadece rakipler, hedef kitle, fiyat ve ürünle ilgili bilgilere değil, düzenli olarak yenilenen müşteri karakteristikleri hakkındaki bilgilere de ihtiyaç duymaktadırlar (Dace, 1989). Bu tür bilgiler tasarımcılara yalın bir şekilde sunulmalı ve tasarımcıların tasarım için ihtiyaç duydukları bilgilere uygun olmalıdır (Slade, 1989). Bunu başarabilmek için sıkça önerilen, pazarlamanın tasarım sürecinin tamamını anlaması, ürünlerin firmanın var olan kapasitesi içinde üretilebileceğini kesinleştirebilmek için pazarlama ve üretimin arasında düzenli bir iletişimin yaratılmasıdır (Rothwell ve Whistonh, 1990).

Pazarlamadan ürün geliştirme takımının geri kalanına kadar tüm bölümler için ürün bilgi iletişiminin ilk anlamı ürünle ilgili ilk özet bilgilerin ve ikincil spesifikasyonların kritik dokümanlar şeklinde tanımlanmasıdır. Slade, (1990) pazarlama bölümü tarafından oluşturulan iş tanımlarının açık ve mantıklı olması gerektiğine dikkat çekmektedir, zira üstü kapalı ve belirsiz kaynaklar projede büyük sorunlar yaratmaktadır. Rosenthal'e göre de (1990) iş tanımlarının oluşturulmasından önce tartışmaların yapılması tasarıma bunun üzerinde yorum yapma imkanı sunmaktadır ve iş tanımları kabul edilmeden önce geribildirim yapılmasını sağlamaktadır.

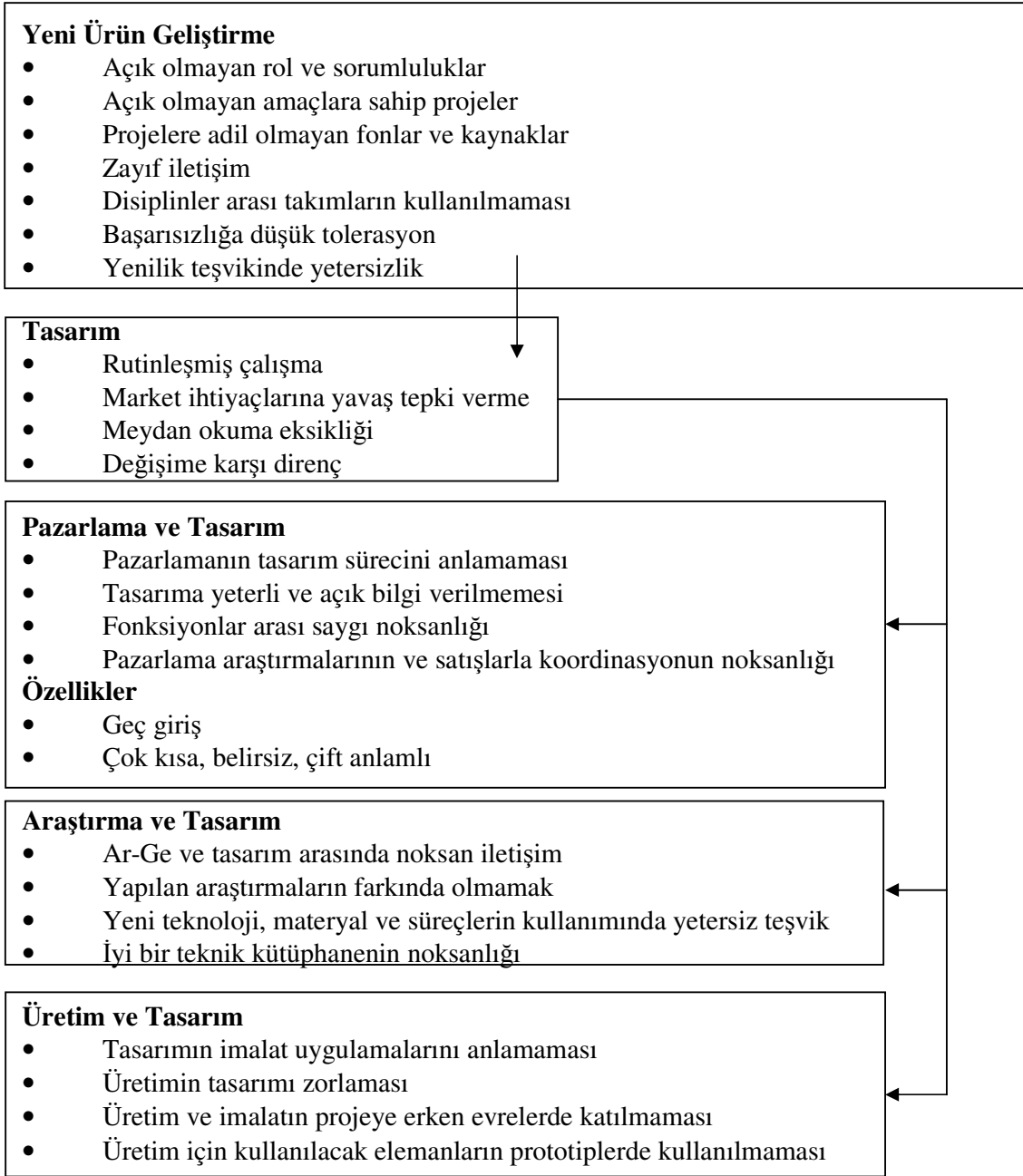
5.2.2 Tasarım – Araştırma ve Geliştirme İlişkisi

Pazarlama ile olduğu gibi, tasarım fonksiyonunun Ar-Ge ile de düzenli ilişki içinde olması gerekmektedir (Walsh ve diğerleri). Etkin bir çalışma için tasarımcılar projenin başlangıç aşaması boyunca işletme içinde yapılan araştırmaların farkında olmalı, konu ile ilgili dışarıda geliştirilen yeni malzemelerden ve süreçlerden haberdar olmalıdır. Ar-Ge ile görüş alışverişinde bulunmanın yanında gelecekte üretilebilecek yeni ürünlerle ilgili verileri oluşturan pazar araştırması ve veya pazarlama bölümleriyle de iletişim içinde bulunmalıdırlar. (Hopkins, 1981)

5.2.3 Üretim – Tasarım İlişkisi

Araştırmalar yeni ürün geliştirme sürecine başlangıçtan itibaren üretim fonksiyonunun dahil edilmesinin ve tasarımla sürekli etkileşim içinde bulundurulmasının yararlı olduğunu göstermiştir (Francis ve Winstanley, 1988). Üretim ve tasarım bölümleri arasında oluşabilecek problemleri tartışmak için düzenli fikir alışverişi olmalıdır. Bu sayede oluşan sonuçlar tasarım ekibine son ürünün firma üretim sistemi için uygunluğunu doğrulamak için geri bildirim sağlamaktadır.

Şekil 5.3, bu fonksiyonlar içinde ve arasında oluşacak aksaklıkların oluşturacağı zayıflıkları anlatmaktadır.



Şekil 5.3: Fonksiyonlar içinde ve arasında oluşacak aksaklıkların oluşturacağı zayıflıklar

(Bruce ve Biemans, 1995)

5.3 Müşteri İsteklerinin Tanımlanması

Ulrich ve Eppinger'e göre (2000) yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri gereksinimleri ayrıntılarıyla açıklanabilecek bir metotla tanımlanmalıdır. Bu metodun amacı:

- Ürünün müşteri gereksinmelerine odaklanmasını sağlamak
- Belirgin talepler kadar gizli veya belirsiz gereksinimlerinde tanımlanmasını sağlamak
- Ürün spesifikasyonlarının doğruluğunu ortaya koymak için bilgi tabanı oluşturmak
- Geliştirme süreci için arşiv kaydı yaratmak
- Kritik faktörlerin gözden kaçmasını engellemek
- Geliştirme takımının, müşteri beklentilerini doğru anlayacağı ortak dil oluşturmak olarak sıralanabilir.

5.3.1 Tüketici Pazarının Demografik ve Ekonomik Özellikleri

Kocabaş, Elden ve Yurdakul'a göre (2002) reklamcılar, halkla ilişkiler uzmanları, pazarlama uzmanları ve tasarımcılar hedef kitle ile sadece bilgilendirme yoluyla gerçekleştirilen bir iletişimi yeterli bulmamakta, bilgilendirmenin yanı sıra hedef kitlenin tutum ve davranışlarını istenen yönde "güçlendirmeyi"; tersi yönde ise bunu değiştirmeyi ya da hedef kitlede arzulanan yeni tutum ve davranışı oluşturmayı hedeflemektedir.

Bu sebeple hedef kitleyi oluşturan bireylerin davranışlarını özellikle satın alma davranışlarını ortaya çıkaran, yönlendiren, biçimlendiren unsurların detaylı bir şekilde bu uzmanlar tarafından bilinmesi ve incelenmesi gerekmektedir. İnsan davranışını ortaya çıkaran tek bir etkenden söz etmek mümkün değildir. Çünkü insanı fiziksel ve sosyokültürel çevreden soyutlamak imkansızdır. Bu sebeple, kişinin davranışı bir taraftan onun kendi bireysel özelliklerinden etkilenmekte, diğer taraftan da içinde yaşadığı fiziksel ve sosyokültürel çevreden, bu bağlamda soluduğu iklimden etkilenmektedir (Kadıbeşegil, 1987).

5.3.1.1 Tüketici Pazarının Demografik Özellikleri

Demografik özellikler, hedef kitleyi istatistiksel olarak tanımlamaya ve bölümlendirmeye yardımcı olacak bilgileri kapsamakta ve daha çok hedef kitle hakkında bilgilenmeye başlayacağımız temel bir başlangıç noktasını işaret etmektedirler. Bu bilgiler hedef kitleyi kabaca tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Kocabaş ve diğerleri, 2002).

Pazar talebine dolayısıyla hacmine etki eden nüfusla ilgili başlıca özellikler şunlardır:

1. Toplam nüfus miktarı

2. Nüfusun coğrafi dağılımı
3. Nüfusun kentlere ve kırsal alana dağılımı
4. Nüfusun yaş dağılımı
5. Nüfusun cinsiyet dağılımı
6. Aile yapısı ve özellikleri (medeni durum)
7. Nüfusun diğer özellikleri (eğitim, meslek, v.b.)

Boldwin'e göre (1992) kişinin yaşadığı yer onun toplumsal alışkanlıklarını, geleneklerini, göreneklerini, giyimini, eğlence tarzını vb. etkilemektedir. Bu nedenle hedef kitlenin coğrafi dağılımı analizciler açısından önemlidir. Hatta geniş bir bölge içinde olası hedef kitlelerin şehir sakinleri mi, varoş sakinleri mi, yoksa kırsal kesim sakinleri mi oldukları ayrımlanmalıdır.

Nüfusun toplam miktarı, öncelikle tüketiciler tarafından tüketilecek toplam mal ve hizmet sayılarının belirlenmesi ve bunların hacimlerine göre uygulanacak pazarlama ve üretim planlarının yapılması bakımından önemlidir.

Nüfusun ülke içindeki coğrafi dağılımı da pazarlama ve üretim açısından önemlidir zira bu nedenle bölgelere göre talepte farklılıklar olmaktadır. Kentlere ve kırsal alanlara göre nüfus dağılımı ve ülkenin kentleşme durumu talebi etkilemektedir. Yaş dağılımı, farklı yaşlarda farklı ürünlere olan talepler nedeniyle tüketici ihtiyaç ve isteklerinin saptanmasında rol oynadığı gibi, cinsiyet dağılımı da bu konuda etkili olmaktadır (Wilkie, 1986).

5.3.1.2 Tüketici Pazarlarının Ekonomik Özellikleri

Demografik özellikler, pazarla ilgili olarak toplam talep hakkında genel bir fikir verse de, ekonomik etkenlerin talep üzerinde çok önemli rolleri var olmaktadır. Bir kimsenin geliri, diğer bir deyişle satın alma gücü varsa, ancak o zaman mal ve hizmetlerin alıcısı olabilmektedir. Pazarı etkileyen başlıca ekonomik faktörler ve ekonomik özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Hatipoğlu, 1993):

1. Genel ekonomik durum
2. Gelir
3. Gelirin dağılımı ve değişmesi
4. Tüketici kredileri
5. Harcama biçimi

Genel ekonomik durum, ekonomideki değişmeler (enflasyon, faiz oranları vb.) ve Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) tüketicilerin satın alma ve tüketim eğilimlerini etkilemektedir. GSMH,

ekonominin yıllık işleyişinin bir ölçüsü olup, işletmelerin ve devletin yaptığı harcamalara göre belirlenmektedir.

Genelde bireylerin eğitim, meslek ve gelir durumlarının birbirleriyle paralel gittiği kabul edilmektedir. İyi bir meslek sahibi, eğitim düzeyi yüksek, gelir düzeyi de yüksek olan bireylerin daha çok kaliteye önem vererek fiyatı ikinci plana itecekleri bir gerçek olarak gözlenmektedir. Ancak bireylerin gelir durumu incelenirken, gelirin kişisel gelir mi, toplam aile geliri mi olduğu, bu geliri harcamada kişisel kararların mı, ortak kararların mı etkili olduğu da belirlenmelidir (Hatipoğlu, 1993).

5.3.2 Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Gözden geçirilmiş demografik ve ekonomik özellikler pazarlamacılar için çok yararlı bilgiler vermekle beraber tüketicilerin birbirlerinden farklı davranmalarını açıklamamaktadır. Tüketici neden "A" marka malı "B" malına tercih etmektedir? Bazen, tüketicinin kendisi bile satın alma davranışının gerçek sebeplerini bilmemektedir. Ama önemli tüketici ihtiyaçlarını ve davranış biçimlerini anlamak, işletmenin pazarlama ve ürün geliştirme çabalarını onlara yöneltmek bakımından büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde genel olarak işletmecilikte geniş ölçüde davranış biçimlerinden yararlanılmakta ve konular, disiplinler arası bir yaklaşımla açıklanmaya çalışılmaktadır. Tüketicinin satın alma kararlarında sosyal, psikolojik ve kişisel nitelikteki çeşitli faktörlerin güçlü etkileri görülmektedir. Bunlar analizcilerin kontrol edemediği fakat alım kararına etkisi göz önünde bulundurulması gerekli faktörler olmaktadır. Bunlar Kocabaş, Elden ve Yurdakul (2002) tarafından şöyle sıralanmaktadır :

1. Sosyal Faktörler (kültür ve alt kültür, sosyal sınıf, referans grupları, roller ve aile)
2. Psikolojik Faktörler (motivasyon, algılama, tutumlar, öğrenme ve kişilik)
3. Kişisel Faktörler (demografik ve durumsal faktörler)

Tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen sosyal faktörlerin başlıcaları: kültür ve alt kültür sosyal sınıf, referans grupları, roller ve ailedir.

Tüketici davranışlarını yeterli düzeyde açıklayan bir psikolojik teori bulunmamasına rağmen, psikolojide yararlanılabilecek çeşitli teori ve kavramlar vardır. Bunlar :

1. Öğrenme
2. Güdüleme
3. Algılama

4. Alışkanlık

5. Kişilik

Müşteri davranışlarının tanımlanması ile ilgili çok sayıda model ve yaklaşım bulunmaktadır. En basitinden en karmaşık yapıya doğru söz konusu modelleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

A. Ekonomik Modeller

1. Mikro Ekonomik Modeller
2. Psikoekonomik Modeller
3. Sosyoekonomik Modeller (Kocabaş, Elden, Yurdakul, 2002)

B. Davranışsal Modeller

4. Öğrenme Modeli
5. Psikoanalitik Model
6. Sosyoekonomik Model

5.4 Algısal Haritalama

Müşteri bilgilerini çevreleyen ölçüm konuları hakkında temel bir anlayışa sahip olduğunda tasarım sürecindeki her bir birleşeni incelemek için hazır duruma gelmiş demektir. Burada belirleyici kapsam ÇFT olmaktadır ve müşteriler için değer yaratabilecek kalite ürünlerini oluşturma çabaları rekabetçi alternatiflerden daha iyidir. Bu bölümde, algısal haritalar, ÇFT'nin müşterilerin tercihleri ile ilişkisinin anlaşılmasını sağlayacak bir araç olarak sunulmaktadır.

5.4.1 Müşteriler Algılamalara Dayanarak Satın Alması

Televizyon izlenen herhangi bir durumda ya da gazete veya dergi okunduğunda çeşitli yargılarla karşılaşmaktadır (Urban ve Hauser, 1993). Televizyon açılıp, üzerinde uçuşan bir elbise bulunan güzel bir genç kadınının Sen Nehrinin üzerindeki bir köprüden karşıdan karşıya geçerken görüntülediği bir reklam fark edilebilir. Arka planda Puccini Aria melodisiyle, *O mio babbino caro* sözleri izleyici kendisine çekmektedir. Birden bire izleyicilerde Paris'e romantik bir gezi yapma isteği uyanmaktadır. Reklamın sponsoru Tott, şampanyasını tatma isteğinin sizde uyanmasını dilemektedir. Başka bir kanal açıldığında, size ferah temizlik hissini veren Ivory sabunları görülmektedir. Yine kumandayla oynadığında "oldukça güçlü ve kalın ve pek çok gözü bulunan" Glad çantaları izlenmektedir.

Televizyon kapatılıp, bilgisayar dergisi karıştırılmaya başlandığında Borland Paradox veri yazılımının son versiyonunun okuyuculara “limitsiz güç” verdiğini söyleyen reklamı veya kişisel bir bilgisayar markasının “kışkırtıcı performans” sağladığı veya bir video kartının “bütün spektrumun “görülmesini sağladığı okunmaktadır. Business Week adlı dergide, diş macunu, tıraş köpüğü, ayakkabı boyası veya tarak gibi malzemelerin tam sayfa reklamları fark edilip, British Havayollarının başarılı sunumlar için araçlar sağladığını okunmaktadır. Kariyerinde özel bir şirket jetine sahip olmayı hak edecek kadar başarılı olabilenler için Gulfstream 4 jeti bir seçenek olarak okuyucuların karşısına çıkmaktadır. Biraz daha alçaktan uçulduğunda, Toshiba’nın okuyuculardan “kaliteye daha fazla önem vererek düşünmelerini “ istediğini ve Boston bankasının “gücümüzü sizin çalışmalarınız için artırıyoruz” sözlerini görülmektedir.

Wall Street Journal’da, United Airlines’ın “Japon karakteri”ni müşterilerine getireceğini belirttiği ve Bertram- Trojan şirketinin “ asla bir çocuğu bir adamın işini yapmaya gönderme” dediği gemi reklamları görülmektedir. New York Times’ta U.S. Athletics’in “ayağınıza kadar Limuzin kiralama” reklamı ve bir cep telefonu firması ürünlerinin “arayanı beklemede tutma ve arayanı tutma” özellikleri arasındaki farkı ortaya koyduğu reklamı görülmektedir.

Bu reklamların iddiaları, firmaların müşterilere önerdikleri kazançları belirtmeye çalışmak ve rekabetçi ortamda kendi farklarını ortaya koymaktır. Borland’ın reklam amacı, rekabetçi bilgi tabanı programlarının yapabildiği her şeyi yapabildiklerini, ancak yazılımlarının kullanımının ve öğrenilmesinin daha kolay olduğunu bildirmektir. Rekabeti dile getirmemektedirler, ancak diğer yazılım dillerinin zorluğuna bir gönderme yapılmaktadır.

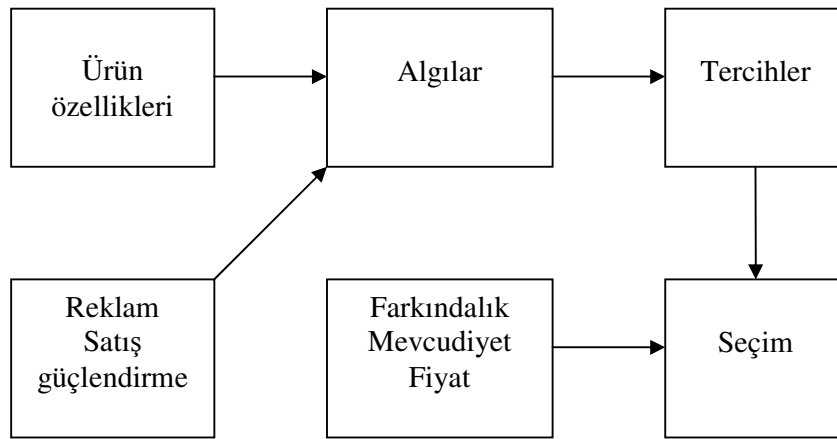
Yeni bir ürün için konum belirleme oldukça önemlidir. Sadece yeni bir ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılaması yetmemektedir, aynı zamanda, rekabetten çok daha iyi şeyler yapabilmelidir. Başlangıçta tanıtıldığında, Sure deodorantı kendini diğer markalardan daha kuru olarak sunmuştur ve reklamlarında, tüketicilere bir koltuk altına Sure deodorantını diğer koltuk altına ise son kullandıkları deodorantı denettirmekteydi, tüketicilerinin farkı fark edeceklerinden “eminlerdi”. Tanıtım başarılı olmuştu çünkü ürün oldukça etkili bir kuruluk sağlamaktaydı ve ürünün deneme boyutundaki örnekleri evlere büyük çapta dağıtılmıştı.

Sure’un kalabalık deodorant piyasasında farklı bir pozisyon elde etmesi oldukça zor olmuştur fakat Sure’un sağladığı hem ÇFT içerisindeki hem de ÇFT’nin uygulanmasındaki var olan özellikler mevcut ürünlerin geçilmesinde büyük avantaj sağlamıştır.

5.4.1.1 Özel Kazançlar Ve Nesnel Özellikler

Bütün örnekler, “limitsiz güç”, “kışkırtıcı performans” gibi özel kazançlar açısından bildirilmektedir. Piksellerin (ekrana yansıyan kare miktarı) sayısı (video kartı/ monitör) veya kimyasal içerikler (deodorant) gibi özellikler önemlidir, ancak önemli olmalarının sebebi nesnel kazançlar sunmalarıdır. Bu felsefe Şekil 5.4’de Brunwick’in Lens modeli olarak bilinen müşteri davranışı modeline dayanmaktadır.

Lens modeli müşterilerin tercihlerini özel algılamalara dayanan ürünlere göre oluşturduklarını bildirmektedirler. Bu algılamaları ürünün özelliklerine ve iletişimlere (reklamlar, satış gücü, ağızdan çıkan sözcükler, PR, dağıtım kanalları) dayanarak ürünleri hakkında aldıkları karmaşık ipuçlarını eleyen “lensler” olarak kullanılmaktadırlar. Bu yüzden, tercihleri etkilemek için, algılamalara dayanarak, ÇFT seçmeliyiz ve ÇFT özelliklerini göz önünde bulundurarak gerekli iletişim yöntemlerini uygulamalıyız.



Şekil 5.4: “Lens” modeli (Urban ve Hauser, 1993)

Tabi ki de, müşteriler en çok tercih ettikleri ürünü almayabilirler. Bu ürünler çok pahalı olabilmekte veya her zaman bulunamayabilmektedirler. Bu yüzden, Lens modeli, tercihlerin fiyat/değer düşünceleri ile bilinçlilik ve bulunabilirlik gibi kısıtlamalarla ılımlılaştırıldığını açıkça göstermektedir. Satış amaçlarının başarılı olması için, ürün, servis, dağıtım ve iletişiminin devamlı olması ve ÇFT’yi verebilmesi gerekmektedir.

5.4.1.2 Faydalar Ve Değer

Müşteriler Lens modelinde gösterildiği gibi algılanan faydalara göre satın almaktadırlar. Ancak, faydalar genellikle pahalıdır, dağıtılması maliyetlidir ve sonuç olarak ortaya çıkan fiyattan dolayı müşterilerin alım gücüne ters düşebilmektedir. Değer kapsamı ödenen fiyata

karşı kazançlardan biridir.

Algısal haritalar, görsel olarak, müşterilerin algılamak ve ürünleri değerlendirmek için kullandıkları boyutları özetlemekte ve rekabetçi ürünlerin nasıl bu boyutlara yerleştirildiğini belirlemektedirler. Boyutların sayısını, bu boyutların isimlerini, başka hangi müşteri ihtiyaçlarının boyutları oluşturduğunu, rekabetin nereye yöneldiğini ve yeni ürünün doldurması için nerede boşluklar olduğunun bilinmesi gerekir. Anahtar faydalar üzerinde durarak ve rekabete açık bir karşılaştırma getirerek algısal haritalar ÇFT'nin farklı bir avantaj sağladığını göstermektedir.

Değer haritaları, algısal haritalardaki bilgiyi çoğaltarak değerlendirmektedir. Örneğin, IBM kişisel bilgisayarları, aşırı güvenilir, bütün yazılımların kullanılabildiği ve onarılması kolay olarak algılanan bir pozisyona sahiptir ve IBM grupları iyi satılır çünkü bu algılamalar müşterilerin, bu ürünlerin daha iyi değer sağladıklarını düşünmelerine yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde, özel işaretli aspirin Bayer gibi markalı aspirinden daha değerli olarak algılanabilir.

Değer haritaları, kazanca karşı fiyat dengelerini “dolar başına kazanç” temeli üzerinde ürünleri göstererek simgelemektedir. Örneğin, eğer A ürünü, 4 birim “etkililiği” 2 dolarlık ücrete veriyorsa dolar başına 2 birim “etkililik” sunuyor demektir. Başka bir ürün 1 dolar için 3 birim “etkililik” sunabilir. Piyasa parçasının bir tanımının verildiği gibi, değer haritaları kazanç ve ücret arasındaki ilişkiyi fark etmeye yardım eden bir disiplin sağlamaktadır. Algısal haritalarla bağlantılı olarak kullanıldığı zaman, değer haritaları önemli stratejik bilgi sağlamaktadırlar.

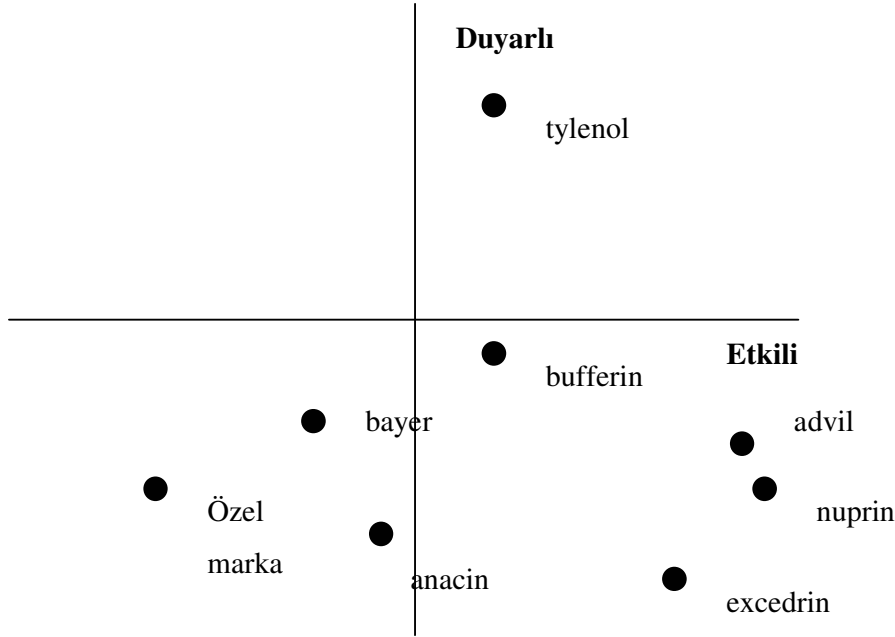
İlk olarak algısal haritalara dönüp, anahtar yönetsel kapsamı sağlamadaki rolleri incelenmeli ve daha sonra da değer haritaları içindeki oluşumları tartışılmalıdır. Bir sonraki bölümde müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için gerekli olan analitik yöntemler sunulmaktadır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşilere göre ayrılmalı ve algısal ve değer haritaları oluşturulmalıdır.

5.4.2 Algısal Haritalar

Örnekler

Algısal haritalar, ürünlerin pozisyonlarını bir grup müşteri ihtiyacına göre göstermektedir. Şekil 5.5, “etkililik” ve “hafiflik” boyutlarına göre ağıri kesicilerin markalarını gösteren algısal bir haritadır. “Etkililik” güçlü, hızlı, uzun süreli rahatlama gibi daha ayrıntılı istekleri göstermektedir. “Hafiflik” ise, ürünün müşterinin midesini üzmeyecek, kalp yangısına sebep

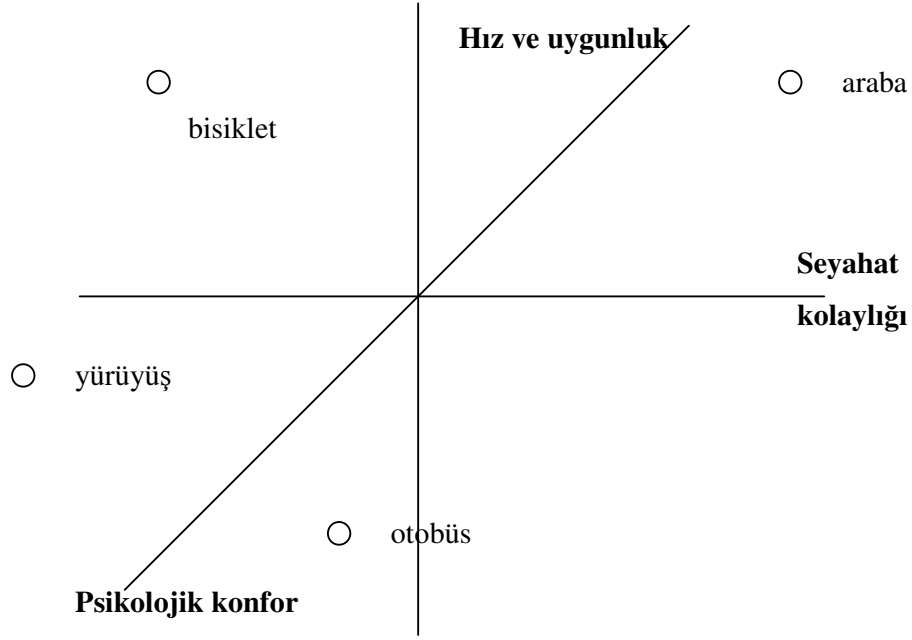
olmayacağı algılamalarını yansıtmaktadır. Tylenol diğer markalarla karşılaştırıldığında en narin olanı olarak algılanmaktadır. ÇFT için bir pozisyon belirleme fırsatı görünmektedir. Eğer bir ürün ve piyasa kampanyası hem hafiflik hem de etkililik üzerinde inanılabilir iddialar ortaya koymak üzere geliştirilmiş ise eşsiz bir pozisyon elde edilebilir. Aslında, Extra Güçlü Tylenol ürünü bu boşluğu doldurma girişimiyle tanıtılmıştır.



Şekil 5.5: Ağrı dindiricilerin algısal haritası (Urban ve Hauser, 1993)

Algısal haritalama sadece satın alınan tüketici ihtiyaçları ile sınırlı olmamaktadır. Hizmetler ve endüstriyel ürünler de algısal haritalarla gösterilebilmektedir. Şekil 5.6, taşıma hizmetlerinin üç temel ihtiyaç üzerinden müşteri ihtiyaçlarına ilişkisini göstermektedir.

1. Hızlılığı ve uygunluğu, bir seyahat türünün zamanında servis sağlayarak tüketicileri gidecekleri yere hiç bekletmeden götürme, ihtiyaç olduğunda bulunma sağlama ve tüketicilerin istedikleri gibi gelip gitmelerini sağlama gücünü yansıtmaktadır.
2. Seyahat kolaylığı, doğru ısı, kötü hava şartlarından hiç etkilenmeme, yorucu olmama, bagajları kolay taşıma veya çocuklarla birlikte kolay seyahat gibi unsurları içermektedir.
3. Psikolojik rahatlık ise, rahatlama, saldırıya maruz kalma konusunda endişelenmeme ve başkaları tarafından rahatsız edilmeme gibi durumları içermektedir.



Şekil 5.6 : Toplu taşıma servisinde algısal harita (Hauser ve Wisniewski, 1979)

Toplu taşıma kullanımını artırmaya çalışan bir yönetici veya toplum planlamacısı Şekil 5.6'daki tüketici algılamalarını, kolay kullanım, çabukluk ve rahatlık açılarından inceleyerek geliştirilmek ihtiyacı içinde olan noktaları görebilmektedir. Var olan otobüs sistemini değiştirmek veya daha hızlı, daha rahat ve daha kolay kullanılabilir olan yeni bir servis türü bu şekilde geliştirilebilir ve topluma tanıtılabilir.

5.4.3 Değer Haritaları Ve Müşterinin Öncelikleri

Pek çok yeni ürün, gelişen teknolojiyi veya müşteri kazançlarına rekabetçi ürünlerden daha iyisini veren özellikleri kullanmaktadır. Diğer yeni ürünler aynı kazançları daha düşük maliyete veren süreçsel gelişmeleri kullanmaktadır. Böyle yeni ürün fırsatlarını tam olarak değerlendirmek için, hem fiyat özellikleri hem de temel kazançlar düşünülmelidir. Değer haritaları, fiyatı yeni ürünün algısal pozisyonuna yerleştirecek bir araç sağlamaktadır.

5.4.3.1 Değer Öncelikleri

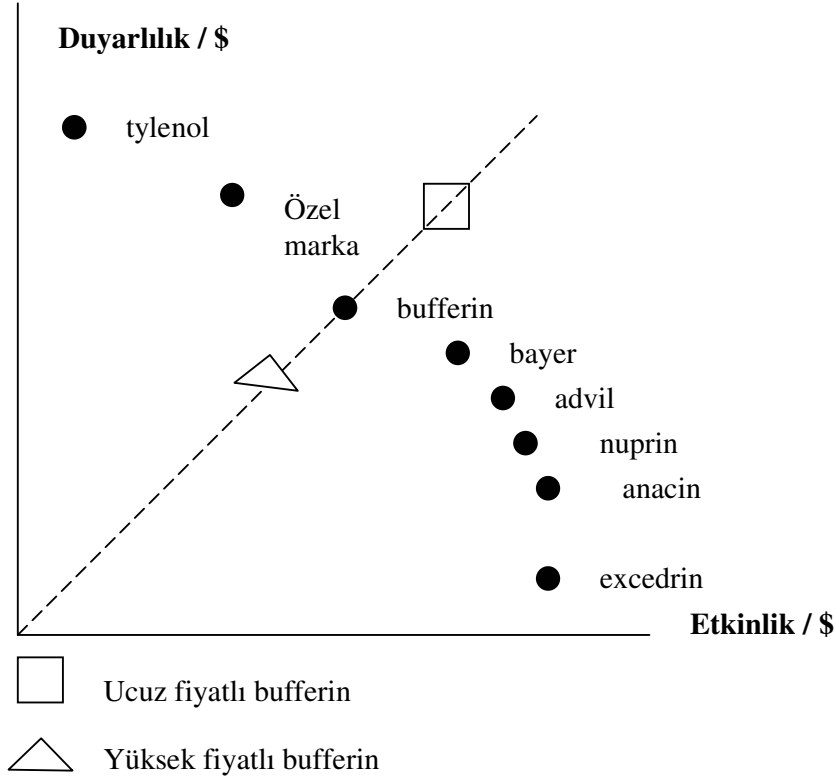
“Ne için ödersen onu alırsın”, “Paramın değerini karşılayan şeyi satın almak istiyorum”, ”Harcanan paraya iyi değer”, “Param için en çoğunu istiyorum” ve benzeri cümleleri oldukça fazla duyulmaktadır (Hauser ve Urban, 1986). Böyle cümleler müşterinin değer konusundaki endişelerini yansıtmaktadır ve bu, ürünün yararları ve ürün için ödenen para arasındaki dengeyi oluşturmaktadır.

Değer veya net değer yargısı, tüketicinin pek çok ürün arasından seçerek bütünü toplamak istemesindeki bütçe probleminden gelmektedir. Örneğin, tipik bir tüketici bir araba, donanım, ev gereçleri, video ekipmanı, yiyecek, kıyafet ve bunun gibi ürünlerden para artırmak isteyebilir. Müşteri bunu en fazla kazanç sağlayacak şekilde yapmak istemektedir.

5.4.3.2 Değer Haritaları

Ağrı kesicilerin algısal bir haritası olan Şekil 5.5'i gözden geçirildiğinde, bu haritada Tylenol'un en fazla hafifliği ve Advil ile Nuprin'in ise en fazla etkililiği sağladığı görülmektedir. Bufferin iyi bir birleşimdir ve Bayer ve Anacin'in Tylenol ile Bufferin'in (her biri hem daha fazla hafiflik hem de daha fazla etkililik sunmaktadır) gücünün altında kaldığı görülmektedir. Özel damgalı Aspirin bu iki algılanan boyutta hep de en azını sağlamaktadır ve haritadaki hemen hemen her marka tarafından etkisizleştirilmiştir. Eğer bu 8 markanın hepsi aynı şekilde fiyatlandırılırsa, çok az müşterinin Bayer, Anacin veya özellikle özel damgalı markaları satın alması mantıklı olarak görülmektedir. Ancak, bu tüketiciler bu markaları satın almaktadır! Öyleyse bu noktada mantık; etkililik ve hafifliğin yanı sıra fiyatı etkenin de düşünülmesi gerektiğidir.

Algısal Boyutlar ve Fiyat: Fiyatların birim doz başına göre belirlendiği ve algısal haritanın her boyuttan en düşük olan markanın haritanın kaynağını belirlediği düşüncesi ile her markanın pozisyonu fiyatına bölüldüğünde değer haritası elde edilmektedir. Bu işlemin yapıldığı ana ait olan algı haritası Şekil 5.5'in yine o ana ait piyasa fiyatlarına bölünmesiyle elde edilmektedir ve Şekil 5.7'de gösterilen değer haritası ortaya konulmaktadır. Hiçbir markanın her iki boyutta başka bir markanın baskınlığı altında kalmadığına dikkat edilmelidir. Mantıklı bir tüketici her markayı seçmek için bir sebep bulmaktadır, bunu da dolar başına verilen hafiflik ve yine dolar başına verilen etkililik arasında kurmak istedikleri dengeye dayanarak yapmaktadırlar.



Şekil 5.7 : Ağrı kesiciler için değer haritası (Hauser ve Urban, 1986)

Kazanç ve fiyat arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için, Bufferin'in fiyatında bir değişme olduğunu düşünülmelidir. Bufferin'in fiyatı düşürülürse, tüketiciler dolar başına daha fazla etkinlik ve hafiflik yani daha fazla değer elde etmektedirler. Bu Şekil 5.7'de bir kare ile gösterilen pozisyonun dışına doğru bir hareketle sunulmaktadır. Bufferin'inin fiyatı artırılırsa tüketiciler yine Şekil 5.7'de üçgen ile gösterilen bir içeri pozisyonla hareket eden markadan daha az değer elde etmektedirler. Bu şekilde yöneticiler Bufferin'inin fiyatını tüketicilerin ilgisini çekecek doğrultuda konumlandırılan bir fiyat değişimini yapabilmektedirler.

5.4.3.2.a Değer Haritalarının Kullanımı :

Değer haritaları yeni ürün ekibine ürünleri için başlangıç fiyatı koymalarını sağlayacak bir araç olmaktadır. Yeni üründe başarılı olmak için yeni ürünün müşteriye daha üstün değer sağlaması gerekmektedir. Bunun anlamı, kazanç/fiyat oranının yüksek olması gerektiği ve ürünün değer haritasında başka ürünün egemenliği altında kalmayacağı şekilde yerleştirilmesi gerektiğidir.

Kesin fiyatlar çeşitli durumlara bağlıdır. Eğer fiyatlar çok düşük belirlenirse, müşteriler çok yüksek değer elde edeceklerdir, ancak firma ürün kâr payından yeterli bir noktaya

ulaşamayacaktır. Ancak, yüksek hacimler için üretim etkinliği varsa veya firma üretim maliyetini düşüren bir deneyim eğrisini kullanmayı düşünüyorsa, piyasada uygulanması makul görünen düşük bir fiyat kullanılabilir. Başka bir konu da rekabetçi karşılıktır. Düşük fiyatlar kazançsız fiyat savaşlarına sebep olan rekabetçi misillemeler ortaya çıkarabilmektedir. Rekabetçiler, daha yüksek kazanç sağlamak üzere hacimlerini korumak için yüksek fiyatlar belirlerse bu da doğru olabilmektedir. Hepsi de fiyat kararının oldukça karmaşık olduğunu söylemektedirler, değer haritası bu karar için önemli bir kaynak olmaktadır.

Değer haritaları, algısal haritalarla ortak bir güç oluşturmak üzere kullanılmalıdır, çünkü değer haritaları güçlü yargılar oluşturmaktadırlar. Bir değer haritası çizildiğinde algısal boyutların 2 dolar için 4 birim, etkililiğin 1 dolara 2 birim etkililikle aynı olduğu görülmektedir. Ancak bu her zaman doğru olmayabilmektedir. Bu noktada ekibin hem algısal hem de değer haritalarındaki bilgileri ürünün temel kazanç önerisini oluşturabilmek için kullanması gerekmektedir. “Sıfır-nokta”nın seçimi ve kullanılacak ücret seçimi gibi başka teknik endişeler de vardır. Şekil 5.7’de harita kaynağı, algısal haritanın alt sol noktası olarak seçilmiştir. Bu seçim, deneysel olarak işe yaradı, ancak değer harita pozisyonları sıfır noktası seçeneğine hassas olabilmektedir. Başka bir endişe de her zaman tek bir fiyatın bulunmaması olmaktadır. Paket boyutları markalar arasında ve hatta aynı markanın ürün yelpazesi içinde değişebilir; bazı paket içerikleri veya ilaçlar konsantredir, diğerleri değildir ve fiyatlar bölgeye göre veya başka unsurlara göre değişebilmektedir. Uygulamada en iyi tercih kullanım başına ortalama fiyat gibi görünmektedir. Örneğin, şekil 5.7’de 100 tabletli paketlere dayanarak doz başına ortalama bir fiyat kullanılmıştır. Dolar başına boyutların sorunlu olduğu durumlarda yedek bir yaklaşım algısal haritaya ücret boyutu eklemektir. Bu algısal haritayı daha karmaşık hale getirmektedir, ancak pek çok piyasada fiyat dengelerini önemli kılmaktadır.

5.5 Stratejik Ürün Konumlandırma ve Müşteri Tercihleri

Algısal haritalar ve değer haritaları, müşterilerin ilgilendiği fayda boyutlarını belirlemekte, rekabetçi yer edindirmeyi göstermekte ve rekabetçi avantaj için fırsatlar sunmaktadırlar. İlişki diyagramlarından veya müşteri çeşitlerinden anlaşılan operasyonel müşteri ihtiyaçları mühendislerin amaç pozisyonu yakalayabilecek bir ürün tasarımlarına yardımcı olmaktadır. Ancak, haritalar en iyi pozisyonun hangisi olduğunu veya hangi müşteri ihtiyacına en fazla önceliğin verilmesi gerektiğini söyleyememektedirler. En merkezi fayda önerisini seçmek için müşteri tercihleri ile ilgili bilgiye sahip olunması gerekmektedir.

5.5.1 Müşteri Tercihleri Ve Ürüne Yer Edindirme

Algısal haritalar ve değer haritaları, etkililik ve hafiflik boyutlarındaki boşlukları hafifletmek için yeni ürün fırsatları belirlemiştir. Oldukça etkili bir ağır kesicinin veya oldukça hafif bir ağır kesicinin veya her ikisinin ya da hiçbirinin bulunmaması bir fırsat olabilir. Bu tüketicilerin etkililik ve hafiflik arasında oluşturdukları dengeye bağlı olmaktadır. Doğru seçim oldukça başarılı bir yeni ürün oluşumuna yol açabilmekte, ancak yanlış bir seçim mali bir felakete sebep olabilmektedir. Tüketici tercihlerinin analizi yöneticiye bu seçimi yapması için gerekli olan bilgiyi vermektedir. Örneğin, bütün tüketicilerin, etkililiğin oldukça önemli olduğunu ve hafifliğin hiç önemli olmadığına inandıkları bir durumda etkililiğe dayanan bir yer edindirme stratejisinin yüksek satış hacmine sahip olması daha yüksek olasılık olarak gözükmemektedir. Farklı grupların boyutlara farklı önemler verdiğini gösteren bir analiz varsa, pozisyon seçimi, grupların boyutuna ve her grubun her boyuta verdiği önemin ne kadar güçlü olduğuna dayanmalıdır. Eğer birden fazla büyük grup varsa, en iyi strateji iki veya daha fazla önerinin olacağı bir ürün çizgisinde olabilir.

Amaç grupların tercihleri ile ayrılmasına “fayda ayrımı” denmektedir (Haley,1968). Bu ayrım, piyasa yapısı ayrımı ile ilişkilidir. Fayda ayrımı, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve ürün tasarlama ile ilgili stratejik kararların merkezini bölmektedir. Bu ayrım demografik ve psikografik değişkenler veya kullanım değişkenleri ile ilişkili olabilirse, iletişim ve dağıtım stratejilerinin hedeflenmesi o kadar daha iyi olabilmektedir. Ancak, doğrudan bir bağlantı bulunmasa bile, kazanç ayrımı bir ürün veya ürün yelpazesi için en iyi yerleştirmeleri belirlemektedir.

Müşteri tercih ölçütleri hangi algısal boyutların müşteriler için en önemli olduğunu göstermekte ve yeni ürün ekibine bir pozisyonu amaçlamakta yardım etmektedirler.

Özellik temelli ölçütler ve doğrudan ölçütle ilgili analizler, amaç pozisyona gidilmesinde en etkili araca odaklanılmasını sağlayacak mühendislik tasarımı için son derece önemli olmaktadır. Fayda ayrımı piyasanın hedefi üzerine mi yoksa piyasanın geneli üzerine mi odaklandığını belirlemektedir.

5.5.2 Ürüne Yer Edindirmenin Stratejik Rolü

5.5.2.1 Yönetimsel İhtiyaçlar

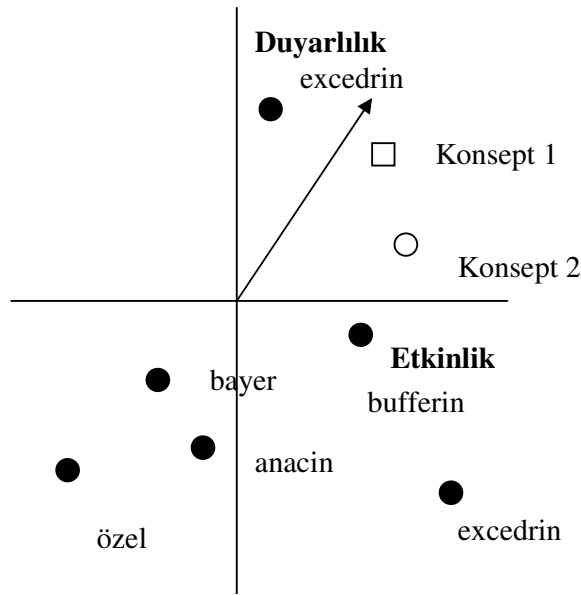
Yeni bir ağı kesici geliştirilmesi sürecinde bilinen odur ki etkililik ve hafiflik anahtar unsurlar olmaktadır, ancak hangi boyut üzerine odaklanılacağı bilinmemektedir. Öncül belirlemenin bir yolu çeşitli farklı ürünler geliştirmektir (10 adet ürün ve her birine farklı pozisyon). Tüketici reaksiyonunu ölçüp en iyisi seçilebilir. Ancak, böyle bir deneme ve hata yöntemi maliyetlidir ve zaman tüketicidir. Bununla beraber grubun içindeki en iyi konsept bilindiğinde dahi, neden müşteriler tarafından o konseptin seçildiği, nasıl geliştirilmesi gerektiği veya bir 11. konseptin daha mı iyi olabileceği bilinmemektedir.

Alternatif bir deneme ve hata Şekil 5.8’de gösterilmektedir. Şekil 5.8a’da gösterilen ok “ideal vektör” olarak adlandırılmaktadır ve piyasanın etkililik ve narinliğe nasıl reaksiyon gösterdiğini temsil eden ilgili dengeleri göstermektedir. İdeal vektör etkililikten çok narinliğe doğru açı kazandığından ortalama olarak pazarda narinliği ölçüt alan bir ürünün daha fazla tüketici çekeceğini söylemektedir (fiyatları aynı düşünülmüştür). 1. konseptin satış amacına ulaşması ikinci duruma göre daha olasıdır. Ayrıca, 1. konsepti ideal vektöre paralel tutmak başarılabilirse daha da çok satış oranı sağlanabilmektedir.

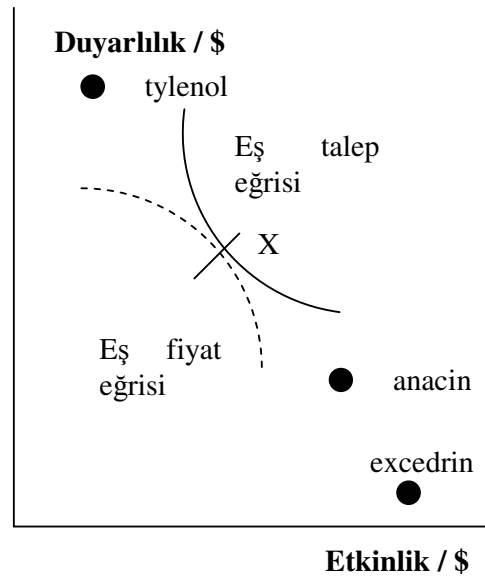
Ancak, 2. durumun 1. durumdan daha ucuza mal edilebileceği düşünüldüğünde o zaman “ 2. durum daha kazançlı olmayacak mı” sorusu akla gelmektedir? Şekil 5.8b, ürün geliştiricisinin gözünden bazı maliyet/pozisyon dengelerini göstermektedir. Şekil 5.8b’nin bir değer haritası olduğuna dikkat edilmelidir. Değer haritası fiyatı da göz önüne almak için kullanılmaktadır. Ücreti göz önüne almak haritadaki bir pozisyondan satışların hesaplanabilmesini sağlamaktadır (alternatif olarak, üç boyuta odaklanma, etkililik, hafiflik ve ücret). İlk olarak, her potansiyel ürün pozisyonu tahmini satış değerleriyle işaretlenip, aynı satışa sahip pozisyonlar birleştirilmektedir. Eşit satış potansiyeli noktaları şekil 5.8b’deki katı çizgi gibi eş-istek eğrisi başlatılmaktadır. Bu eğrideki her nokta aynı gelir miktarını vermektedir ve en kazançlı nokta da ürünün en ucuza mal olacağı nokta olmaktadır. Benzer şekilde, yansıtılan üretim (ve tasarı) maliyetleri de hesaplanabilmektedir. Şekil 5.8b’de noktalı çizgilerle

gösterilen böyle bir eğriye “eş-maliyet” eğrisi denmektedir. Eş-maliyet çizgisi üzerindeki her noktanın maliyeti aynı olduğu için en fazla kazancı başlatacak olan nokta en kârlı nokta olacaktır.

Bu bilgiyi bir araya getirdiğimizde eş-maliyet ve eş-istek eğrilerinin şekilleri Şekil 5.8b’dekine benzer ise en kazançlı pozisyon eğrilerin kesişim noktasında olacaktır (Şekil 5.8b’de X ile gösterilmektedir). Bir teoriye göre, çeşitli tüketici parçaları için bu tür eğriler çizilebilir ve potansiyel kazançlı pozisyonlar elde etmek için kesişim noktaları işaretlenebilir ve en kazançlı pozisyon seçilebilir. Bu tabi ki de nadiren uygun olmaktadır. Daha olasılıkla, yeni üretim ekibi yüksek istek gören alanları bulmak için ideal vektörleri veya eş-istek eğrilerini çizmekte ve düşük maliyetli alanları bulmak için maliyet hesaplamalarını kullanmaktadırlar. Bu analizlerin sonucunda yeni ürün geliştirme takımı, uygunluk, gelecek teknolojisi, değişen piyasalar ve rekabetçi karşılık durumlarına göre yargılar oluşturmaktadırlar.



Şekil 5.8a



Şekil 5.8b

Şekil 5.8: Algısal Haritaların Ve Değer Haritalarının Yönetimsel Kullanımı (Urban ve Hauser, 1993)

Son bir yönetimsel girdi rekabetçi karşılığın yapısını tahmin etmektir. Yeni ürün pozisyonu büyük rekabetçiye yakın ise, (Tylenol gibi) bu büyük rekabetçi markanın güçlü savunma reaksiyonu beklenmektedir. Bunun sonucunda da fiyat savaşları, yer edinme savaşları veya diğer piyasa değişkenleri üzerinde güçlü reaksiyonlar oluşabilmektedir. Ekip, özellikle daha

üstün bir ürünleri varsa, herhangi bir şekilde işlem yapmaya devam edebilmektedir, ancak hangi markaların karşılık verme eğiliminde bulunduğunu önceden anlamak yeni ürüne farklı pozisyon seçeneklerini de sağlamaktadır.

5.5.2.2 Mühendislik İhtiyaçları

Müşteri tercih bilgisinin mühendislik kullanımı, yönetsel kullanım ile ortak bir güç yaratmaya yönelik olmaktadır. Yönetim amaç pozisyona karar verdiği zaman, yeni ürün ekibi ürünün mühendislik özelliklerini bu hedefe yönelik olarak seçmektedir. Doğal olarak pek çok mühendislik kararları dengeleri de içermektedir. Bu dengeleri kurabilmek için mühendislik ekibinin operasyonel mühendislik kararlarının amaç pozisyon ile nasıl ilişkili olduğunu bilmesi gerekmektedir.

Mühendislik öncelikli bilgi birkaç şekilde gelmektedir. Bir ilişki diyagramından, müşteri tipi hiyerarşisinden, faktör analizinden veya benzerlik ölçeğinden elde edilebilecek algılamalar, ekibe hangi taktiksel müşteri ihtiyaçlarının daha önemli algısal boyutları oluşturduğunu belirtmektedir. Örneğin, yönetsel pozisyon belirleme amacı kullanımı kolay olan bir telekomünikasyon teknolojisi ise, mühendislik ekibi taktiksel ihtiyaçlara konsantre olabilmektedir. Bu da kullanım kolaylığı ile ilişkili olmaktadır.

Stratejik boyutların üzerindeki önem ağırlıklarına ek olarak, mühendislik ekibi sık sık taktiksel ve operasyonel konularda önceliklilik istemektedirler. Ancak bu küçük bir iş değildir çünkü operasyonel ihtiyaçlar yüzlerce olabilir ve detaylar gerekli olmaktadır.

Son mühendislik görevi, bir ürünün en önemli özelliklerini seçmektir. Bir otomobilin 5-hızlı manuel transmisyonu mu yoksa 4-hızda otomatik transmisyonu mu olmalıdır? Ya da arka tarafta daha az iç mekan bulunması anlamına gelse bile arka camlar yol boyunca açık mı olmalıdır? Bu durumda yeni ürün ekibinin “kısmi-önem” adı verilen ölçütlere ihtiyacı olmaktadır. Bazı durumlarda, veriler özelliklerin genel tercihi ne kadar etkilediğini göstermektedir ve bazı durumlarda da özelliklerin, algısal boyutların her birini nasıl etkilediğini göstermektedir. “Lens” modeli ile ikincisi devamlı iken her iki özellik önceliklileri ekip için değerli olmaktadır.

5.5.3 Özet

Tercih analizi, yeni ürün tasarımında önemli bir rol oynamaktadır. Pek çok müşteri ihtiyacını veya mühendislik ekibi ihtiyaçlarını belirten ayrıntılı kılavuzlar varsa da, doğrudan ölçümler en iyi sonucu vermektedir. Tercih gerilemesi, algısal haritalarda kullanılan boyutların önemini

analiz etmektedir ve üstün olan müşteri tercihlerini maksimuma çıkarmak için ürünün hareket edebileceği “ideal vektör”ü belirlemektedir. İlgili analizlerde ürün tasarımında göz önüne alınan belirli özelliklerin sayısı orta seviyede ise bu en iyi durumu işaret etmektedir. Bu üç teknik, müşteri tercihlerini analiz etmek için güçlü bir yöntem grubu olmaktadır. Başarılı bir ürün ekibinin, bu yöntemlerden her birinin ne zaman ve nasıl kullanılacağını bilmesi gerekmektedir.

Tercih analizinin bu araçları, piyasaya girilecek en iyi pozisyonu belirlemek için stratejik olarak önemli olmaktadır. Ürün kazançlarını oluşturmak üzere yeni ürün ekibinin müşteri istek dengelerini anlayarak ve bu dengelere dayanan bir ürünü tasarlayarak müşterilerin kabul edeceği bir ürünü tasarlaması daha olası olmaktadır. Ayrıca, ürünün pozisyonu, rekabetçi ürünlerin güçleri ve amaçlanan pozisyonu elde etmenin maliyeti dikkatlice dengelenerek, yeni ürün ekibi firmaya kazançlı olabilecek ve rekabetçi avantajlara yol açabilecek stratejik bir fırsatı belirleyebilmektedir.

Uygulamada piyasalar nadiren homojen olmaktadır. Bazı müşterilerin ortalama bir dengesi olabilirken, diğer müşterilerin tamamen farklı denge setleri var olmaktadır. Bu durum oluştuğunda en kötüsü, ortalama karşılıkları kullanmak ve hiç kimseyi tatmin etmeyen ortalama ürünleri tasarlamaktır.

5.6 Ürün Mimarisi

Pazar ihtiyaçlarının ürün tasarımına dönüştürülmesi, yeni bir ürünün yaratılmasındaki başlıca dominant meydan okumalardan biridir (Cutherell, PDMA, 1993). Bu noktada bir ürün mimarisi oluşturmak müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve ürün tasarımının yaratılması arasındaki boşluğa bir köprü görevi görmektedir. İyi bir ürün mimarisi müşteri ihtiyaçlarının etkin bir şekilde aktarımını yaptığı gibi ürün tasarımı ve geliştirilmesi organizasyonunda ürün yönetimine de yardımcı olmaktadır.

Ürün mimarisini oluşturmak ürün fonksiyonunu bir ürün formuna dönüştürmek eylemidir ve ürün geliştirmenin önemli bir yanı olmaktadır.

- Mimari, ürünün performansına etki eder.
- Mimari, ürünün üretime yönelik nasıl değiştirilebileceğine etki eder.
- Mimari, müşteriye teklif edebileceğiniz ürün çeşitliliklerini betimler
- Mimari, yeni ürün geliştirme sürecini kısaltabilir
- Mimari, yeni ürün gelişim yönetimini betimler

- Mimari, ürünün piyasaya sunulacağı özelliklere kolaylıkları ekler.

Bu süreci anlayabilmek için ürün formuna iki farklı perspektifle bakılmalıdır (Ulrich ve Eppinger, 2000). İlk bakış ürünün fonksiyonudur, ikinci bakış ise ürünün parçalarıdır. Mesela bir tornavida için fonksiyon sıkıdır ve genellikle iki parçadan, tutacak ve metal kısımdan meydana gelmektedir.

Daha da öteye gidildiğinde fonksiyon çeşitli sayıda fonksiyon elemanlarına bölünebilmektedir. Fonksiyonel elemanlar ürünün oluşturduğu bireysel fonksiyonlardır. Bu fonksiyonel elemanlar genellikle şematik olarak gösterilerek ürünün nasıl çalıştığının daha detaylı olarak anlaşılmasını sağlamaktadırlar. Bu anlayış, beyin fırtınasının oluşumuna ve her bir fonksiyonun nasıl gerçekleştirileceğine dair tanımlamaları belirlemektedir.

5.6.1 İyi Bir Ürün Mimarisi Oluşturmanın Ön Gereklilikleri

Başarılı iyi bir ürün mimarisi oluşturmak için öncelikli bir takım noktaların anlaşılması gerekmektedir. Bu noktalar problemin çözümüne yönelik anlaşılmasına öncü olmaktadır (Cutherell, PDMA, 1993).

- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik açık bir anlayışa sahip olunmalıdır. Ürün mimarisinin her yönü ürünün yönlendiği pazara cevap verebilmelidir.
- Muhtemel baskılarla ilgili açık bir anlayışa sahip olunmalıdır. Bunlar, maliyet, program, güvenilirlik, estetik veya doğal çevre olabilmektedir.
- Önceliklerle ilgili açık bir anlayışa sahip olunmalıdır. Müşteri ihtiyaçları ve baskılar sürekli olarak bir çelişki içinde olduğundan önceliklerin anlaşılması önemlidir.
- Tarihsel bir perspektif oluşturulmalıdır. Geliştirdiğimiz ürünün bir parçasının veya tamamının gerçekleştirdiği eylemi gerçekleştiren mevcut ürünler olacaktır. Bu noktada baskıları daha iyi karşılayan ürün başarılı olacaktır.
- Sınırlarınıza hakim olun.

5.6.2 Modüler İntegrale Karşı: Hangisi Daha İyi?

Böyle bir soruya verilebilecek bir yanıt bulunmamakla beraber, aslında cevap yanıtın değişeceği olmaktadır. Çok az sayıda ürün tamamen modüler veya integral halde bulunmaktadır. Tasarımın içeriğine göre modülerite oranı değişmektedir. Genellikle şu yorum yapılabilir ki integral tasarlanan ürünlerin sebebi performans veya maliyet, modüler mimari ile tasarlanan ürünlerin sebebi ise değişim, ürün çeşitliliği, mühendislik standartları ve ürün servis gereklilikleri olmaktadır.

Modüler ürün mimarisinin avantajları	Modüler ürünün dezavantajları
Modülerite ürünün değiştirilebilmesine olanak vermektedir.	Aşırı modülerite ürünlerin birbirine çok benzemesine yol açmaktadır.
Modülerite yeni ürünlerin çeşitliliğini ve tanıtım hızlarını geliştirmektedir.	Modülerite ürününüzün başkaları tarafından kolaylıkla kopyalanmasına yol açabilmektedir.
Modülerite ürünün servis ve tamir kabiliyetini arttırmaktadır.	Modülerite ürün performansını düşürmektedir.
Modülerite gelişim sürecini azaltmaktadır.	

Şekil 5.9 : Modüler mimarinin avantaj ve dezavantajları (PDMA, 1993)

6. BÜTÜNLEŞİK TASARIM DURUM ÖRNEKLERİ VE ÖRNEK OLAYLAR

Yeni ürün tasarım süreci içerisinde yeni ürün takımı (endüstri mühendisleri, ilgili alan mühendisleri, mimarlar, ekonomi, finans, işletme, halkla ilişkiler ve tanıtım uzmanları, sosyologlar ve yöneticiler v.b. gibi) yenilik sürecinden başlayarak sürekli olarak pazarlama ve mühendislik stratejileri doğrultusunda hedef pazarı, konumlandırmayı ve çekirdek fayda teklifini tanımlamak ve geliştirmektedirler. Örneğin, bu takım var olan bir pazarda mevcut pazar analizlerine dayanan bir hedef pozisyon belirlemekte, konseptlere verilen müşteri tepkilerinden bu analizi yenilemekte, prototipler oluşturmakta, müşteri tepkilerini tekrar ölçmekte, hedef konumlanmayı modifiye etmekte, prototipi yeniden tasarlamakta, hedef konumu tekrar modifiye etmekte, reklam kopyalarını geliştirmekte, müşteri tepkilerini yeniden ölçerek prototipi geliştirmekte, rakiplerini gözden geçirmekte ve ürün ve pazarlama elemanları kombine bir şekilde test edilmeye hazır hale getirmektedir. Başarılı bir yeni ürün tasarım süreci, ürünün fikirden konsept, konseptten prototipe ve ürün ve pazarlama stratejisine doğru olan sürecinin her adımını içermektedir. Aynı zamanda ürün oluşurken tüm bu aşamalar birkaç kez tekrarlanmakta ve bilgiler güncellenmektedir.

6.1 Örnek 1 : Paketli Müşteri Ürünü Vakası : Çamaşır Deterjanı

Bu vakada hipotetik bir çamaşır deterjanı ele alınmaktadır fakat kullanılan bilgiler çeşitli uygulanmış projelerden elde edilmiş ve temel noktaları göz önüne sermek üzere basitleştirilmişlerdir. Örnek araştırma Urban ve Hauser'in araştırmasının üzerine yoğunluklu olarak derlenmiştir. (Urban ve Hauser, 1993).

Ele alınan şirket "Müşteri Laboratuvarı Şirketi"dir (MLŞ). MLŞ, büyük bir paketlenmiş müşteri ürünleri firmasıdır ve yüz sabunları, şampuanlar, diş macunu gibi ürünlerde geçmiş başarılarına sahiptir. MLŞ, pazarda ilk olmanın verdiği bir avantaj ve geliştirilmiş fiziksel ürün ve üstün psikolojik konumlandırma özellikleriyle proaktif bir strateji kullanmaktadır. Ar-Ge ve pazarlama başarılı ürünler yaratmada geçmişte birlikte çalışmışlardır. Bu noktada tasarım takımı çamaşır deterjanı pazarı üzerinde çalışmaktadırlar.

6.1.1 Pazar Tanımı

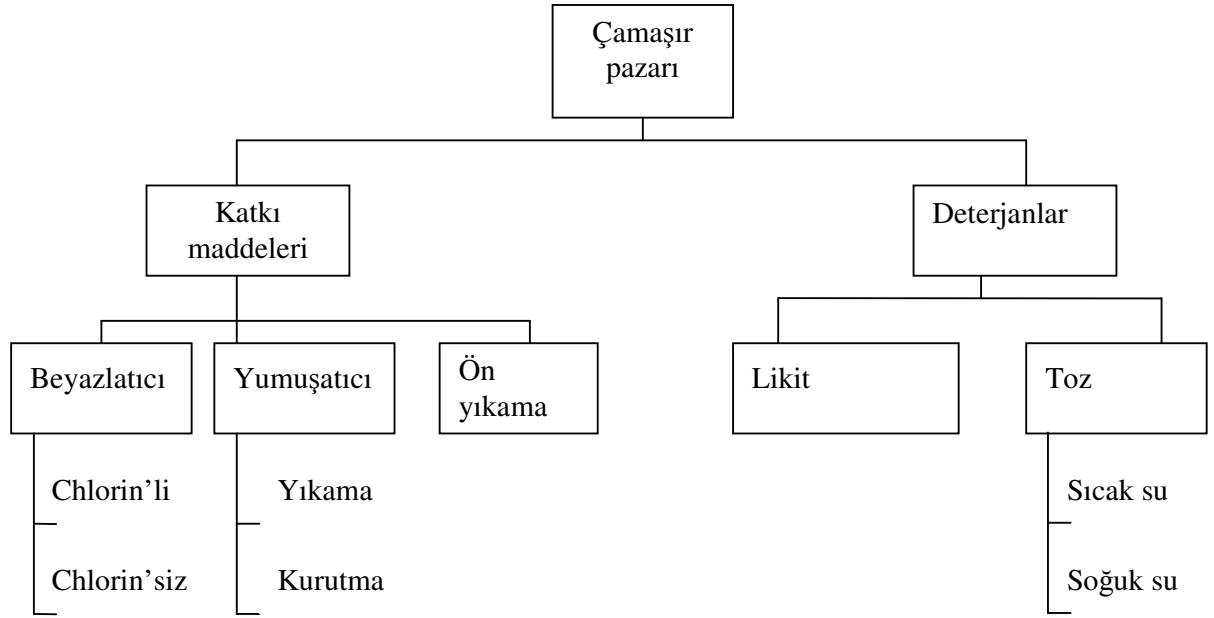
MLŞ, pazar profil analizine yayınlanmış bilgilere dayanarak başlamıştır. Buna göre küresel pazar her yıl için 2 milyar dolar büyüklüğünde geniş bir pazar olarak görülmekteydi ve yıllık % 10'luk bir büyüme göstermekteydi. Pazara giriş maliyeti 40 milyon dolar civarında yüksek bir miktardı fakat ılımlı bir yaklaşımla % 2'lik bir pazar payı yatırımı birkaç yıl içinde geri

döndürebilir olarak hesaplanmaktaydı. % 2'lik dilime denk düşen 40 milyon dolar yıllık satış MLŞ'nin yıllık minimum 15 milyon dolar kriterini karşılamaktaydı. Potansiyel yatırım dönüşüm oranı ve beklenen kâr marjları iyi olarak gözlenmekteydi. MLŞ, ilgili pazarlarda tecrübeye sahipti ve Avrupa, Kuzey Amerika ve Uzak Doğu pazarlarında ilgili ürünler için hali hazırda geniş bir dağıtım ağına sahip bulunmaktaydı. Pazar yüksek ölçüde rekabeti içermekteydi fakat MLŞ'nin son dönemde Ar-Ge bölümünde gösterdiği teknolojik çıkış kendisine bu sektörde bir yer edindirmekteydi. Pazar bununla birlikte yüksek riski içeriyordu zira pazara son giren 5 şirketten 4'ü bu sektörde hayal kırıklığı yaşamış bulunmaktaydılar. Buna rağmen tüketiciler iyi bir konumlandırmaya sahip yeni ve üstün ürünlere karşı duyarlı gözükmekteydiler. Mevcut iki numaralı ürün üç yıl önce tanıtılmıştı ve üstün temizleme gücü ile ön plana çıkmak suretiyle başarılı olmaktadır. Ar-Ge laboratuvarında çalışanlar ürünü modifiye ederek daha yüksek bir fiyatla istenilen konumlandırmaya göre daha güçlü veya daha güvenli olarak yaratabileceklerini düşünmüşlerdi. Yenilik çevre koruma konusunda bilinçli tüketiciler içinde geri dönüşümlü deterjan paketlerini ortaya koymuştur. MLŞ, bu bilgiler ışığında araştırmaya devam etmek gerektiği kararını almıştır.

MLŞ'nin politikası her yıl bir pazarda farklı yeni bir ürün yaratmaktır. 3 – 4 yıllık bir tasarım sürecinde 5-6 milyon dolar ortalama maliyet ile pazarlara yeni ürünler geliştirme programı oluşturmuşlardır. Her hangi bir anda 4 veya daha fazla ürün tasarım, test ve tanıtım aşamalarının farklı noktalarında olmaktadır.

MLŞ, stratejik pazar fırsatı bilinmediği takdirde fikir yaratmanın önemli olmadığına inanmaktadır. Bu noktada MLŞ tasarım çabalarına spesifik bir hedef pazar bulmak üzere hiyerarşik pazar tanımlarını belirlemekle başlamıştır. Seçilen pazar kısmının mevcut en iyi fırsat olduğundan emin olmak istemekteydiler. MLŞ, telefon anketleri yoluyla pazardaki düşünce grupları yapısını, ilk ve ikinci seçim tercihlerini belirlemeye çalışmıştır. Bu bilgilere dayanarak Şekil 6.1 gördüğümüz pazar hiyerarşisini belirlemişlerdir. Burada ilk kol deterjanlara karşı katkı maddeleri olarak görülmekteydi. Analizde katkı maddeleri, beyazlatıcılar, yumuşatıcılar ve ön yıkama olarak deterjanlar ise likit ve toz, toz deterjanlar ise sıcak su ve soğuk su için olmak üzere ayrılmışlardır.

6.1.2 Fikir Gelişimi



Şekil 6.1 : Ev çamaşır temizleme ürünleri için hipotetik hiyerarşik pazar tanımı (Urban ve Hauser, 1993)

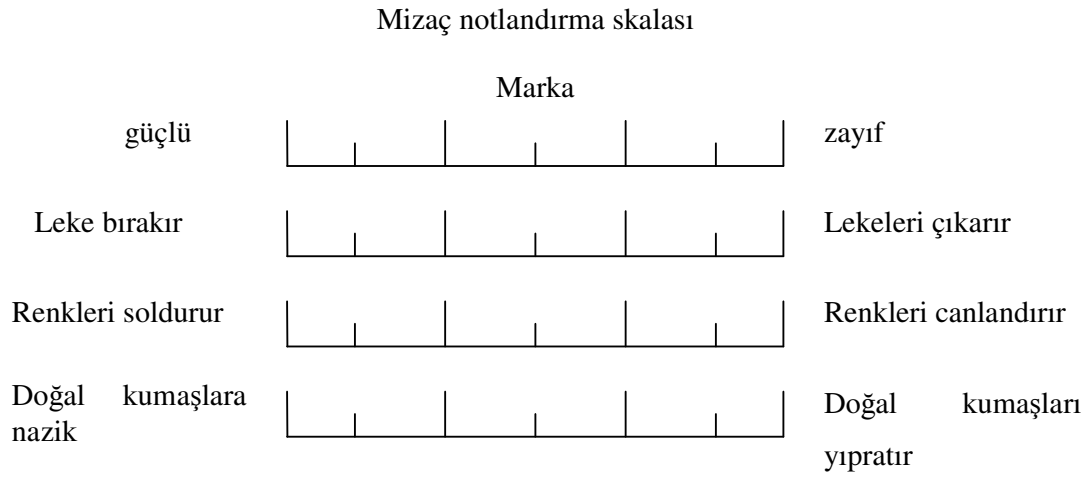
MLŞ; sıcak su toz deterjanı segmentini seçmiştir çünkü buranın potansiyeli daha büyük görülmektedir. Beklenen en yüksek pazar payı bu segmentte mevcuttu ve tipik bir yeni ürün payı tüm pazarın % 2,4'ü ve toz sıcak su deterjan pazarının % 8'i idi. Bu noktada yeni ürün takımı bu segmentte güçlü ve güvenli hiçbir deterjanın bulunmadığını saptamış ve aradıkları fırsatı bulmuşlardır.

Hedef pazarın net bir şekilde tanımlanmasıyla birlikte yaratıcı gruplar yaratıcı ürün konseptleri oluşturarak iletişime geçmişlerdir. Bu gruplar şirket içindeki pazarlama, Ar-Ge, pazarlama araştırması, mühendislik ve üretim personelini içermektedir. Reklam ajansından 2 katılımcı, perakendeci ve ana küresel pazarları temsil eden 4 tüketici de gruplara dahil olmaktadır.

Fikir gelişimi çalışmalarına destek olarak, odak gruplar bir araya getirilmiştir ve pazarda yapılan araştırma çalışmaları ile mevcut ürünlerin algısal haritalar geliştirilmiştir. Paris, Londra, Chicago ve New York'taki odak grupları "güçlü" deterjanların "lekeyi defettiklerini" fakat " sentetik giysilere zarar verdiğini" söylemekteydiler. Şikayetler genelde taşınması zor kutular ve çevresel endişelerle ilgili olarak gözlenmekteydi. Gruplardan çıkan bir başka önemli çıktı ise 21 adet müşteri mizacı olmaktadır. Bunlar "lekeyi defetme", "gres yağı için etkili", sentetiklere zarar vermez", "iç çamaşır için güvenli" ve "ekonomik" vb.

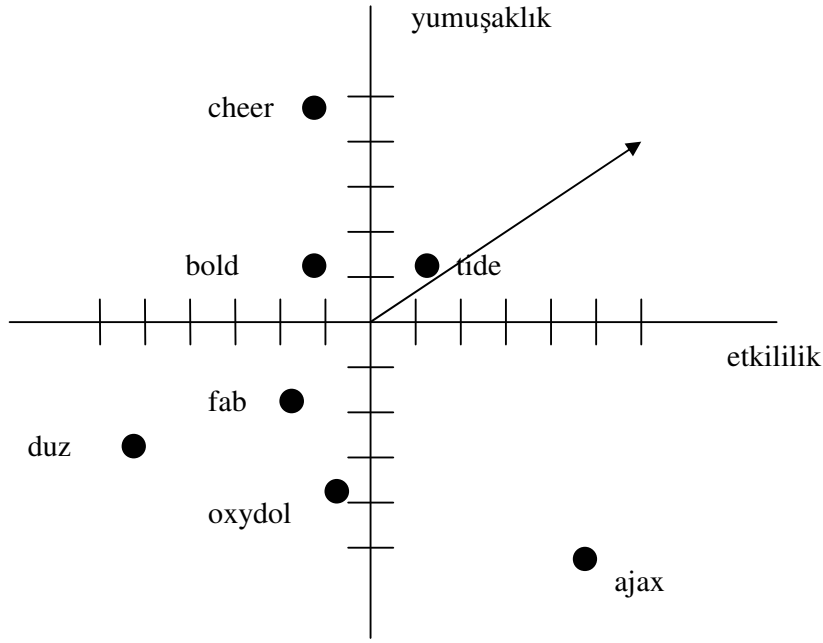
sıralanmaktaydı.

Odak gruplarını temel alarak, tüketicilerin her bir markayı bu 21 mizaca göre nasıl değerlendirdiklerini görmek üzere anketler hazırlanmıştır (Şekil 6.2 tipik sorular için ankete örnektir). Anket 185 tüketiciye uygulanmış ve bu anketin sonuçları, deterjan markalarının yeterince iyi bilinmediğini göz önüne sermiştir. Buna göre tüketicilerin yeni ürünü akıllarına getirebilmeleri için ölçülebilir büyüklükte bir tanıtım kampanyasının yapılması gerekliliği anlaşılmıştır.



Şekil 6.2 : Çamaşır deterjanlarının tipik farklılıklarını anlama skalası (Urban ve Hauser, 1993)

İlgili ürünlerin müşteri notlandırmasına bağlı faktör analizleri üzerinden algısal boyutlar ve pazar yapısı tanımlanmıştır. Burada ele geçirilen bilgilerin değerlendirilmesi sonucu 2 faktör öne çıkmıştır. Bunlar “etkililik” ve “yumuşaklık” olmaktadır. Faktör notlandırması her bir ilgili ürün için hesaplanmış ve ortalamaları Şekil 6.3’te ki gibi bir sonucu ortaya çıkarmıştır.



Şekil 6.3: İlgili çamaşır deterjanları için hipotetik algısal harita (Urban ve Hauser, 1993)

Algısal haritada gözüken o olmuştur ki sağ üst kadranda da çok belirgin bir boşluk bulunmaktadır. Bu konumlandırma fırsatını değerlendirmek için MLŞ, bu iki boyutun birbirine oranla önem büyüklüklerini hesaplamıştır. Etkililik 538 puan, yumuşaklık ise 462 puan almıştır, bu da iki boyutunda önemli fakat etkililiğin baskın olduğu gerçeğini gözler önüne sermiştir. Şekildeki vektör bu anlatımı göstermektedir.

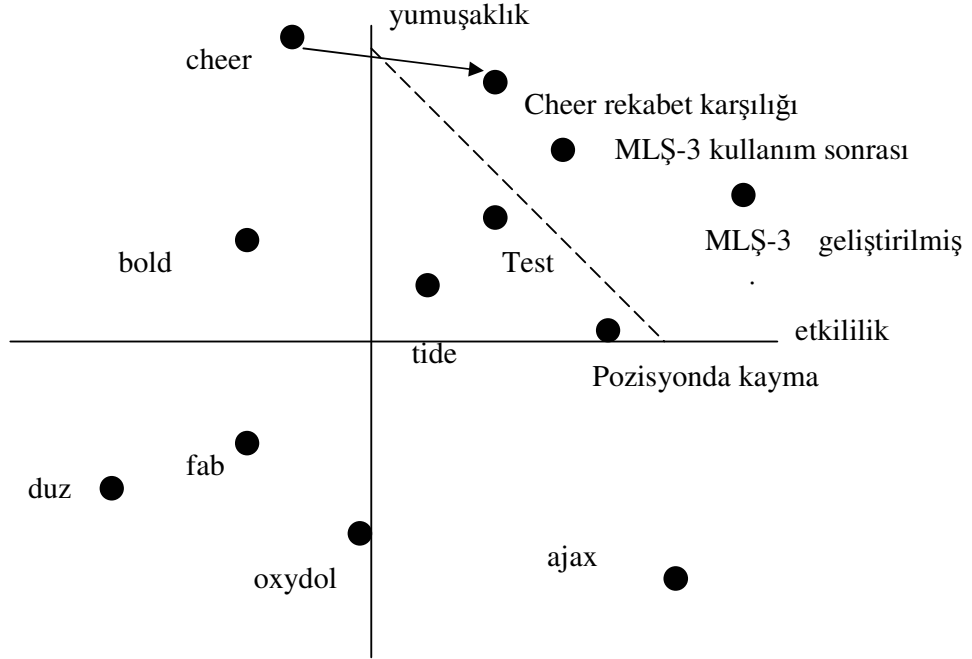
Yaratıcı grup, odak gruplarından, algı ve tercih haritalarından gelen bilgilerle çalışmaya başlamıştır. İlk çaba etkililik ve yumuşaklık üzerine konumlanarak konsepti oluşturmak olmuştur. Bu arada Ar-Ge bir toz deterjana yumuşatıcı katkı ekleyebileceklerini düşünmüştür. Sıkıca paket edilmiş partiküller teknolojisi içeriği bir arada tutmayı sağlamaktaydı. Pazarlama bu noktada etkililik ve yumuşaklığı vurgulayacak bir ürünü reklam yoluyla etkin bir şekilde müşterilerle iletişime sokabileceğini kurgulamaktaydı. İletilecek çekirdek fayda değeri, çok etkili ve buna ek olarak yumuşak bir çamaşır tozu olarak tasarlanmıştır. Bir ikinci konsept ise mevcut algılamalara uzanmak idi. Yuvarlatılmış ve sert taneciklerin sıvı gibi dökülebilen yapıda olması, sıvı deterjan gibi paketlenmesi fakat toz olması düşünülmüştü. Burada fikir toz kullanıcılarına sıvı kullanımının rahatlığını sunmak olmaktadır. Başka farklı konseptler de önerilmişti fakat sadece bu ikisi tasarım değerlendirme aşamasına kadar gelişebilmişlerdir. Bu iki konsept fikrinde de geri dönüşümlü kağıt poşet kullanılarak ürünün çevresel cazibesi ortaya konmaktaydı. Aslında çevresel sorumluluk pazarda algısal bir boyut olmasa bile tasarımcılar bunun düşük maliyetle yapılabilecek çekici

bir özellik olduğunu düşünmüşlerdi ve bu yönde tutuma sahip olan kullanıcılara da hitap edebilmek bu şekilde mümkün olabilmekteydi.

6.1.3 Konsept Değerlendirmesi Ve Düzeltmeler

Konseptlerin konumlandırılması konusunda yeni bir anket yapılmış ve şekil 6.4'deki sonuçlara ulaşılmıştır. MLŞ-1, nazik ve güçlü yeni bir ürün olarak istenilen boşluğa yerleşmiştir. Sıvı gibi doldurulan bir toz deterjan etkili olarak algılanmıştı ama en iyi pozisyonda değildi. MLŞ-1 için amaçlanan sonuç iyi idi (% 40 kesin, % 20 muhtemel) ve MLŞ-2 (2.konsept) için düşüktü (% 10 kesin, % 20 muhtemel). Tercih bilgileri hesaplandığında tüm kullanıcıların haberdar olması ve % 100 dağıtım ile % 42'lik bir tercih payına ulaşılmaktaydı. Bu da teşvik eden bir sonuç olmaktaydı.

Tercihe yönelik tahminler şunu göstermekteydi ki MLŞ, Cheer markasından önemli bir pay alacaktı ve bu da esash bir rekabetin başlangıcı demektir. Cheer, büyük bir paketli ürün üreticisi Procter and Gamble ürünüydü. MLŞ, bu noktada “yeni ve daha güçlü bir Cheer” yaratmak yerine yumuşaklıktan ödün vermeyerek daha etkili bir konumlandırmayı denemeye karar vermiştir. Şekil 6.4, daha güçlü bir şekilde savunulan etkililiğin ürünü Cheer'den daha uzağa yerleştireceğini göstermekteydi. Eğer bu geliştirilen MLŞ-3 pozisyonu istenilen uzak etkililik konumuna yerleşirse defansif bir rekabet karşılığında daha az yara alacak bir noktada olurdu. Eğer MLŞ-3 önerilerini karşılayabilir ve tatmin edebilirse büyük bir fırsat mevcut olacaktır. Buradan fiziksel ürüne geçilmiştir.



Şekil 6.4 : Alternatif senaryolar için hipotetik algısal harita (Urban ve Hauser, 1993)

6.1.4 Ürün Tatmini ve Kalite

Ar-Ge bu yaklaşımla yeni ürünü tasarlamaya koyulmuştur. Müşteri ihtiyaçları üzerinden potansiyel yeni konseptler için mühendislik becerilerini tartmışlardır. Burada laboratuvar sonuçlarına göre etkililiği geliştirmek mümkün gözükmiştir ama yumuşaklık konusunda belirsizlik çözümlenememiştir. Mevcut teknoloji ile etkililiği artırırken yumuşaklıktan bir nebze ödün verilmekteydi. Ar-Ge eğer 6 ayları olursa ve 500.000\$ daha harcanırsa teknolojideki değişme ile şemada daha yukarıda ve sağda bir konum alınabileceğini belirtmekteydi. (MLŞ-3 geliştirilmiş pozisyon)

Pazarlama bu noktada daha yüksek etkililik savlarının algılanan yumuşaklık etkisini azaltacağını hissetmiştir. (pozisyonda kayma konumu) Tüketicilerin hem etkili hem de yumuşak olduğunu savunan bir ürün için şüpheli olacaklarını belirtmiştir.

Geliştirilmiş ve pozisyonu kaymış ürünlerin tercih edilirliliğinin etkileri tayin edilmiştir. Zayıf konumda % 34 tercih edilme oranına sahip olan ürün, güçlü yani geliştirilmiş pozisyonunda % 45'lik bir pay elde etmekteydi. Kayma yaşansa dahi kötü bir sonuç değildi ve geliştirilmiş konumun elde edilebilmesi için göze alınabilecek bir çaba olarak gözükmekteydi.

MLŞ, 500.000 \$ ve altı ay daha harcamıştır. Bütünleşik bir çaba içerisinde Ar-Ge yeni beceriler ve mühendislik de bu becerileri evde test edilmeye olanak veren prototiplere

dönüştürmüştür.

Dikkatlice yapılan deneysel tasarımlar ürünün kimyasal formülünün çeşitli ev ortamlarında kullanılabilineceğini ve mevcut üretim makineleriyle küçük değişimler sonucunda üretilebileceğini göstermiştir. Yeni paketleme makineleri geri dönüşümlü paket kağıdı için tasarlanmıştır. Bu paketlerin kapağı müşteriler tarafından kolay ve etkili bir şekilde açılıyor mu diye test edilmiştir.

Hazır olan prototip ile pazarlama bölümü tüketici reaksiyonunu değerlendirmek için bir konumlandırma programı oluşturmuşlardır. Örneğin, tüketiciler hedef tüketici ihtiyacına göre ürünü notlandırmışlardır. Tercih ve tekrar satın alma eğilimleri ölçülmüştür. Ev röportajlarının sonucu olarak ürün gelişimiyle ilgili daha fazla bilgi toplamak üzere ortak çalışma yapılmıştır. Birleşik tasarım içinde çeşitlenen özellikler, pazarlama ve mühendislik bölümleri tarafından tanımlanan ilişkileri temel almıştır. Ev kullanımı notlandırmasını temel alan geliştirilmiş ürün, etkililik algılaması üzerinde kayma yaşamıştır. Fakat yumuşaklık iddialarını tatmin etmiştir. (MLŞ-3 kullanım sonrası Şekil 6.4) Laboratuvar testlerinin teknik olarak etkililik ihtiyaçlarının karşılandığını göstermesine rağmen tüketiciler bunu anlamamıştır. Neyse ki, algılanan etkililik birleşik analizin sonuçları ile geliştirilebilmekteydi. Birleşik analizde müşterilere fiziksel ürünler değişik renklerde ve içeriklerde renkli partiküller eklenerek gösterilmiştir. Bağımlı kalınan değişken etkililik olarak algılanmıştır. Buna ek olarak eğer etkililik için özellikler eklenirse boyutlarda kayma olmaması amacıyla birleşik analizler yumuşaklık için yapılmıştır ve bu sonuçlar Şekil 6.5'te gösterilmektedir.

Renk	Parça Değeri	Etkililik Doku	Parça Değeri	Partiküller
Yeşil	.5	Kaba	.15	Mavi katkılı
Mavi	.5	İyi	.05	Tek renk
Beyaz	.7			

Renk	Parça Değeri	Yumuşaklık Doku	Parça Değeri	Partiküller
Yeşil	.3	Kaba	.1	Mavi katkılı
Mavi	.4	İyi	.9	Tek renk
Beyaz	.8			

Şekil 6.5 : İletişim konumlandırması için fiziksel özelliklerin seçilmesi birleşik analizi (Urban ve Hauser, 1993)

Birleşik analiz göstermiştir ki işlenmemiş beyaz deterjan eklenen mavi partiküllerle algılanan etkililiği en iyi şekilde arttırmaktadır fakat deterjanın işlenmemişliği yumuşaklık algısında kaymaya neden olmaktadır. Daha da ötesinde işlenmemiş bir içerik etkililiğe az bir katkı yaparken işlenmiş bir içerik yumuşak algısını büyük bir şekilde geliştirmektedir. Bunun yanı sıra beyaz renk yumuşaklığı geliştirirken eklenen partiküllerin yumuşaklık üzerinde sadece küçük bir etkisi olmaktadır. Birleşik analize göre iyi işlenmiş mavi tanecikler eklenmiş bir beyaz deterjan çok etkili ve yumuşak mesajı veren en iyi karma olarak seçilmiştir, ÇFT. Bu analiz göstermiştir ki yeni renk ve partiküller ile algılanan etkililik laboratuvarında ölçülen seviyeye çıkarılabilmektedir ve Şekil 6.4'te gösterilen geliştirilmiş konumlandırma başarılabilir. Kullanım sonrası röportajlarında ürün beğenilmiş fakat eğer bir tutma yeri eklenirse daha da gelişeceği görülmüştür. Mühendislik ve üretim bölümünde çalışanlar yine kağıttan imal edilmiş minimum maliyetli ve üretim kolaylığına sahip bir tutma yeri ekleyebileceklerini düşünmüşlerdir.

6.1.5 Tahminler ve Değerlendirmeler

Konsept ve ürün testlerinde deneme ve tekrarlar direkt olarak ölçülmektedirler. Alternatif bir model, deneme ve tekrarlarda konumlandırmaların değerlendirilebilmesi için test ürünü temel olarak oluşturulmaktadır.

Şekil 6.6, test ürünü için satın alım potansiyelinin değerlendirilmesi sonuçlarını vermektedir. Burada gözlenen deneme % 41 olarak öngörülen tercih payına yakın olmaktadır (% 45). Sıcak su deterjan pazarında % 8.3 olarak beklenen bir pay 500 milyon \$'lık toplam satış içinde yeni bir marka için 41,5 milyon \$ eder ki bu da MLS'nin ürünü pazara sunması için yeterlidir. Finansal projeksiyonlar gelişim ve tanıtım için 40 milyon \$'lık bir yatırımın iyi bir geri dönüşüm oranına sahip olduğunu göstermiştir.

Farkında olunan mevcut bir deneme ürünü, T	% 41
Uzun dönem farkındalık sonuncu beklenen, Aw	75
Beklenen dağıtım yüzdesi, Av	80
Av.Aw.T = % 24.6 deneme ürünü oran toplamı	70.8
Tekrar, R1	14.8
Rakip markalardan dönüşler, Re1	
$R = Re1 / (1+Re1 - R1) = \% 33.6$ toplam tekrar	
Pazar payı potansiyeli = % 24.6 . % 33.6 = % 8.3	

Şekil 6.6 : Satın alım potansiyelinin değerlendirilmesi

Bu fırsat her ne kadar heyecan verici olsa da, riskleri bulunmaktadır. Eğer Cheer misilleme yapmış olsaydı, hisseler ne kadar düşük olurdu? Eğer ürün mühendisliği geliştirilmiş bir algısal konumlandırma geliştirebilseydi ne gibi kazanımlar olurdu? Bu senaryoların değerlendirilmesi için Şekil 6.7'deki alternatif model kullanılmıştır. Etkililikteki algısal gelişimler pazar payını % 8.9'a çıkarabilmekteydi. Cheer'in rekabete yönelik reaksiyonu bu payı % 5.8'e kadar ciddi bir şekilde kemirebilirdi fakat eğer kullanım sonrası konumlandırma geliştirilebilseydi pazar payının rekabet misillemesine karşı % 8.4 olacağı ön görülmekteydi. Bu simülasyonlar yönetilebilir rekabet ortamında heyecanlı bir fırsatı anlatmaktadır.

6.1.6 Pazarlama Karması

Teste geçmeden önce, ürün reklamı ve promosyon stratejileri belirlenmiştir. 6.9 numaralı şekil MLŞ'nin pazarlama karışımı elementlerinin satış ve pazar paylarını nasıl etkilediği hakkındaki görüşünü yansıtmaktadır. Bu değişkenlerin farklı dereceleri, pazarlama karışımının spesifikasyonlarını bulmak için taklit edilmiştir.

Örneğin, senaryo 3'te ki satın alma potansiyeli, 6.6 numaralı şekilde öngörülen % 75 oranında farkındalık oluşturmak için kullanılan 14 milyon dolarlık reklam harcamaları üzerine kurulmuştur. Eğer farkındalık % 90 oranında arttırılabilseydi, net hacmi de 8.5 milyon dolar yükselterek, pay % 10.1 düşecekti. Yine de eğer ki MLŞ ek farkındalığa ve üretimi % 8.5 milyondan düşük bir fiyata mal edebilirse, bu yatırıma değmiş olacaktır. MLŞ'nin reklam ajansı bu ek farkındalığın 4 milyon dolara mal olacağını düşünmüşlerdir. Bu şekle ve üretim maliyetlerinin analizine dayanarak, daha yoğun reklam yapılması tavsiye edilmiştir:

Örnekleme dereceleri değerlendirilmiştir. Örneğin, Amerikan halkının % 40'ının örneklendirildiğini ve örneklendirilen kişilerin % 87.5'inin de bu örneği denedikleri farz edilsin. Örneklendirilenler için tekrarın (repeat = R) yüzde 35'ten yüzde 30'a indirildiği düşünülün. Şekil 6.8'te görüldüğü gibi uzun vade payı % 14.4 (senaryo 3 ve arttırılmış reklam kullanıldığında) ve daha sonra MLŞ'nin bu arttırılmış geliri bunlara karşı tartması lazım gelmektedir:

Senaryo	Deneme toplamı	Tekrar Toplamı	Tahmini satışlar
Geliştirilmiş algılı etkililik	% 24.6	% 40	% 8.9
Cheer'den rekabet reaksiyonu	% 23.2	% 25	% 5.8
Geliştirilmiş algılı etki ile rekabet reaksiyonu	% 24.0	% 35	% 8.4

Şekil 6.7: Alternatif senaryoların simülasyonu

Örneklenmiş tüketiciler (s=0.40)		Örneklenmemiş tüketiciler	
		Gelişmiş farkındalık, aw	.90
Beklenen dağıtım, av	.80	Beklenen dağıtım, av	.80
Numunenin denenmesi, U	.875	Deneme beklentisi, T	.40
Tekrar kullanım, Rs	.30	Tekrar, R	.35
s.av.U.s.Rs = 0.084		(1-s).aw.av.T.R = % 60	
Uzun dönemli pazar payı : % 8.4 + % 6.0 = % 14.4			

Şekil 6.8: Örneklemin etkilerinin hesaplanması

Bu simülasyon serilerinin sonucu olarak eşlik eden pazarlama kararı ilk yıl için 18 milyon \$'lık reklam, 12 milyon \$'lık numune ve 10 milyon \$'lık ticari promosyon olarak belirlenmiştir.

Marka ismi çekirdek fayda teklifini temsil edecek şekilde seçilmiştir. MLŞ, 'fısıltı' ismini reddetmiştir çünkü 'fısıltı' sadece yumuşaklığı vurgularken etkililik vurgusuna uymamıştır. Benzer olarak 'maxi temiz' yumuşaklık etkisini azaltmaktaydı. Diğer yandan 'nazik kuvvet', 'yumuşak güç' gibi isimler çekirdek fayda teklifini kullanmaktaydılar. İlk testler için 'parlak

saten' ismi kullanılmıştır.

Reklam	Farkındalığı artırmakta, ÇFT'sini iletmekte, tekrarı ve kullanım sıklığını desteklemektedir.
Fiyatlandırma	Algı değerini, uzun dönemli değeri ve tatmini etkilemektedir. Rekabet ortamından etkilenmektedir.
Iskonto	Deneme ürününü desteklemekte, eğer ucuz olarak algılanırsa tekrarı azaltmaktadır.
Örnekleme	Tüketicilerin ürün farkındalığını arttırmaktadır, eğer tüketiciler tarafından bedava olarak algılanırsa tekrarı azaltabilmektedir.
Dağıtım	İlk etki mevcudiyettir. Ticari teşvike ikna etmekte tekrarı etkilemektedir.

| Aw = farkındalık. deneme = T. tekrar= R. Av = mevcudiyet

Şekil 6.9: MLŞ'nin satışlar üzerindeki pazarlama taktiklerinin etkilerine bakış açısı

Reklam stratejisi üç tema ile uygulanmıştır. Birinci de bir komşunun komşusuna bireysel tavsiyesi vurgulanmaktaydı. Diğeri parlak satenin nasıl parlattığı ve kumaşı nasıl yıpratmadığına dair bilimsel detayları kullanmakta ve üçüncüsü sıkı paketlenme teknolojisinin temizleme ve koruma partiküllerini nasıl bir araya getirdiklerini göstermekteydi.

Tasarım sürecinin sonucu şu olmuştur :

- Hedef pazar tanımlaması sıcak su toz deterjanları
- Etkili fakat yumuşak bir çamaşır deterjanı ÇFT'si
- Cheer'dan daha güçlü ve Ajaks tan daha yumuşak bir konumlandırma
- İyi işlenmiş yumuşatıcılar ve mavi partiküller içeren, geri dönüşümlü kağıt pakette ve tutacağı olan beyaz bir deterjan fiziksel özelliği
- Reklamda, numunede ve promosyon stratejisinde yüksek yatırım (40 milyon \$)
- Üç reklam teması ve ileri testler için marka ismi

6.2 Bütünleşik Tasarım Örnek Araştırması

Bütünleşik tasarım örnek araştırması, Türkiye ve dünyadaki yeni ürünlerin gelişim sürecini tasarım-pazarlama ilişkisi üzerinden irdelemeyi amaçlamaktadır. Günümüz pazarlarında mimarın veya tasarımcı kimliği taşıyan bir profesyonelin basariyi yakalayabilmesi için birçok etken faktörü disiplinlerarası bir yaklaşımla algılaması gerekmektedir.

Ele alınan örnekler bu karışık ilişkiler sistemini basit bir hale indirgeyerek açıklamayı amaçlamaktadır. Basit bir kurgu içerisinde örnekleri yorumlama cabası belirlenen temel soruların genel felsefe ve kurguyu özümsemesi üzerine kurulmaktadır.

Şirket ve yeni ürün geliştirme felsefelerine yaklaşım şu şekilde oluşturulmuştur.

- Şirkete dair genel bilgi
- Yenilik stratejileri
- Pazar fırsatlarının tanımlanması
- Tasarım süreci

6.2.1 Kelebek Mobilya ¹



6.2.1.1 Tarihçe

Kelebek Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş. Cumhuriyet tarihinin en eski sanayi kuruluşlarından biridir. 1935 yılında uçak kanatları için kontrplak üretmek amacıyla kurulmuş ve 1986 yılına kadar İstanbul Haliç'te Kelebek markalı kontrplak üretmiştir. 1978 yılında dünyanın konusunda en iyi proje grupları ile teknik işbirliği yapmış ve Düzce'de kurduğu modüler mobilya fabrikasını Avrupa'nın en modern ve büyük tesislerinden biri olarak işletmeye açmıştır. Aynı yıl Kelebek yetkili satıcı teşkilatı oluşturulmaya başlanmıştır.

(<http://www.kelebek.com.tr/>)

¹ Kelebek Mobilya'da satış ve pazarlama grup direktörü, Endüstri Mühendisi Sayın Hakan Tener Bey'den bilgi aldım.

Günümüzde Kelebek Mobilya Düzce'de 200.000 m²lik bir sahada 40.000 m² kapalı alanında en güncel teknolojileri kullanarak mobilya, mutfak, oturma grupları ve özel ahşap donanımları üretimini sürdürmektedir. Genel Müdürlüğü İstanbul'da olan şirket 1990 yılında İMKB'de halka arz edilmiş olup, şirket halka açık anonim şirket statüsündedir.

“ Kelebek Mobilya ürünlerini yurtiçinde 150'ye yakın mobilya, mutfak ve koltuk mağazaları ile halkımızın beğenisine sunmakta, ayrıca her yıl yaklaşık 20 ülkeye standart ve özel Kelebek ürünlerinin ihracatı gerçekleştirilmektedir.” (Tener, 2005)



Şekil 6.10 : Kelebek Mobilya Kalite Belgeleri (<http://www.kelebek.com.tr/>)

6.2.1.2 Vizyon

Müşterilerin yaşam tarzını farklılaştırmak.

6.2.1.3 Misyon

Müşterilerin değişen ihtiyaçlarının farkında olarak; esnek bir yapı, öncü ve yaratıcı çözümler ile, müşterilerin yaşamlarına değer katan, onları farklı kılan ürün ve hizmetler tasarlayıp sunmak.

6.2.1.4 Yenilik Stratejisi

“Günümüzde şirketlerin stratejik niyetleri arasında en popüler felsefeler ürün geliştirme ve dış kaynakların kullanımı olmaktadır.” (Tener, 2005)

Yeni ürün geliştirme konusunu küresel gerçekler ve Kelebek Mobilya’da kurgulanmış yapı üzerinden değerlendirdik.

6.2.1.4.a Yeniliğin Kaynakları

- Beklenmedik Oluşumlar

“1998-2003 teki krizlerden en çok etkilenen şirketlerden biri Kelebek Mobilya olmuştur. Bu sebepten şirket yapısı 2000 yılında tekrar yapılanmıştır.” (Tener, 2005)

- Demografik – Algısal Değişimler ve Tutumlar

“Köyden kente göç içerisinde tasarım kaygısını taşımayan tüketici grubu ilk mobilya edinimini bu yönde bu kaygılardan uzak ve muhtemel olarak Kelebek ürünlerinden farklı olarak yapmaktadır. Herkes tüketime yöneldiğinde tasarım kaygısı düşmektedir. Köyde divanda oturan insan çek yatı gördüğünde onu almak istemektedir. Bu noktada tüm firmalar oluşan bu segmente girmişlerdir ve Kelebek üst segmentte kalmıştır. Bu noktada Kelebek, sağlamlık ve tasarım algısına önem vermiştir. Zaten yerleşmiş mevcut bir güven, yaptığı ürünlerin sağlamlığı, bunca zamandır piyasada ki mevcudiyeti, malının arkasında olması Kelebek’e olan güveni sağlamıştır. Dezavantajlar ise ürünün demodeliği ve son 4-5 yıldaki piyasadaki gerileme ve daralma olmuştur. Bu gelişimler mağazacılar arasında da endişe yaratmıştır, mağazalarına yeni mal alamamışlar, yatırım yapamamışlar, mağaza cephesini boyamamışlardır.” (Tener, 2005)

Kelebek 2000 yılındaki yeniden yapılanmada değişimi vurgulamak adına logosunu kırmızıya çevirmiştir. Mağaza formatları değiştirilmiştir. Ürün orta çıkması ve aydınlatılması adına mağaza zeminleri beyaz olarak tasarlanmıştır.

- Algıdaki Değişimler

Algı konusunda Kelebek ile ilgili şu tespit yapılmıştır: Kelebek herkes tarafından biliniyor ama konumlandırma ile ilgili problemi var, pahalıdır algılanması var, ürünleri eskimiş algısı var çünkü ‘bu ürünü al, 10 sene sonra aynısını eskiyen parçasını alabilirsin’ taahhüdü verilmiş. Geçmişte büyük avantaj sağlayan bir özellik müşteri davranışlarının değişmesi üzerine bir dezavantaja dönüşmüştür. Bu sebepten bahsi geçen ürünleri hep rafta tutmak zorunda olunmuştur. Bu noktada yeni evlenen bir çift o ürünleri baba evinde kullanmış olarak

aynı malı almak istememektedir ve bu istek eski ürünlere ek olarak yeni ve çeşitli ürünleri üretilmesini zorunlu kılmıştır. Yedek parça rolündeki malı ve yeni malı aynı fabrika içinde üretmenin sonucunda pahalılık ortaya çıkmıştır.

6.2.1.4.b Yeni Ürün Stratejileri

Az bir sermaye ile buzdolabı firması kurulamamaktadır. Çünkü bu firmanın dünya ölçeğinde olması gerekmektedir. Bu sebepten insanların ilk sanayileşme çabası mobilya sektöründe olmaktadır.

Daha önceki yıllarda piyasada geriden gelenler göz ardı edilmiştir. Oysaki İstikbal Mutfak'a karşı bugün reaktif bir konum alınmış, parasal olarak güçlü bir ekibin mutfaka girmemesi için daha önce mobilyada yapılmayan bir eylem yapılmış ve fiyatlama üzerinden bu rakip beklediği başarıya ulaştırılmamıştır. İstikbal, tüketiciler üzerinde Kelebek'e oranla ucuz bir algılamaya sahip olmuştur.

- Ortak Strateji

Mağazalar genel merkezdeki stratejiyi piyasaya tam olarak yansıtamamaktadır. Bu konu üzerinde çalışılmaktadır. Son iki yılda ürün koleksiyonun % 80'i yenilenmiş ama tabii stratejinin sahaya yansımaları biraz daha uzun zaman almakta çünkü mağazaların elinde stoklar bulunmaktadır. Bu malların satılması ile mağazalar yeni mallara para bağlayabilmektedirler.

Ortak stratejinin tabana yayılması çalışmalarında mağazalara eğitim ve moral günleri düzenlenmektedir. Türkiye genelinde bu çalışmaların vur patlasın çal oynasın şeklinde geçmekte olduğu belirtilmekte fakat Kelebek daha ziyade eğitime önem vermektedir. Davranışlar, satış teknikleri, insan psikolojisi eğitimleri verilmekte ve teknik personele de ayrı eğitimler öngörülmektedir.

Kelebek içerisinde Kelebek akademi ve Art Kitchen adında yapılar oluşturulmuş. Bu şekilde örnek olarak herhangi bir şehirde çizilen bir mutfaka uzaktan erişim ve müdahale şansı geliştirilmiştir. Böylelikle bu program üzerinden tüm sipariş detayları tam doğru olarak elde edilmektedir. Daha önce merkeze sürekli sorular gelmekteyken şu anda bilgisayar kütüphanesinden tüm parçalara hakim olunmakta ve yanlış yapma olasılığı minimuma ve hatta sıfıra indirgenmiş olmaktadır. Bu sistem Türkiye'de sadece Kelebek'te mevcuttur.

- Proaktif Stratejilere Karşı Reaktif Stratejiler

Ürünlerin Korunması

Patentin özelliği pazarda üstünlük yaratan bir ürünün pazara hakim kılan ürünün korunmasıdır.

“ Kelebek ürünlerini korumak için patent almaktadır. Yeni çıkardığı Matrix ürünün patentlerini almıştır. Matrix, takım özelliğini yıkan bir yaklaşımdır ve farklı ürün bileşenlerinin bir araya gelebilmesini sağlamaktadır.” (Tener, 2005)

Yeni Bir Ürün İçin Strateji Ve Plan Oluşturulması

- Kapsamlı Bir Strateji Ve Planın Anahtar Elementleri
- Pazar Şartları ve Tepkiler

Sermaye yapısı ürün geliştirme açısından önemli olmaktadır, kabul görmüş ihtiyaçların ve kendi müşterilerinizin beklentisi mi yoksa ürünü ilk yaratan mı olmak önem ifade etmektedir. Bir şeyi ilk yapmak önemli ama değişkenlik göstermektedir, zira çekmece kızıağı üreten firma ile bir mobilyacının öncelikleri arasında fark bulunmakta ve bu öncelik firmanın stratejisi tarafından belirlenmektedir.

Farklılaşma önemli, örnek olarak, mobilya sektöründe en hızlı gelişme çekmece kızak detaylarında olmaktadır. Öncüler genellikle Avusturya, Alman ve İtalyan şirketleri ama yapıldığının ertesi günü aynı ürün uzak doğuda ve bir süre sonrada Türkiye’de yaratılmaktadır. Sonuç olarak bir süre sonra fiyat avantajı yine en önemli faktör halini almaktadır. Bir ürünü ilk yapmak çok keyifli zira bu stratejiye bağlı bir tutum olmaktadır.

6.2.1.5 Fırsat Saptama

6.2.1.5.b Pazar Tanımlanması Ve Pazara Giriş Stratejisi

- Arzu Edilen Pazar Karakteristikleri
- Büyüme Potansiyeli

Yapılanma çabaları içerisinde, iç piyasanın tıkanması sonucunda Enka paralelinde alınan işler Kelebek’e ürün kapasitesini doldurma ve yurtdışına ihracat avantajlarını sağlamıştır. Kelebek, yapılan işlere mobilya tedarik etmiştir. Ancak daha çok ürün satmak azalan kâr marjları sebebiyle daha çok kârlılık getirmemektedir,.

Marka yönetimi ile toplu işler, projeli işler tabiat olarak farklılık göstermektedir. Önemli olan bu iki farklı yapının birbirini engellememesidir. Mobilya estetik ve özel beğeni ile beslendiği

için uluslar arası çalışmalar zorlukla karşılaşmaktadır. Fortune dergisinin araştırmasına göre dünya çapında uluslar arası ticarete ilk 500'e giren şirketler sıralamasında mobilya sektörü sadece mücevherat ve oyuncak sektörünün önüne geçebilmektedir. Çünkü:

- Mobilya havaleli mal, hacimli bir mal, ağır mal.
- 1 tır mobilya 30.000 dolar ederken 1 tır gömlek 150.000'a karşılık geliyor.
- Mobilyanın hasar görmesi yüksek olasılık ve transferi meşakkatli bir süreç.

Mobilya sektörünün dövizle bağlı bir sektör olduğunu düşünüldüğünde, ihracat iç yapıyı da desteklemektedir. Üretimin % 70 – 80'i iç piyasaya yapılmaktadır. 1994'lerde Balkanlar'da ve eski Sovyet ülkelerinde Kelebek mağazaları açılmıştır. Bakü'deki mağaza çalışmaya devam etmektedir. Geline aşamada mağaza değil ama büyük yapılar içinde corner'lar açılmıştır. Batı Avrupa'ya şu anda ihracat yapılmakta ama buradaki satıcılara daha çok fason olarak çalışılmaktadır. Batı Avrupa üreticisi kendi ülkesinde yeterli satış miktarını ulaşamayınca veya satışı arttıramayınca, imalat maliyetini düşürme yoluna gitmektedir. Bunu da Türkiye üzerinden sağlamak amacıyla olmaktadır. Burada avantaj Avrupa'ya ve Çin'e uzak olmaktır.

- Marka Farkındalığı

“ Kelebek'in stratejisi Türkiye'nin mobilyası olmak ve bunu devam ettirmektir, Böyle bir avantaj hali hazırda geçmişten gelmektedir. AB sürecinde toplumun eğitim yapısı gelişirken, kültürel yapının yükselmesi tasarım kaygısını arttıracaktır diye beklenmektedir. Vizyon ve misyonda yaşam için değişimden bahsedilmektedir. Bu noktada yeni nesle yatırım yapılmaktadır.”

“ Çocuklar için Kelebek tiyatrosu ve Lilibek kahramanı yaratılmıştır. İstanbul Ataköy Galleria'nın girişinde genç odası var ve orada olan Kelebek tiyatrosu geçen sene 2. ve 3.sınıf öğrencisi 3.000 çocuğa bu oyunu oynamıştır. Çocuklara yönelik yap bozlar, boyama kitapları tasarlanmıştır.”

Türkiye'de televizyonda ilk renkli reklamı yapan Kelebek'tir. Maçlarda sahaya ilk defa ismini yazan yine Kelebek Mobilya'dır.

- Tutumlar

“ Son 4-5 yıldır insanların mobilya alma davranışlarında dekorasyon kaygısının azaldığı gözlenmektedir. Bu kaygıya sadece ekonomik dalgalanmadan etkilenmeyen A+, en üst seviyedeki tüketici segmentinde rastlanabilmektedir. Bununla beraber A+ segmenti Kelebek ürünlerini tercih etmemektedir. Başlı başına bir hanımın tercihi çoğunlukla İstikbal marka

olmaktadır. “(Tener, 2005)

Pazar Fırsatları Belirlemek Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

- Mevcut Bir Ürün Yada Hizmeti, Yeni Yada Daha Üstün Bir Şekilde Sunmak

IKEA'nın Türkiye pazarına girmesiyle Kelebek büyük mağazalarda her şeyi satar hale mi gelmelidir ? Kelebek yöneticileri şu anda bunu düşünmemektedir. Herkesin yaptığını yapmak önemli olmadığı gibi IKEA dünyada çok büyük bir satın almacı olduğu için IKEA'dan ucuza mal almak, ürün (biblo, vazo) yaptırmak mümkün olmamaktadır.

Yöneticilerin belirlediği amaç “Mobilya Kelebek'ten satın alınır.” algısını yerleştirmek, iyi hizmet vermek, hizmet seviyesinde farklılaşmak, müşteriye bu karmayı yaşatmak ve makul fiyatlar oluşturmaktır.

- Bayilik sistemi içinde nitelikli ürünler
- Doğru fiyatlama
- Güler yüzlü mağazalar
- Problemsiz mal teslimi
- Müşterinin ihtiyacını çözen, nitelikli, kibar ve nazik montaj elemanları
- Türkiye genelinde “ailemizin mobilyası, kelebek.”

Günümüz Türkiye mobilya pazarında, marka marjı hedef alınan müşteri kitleleri için düşmüştür, ismi olmayan bir marka ile marka arasında yüksek fiyat farkı karşılanamaz olmuştur.

Geçmişte iletişim olanakları daha az iken Kelebek daha az sayıda ürün ve bu ürünlerin arkasında durmak sözü ile ve pazarda ilk olmanın avantajı ile daha yüksek bir kâr avantajı sağlamıştır. Bugün pazar nişlerinin oluşumunda artık kimse birbirinin aynısını almamaktadır.

Türkiye de 1.100.000 aile kelebek kullanmaktadır. Ya çok büyük değişiklikler yapmak yada aynı ailelere daha küçük maliyetle yeni mallar satmak gerekmektedir.

- Sorun Bulma Yöntemi

2003 ve 2004'te bir kaç sorun bulma toplantısı yapılmış, bu toplantılara sadece şikayetçi ve problem yaşamış müşteriler çağırılmıştır. Bir toplantı da ürünlerden memnun olan müşterilerle yapılmıştır. Bu toplantılarda ortaya çıkan her şeyin ötesinde Kelebek'in sektörün en güvenilir firması olduğu ve yaygın dağıtım ağının sağladığı avantajlar olmuştur.

Teknik fikirler en çok montaj elemanlarından gelmektedir.

- İdeal Yöntemi

İdeal mobilya tanımı : fonksiyonel, estetik ve demokratik tasarım (ekonomik olarak ta herkese hitap etme amacıyla)

Stratejik Pazarlama

Pazarlama stratejisi olarak, büyük yapı kompleksleri içinde mobilya satılması düşüncesi ne şekilde değerlendirilmelidir? Pvc satan bir mağazada bile halı, abajur, aksesuar satılmakta; yataklı sattığı yatağın yanına koltuk, koltukçu halı koymaktadır. Bu noktada Kelebek'i nasıl konumlandırmak lazım gelmektedir? Pazarda kimse yokken, şehir içinde ve küçük mağazalarda bu işe başlanmıştır. O dönemlerde yapılmış olan mağazalar o şehrin, o beldenin en göz alıcı mağazaları olmuştur. Bu noktada halk mağazaya yaklaşımda bir çekince içine girmişlerdir. Fabrikasyon mobilya olabileceği düşüncesini Türk halkına öğreten Kelebek mobilya olmuştur. Eskiden ustanın oyup takacağı, yapacağı bir mobilya algısı varmış.

Kültürel yapının değişimi, köyden kente göç, ailelerin çocuklarının daha iyi bir eğitim alması, sosyolojik değişimler, iletişim artışı ile yenilikler benimsenmeye başlamıştır.

Mobilya sektörü giriş anlamında kolay ama kalması zor bir sektör olmaktadır. Dayanıklı tüketim malları içerisinde mobilyanın penetrasyonu en düşük seviyede izlenmektedir. Hane halkı sahipliği seviyesinde bugün hala mobilya azlığı yaşanmaktadır ve örnek olarak Anadolu'nun ileri seviyedeki bir şehrinde bile (Gaziantep) kitaplık oranı % 3-5 olarak saptanmıştır. Son dönemde Konya, Kayseri gibi illerimiz büyük bir çıkış yakalamışlardır.

- Kelebek İş Felsefesinin Temellendiği Faktörler : (<http://www.kelebek.com.tr/>)
- Çözümçülük
- Yaratıcılık
- Güvenilirlik
- İşbirliği
- Esneklik

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamakla başlamaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik tasarlanmış ürün ve hizmetleriyle, bilgi ve yetkiyle donatılmış çalışanları ve iş ortaklarıyla, müşteriden önce müşteri adına harekete geçmekte ve müşteriyi mutlu kılmaktadır.

Kelebek Yaratıcılığı;

Müşterinin sürekli değişen ihtiyaçlarının farkında olmaktadır. Sürekli yaratıcılık sayesinde her zaman farklı olan ve farklı kılan olarak algılanmaktadır. Müşterinin yaratıcılığını tetikleyecek

ürünler ve özgür seçim olanakları sunmaktadır. Müşterinin yaşamındaki her faaliyetine değer katmaktadır.

Kelebek Güvenilirliği;

Müşteriler açısından fiyat, kalite ve satış sonrası hizmetlerde güvenilecek ürünler sunan, iş ortakları açısından iş yapmak istenen, çalışanlar açısından adil bir çalışma ortamı sağlayan hissedarlar açısından şeffaf yönetilen, toplum açısından çevre ve yasalara saygılı kurumsal kültür olmaktadır.

Kelebek İşbirliği;

Çalışanların ve tüm paydaşların birlikte yarattığı sinerji ve bilgi birikiminin gücünü, ortak karar alma ve uygulama prensipleriyle birleştirerek, hızlı ve etkin karar almak için herkesin her an hazır olmasını sağlamakta ve yapıyı sürekli güçlü, dinamik ve yetkin halde tutmaktadır.

Kelebek Esnekliği;

Değişen müşteri ihtiyaçları ve rekabet koşullarını hızla algılamak, üretim, satış ve pazarlama stratejilerini buna uygun olarak hayata geçirmektedir.

SWOT Analizi (Tener, 2005)

Zayıf Yönler

- Ürünlerin demode olması algısı
- Markanın aşınmışlığı
- Çok tanıtım veya zaman gerekli.

Güçlü yönler

- Kelebek'in sağlamlığı hiçbir zaman sorgulanmamaktadır.
- Satış sonrası hizmette büyük bir üstünlük mevcut.
- Modülerite büyük avantaj olarak algılanmaktadır (ki Kelebek'in kârlılığını düşürmekte).
- Know how Kelebek'te var, diğer firmaların teknoloji olarak 10-15 sene önünde yer alınmakta.

Fikir Oluşumu

Fikir Kaynakları

Sektör Profili

“ Meşakkatli ve zor bir sanayi. On binlerce stok kalemi bulunmaktadır, binlerce çeşit çivi, vida gibi giren çıkan malzemelerin standardı belli olmamaktadır. Cam, mermer gibi mamullerin standardı yok, ölçülmesi zor, kurumsal istatistikler eksik. Bugün Türkiye’de kaç otomobil, TV, buzdolabı satılıyor ilçe ilçe belli olmaktadır ama mobilya bilinmemektedir. “(Tener, 2005)

Fikir Oluşum Metotları

Patlatıcı Müşteri Çalışmaları

Odak grupları olarak geçen sene toplanmıştır, Ortaköy’de bir otelde belli ürünlerin tartışılması sağlanmıştır ve faydalı olduğu görülmüştür. Tüm mağaza temsilcileri fabrikaya davet edilmektedir. ‘Bu ürün sence ne fiyat eder? Fonksiyonelite nedir, nasıl buldun?’ soruları mağaza temsilcilerine yönlendirilmektedir. Odak gruplarına bayiler de çağırılarak bayilere bağlılık psikolojisi aşılacaktır. Birebir sorunla baş başa olan bayiler montaj elemanlarını bazen toplantıya getirmektedirler.

- Ortaklıklar

Son 4-5 yıldır İtalya’dan tasarım danışmanlığı alınmaktadır. Domus Academy Başkanı ve yardımcısı her hafta 2-3 gün Türkiye’ye gelmekte, yeni tasarım önerilerinde bulunmaktadırlar.

Kelebek Mobilya sektörel fuarlara yoğun katılımında bulunmaktadır. Bu fuarlara ürün sorumluları, teknik büro elemanları, üretim mühendisleri, tasarımcılar ile katılmaktadır (Almanya- Köln, İtalya fuarı). 10-15 kişilik bir ekiple fuara gidilmekte ve dönüşte görülenler tartışılmaktadır. Bu incelemeler taranarak ortama aktarılmakta ve ürün gruplarının çalışılacağı alanlar belirlenmektedir.

Yeni Ürünler İçin Konsept Ve Fikirlerin Değerlendirilmesi

Çok daha ileri düzeyde farklılaşmış ürünler için çok fazla para harcanmaktadır ama bu halde bile ülkenin koşulları içerisinde bu ürünün satılması fizibil olmamaktadır. Veyahut piyasaya çok büyük bir sermaye ile girmek gerekmektedir ki bu durumunda bilanço yapısı, sosyokültürel faktörler gibi kendine öz dezavantajları oluşmaktadır (Tener, 2005).

Ürünle çok muazzam farklılaşmak mümkün olmamaktadır, çünkü Kelebek genç odasına bir bölüm ayırmakta iken Çilek, genç odası konusunda ihtisaslaşmıştır.

Kelebek ortak paydayı bulmak zorundadır. Sadece ilklere oynandığında, aşırı bir farklılaşmaya çalışıldığında % 70-80 oranında koleksiyon değişimi mümkün olmayacaktır.

6.2.1.6 Tasarım Süreci

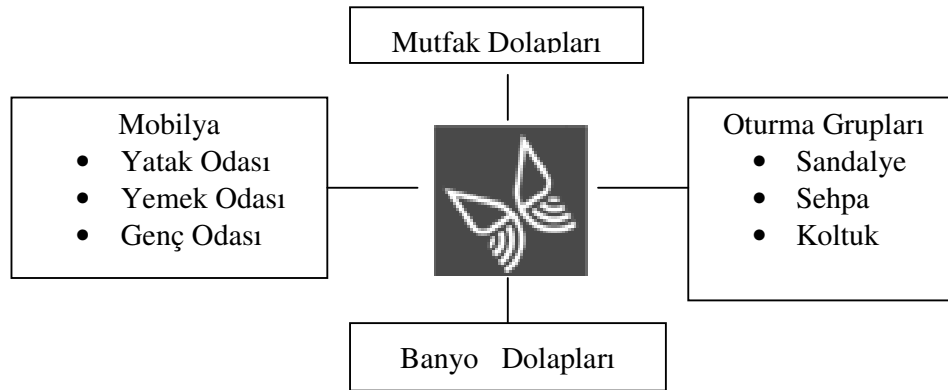
Tasarım ve ürün geliştirme iki boyutlu :

1. Müşteri ihtiyaçlarını doğru algılayıp, ona dönük ürün yaratmak (Kelebek bu aşamada yer almaktadır)
2. Otomotivde olduğu gibi yan sanayi yaratmak

Değişen müşteri ihtiyaçları ile birlikte çok fazla niş pazarlar, niş talepler oluşmaktadır. Müşteri ihtiyaçları değişmektedir ve talep kristalize olmaktadır. Artık bir ürün yaratılarak bunun büyük kitlelere, tüm pazara satılması mümkün olmamaktadır. Tanınmayan birçok sosyo-ekonomik hedef kitleler, bölümler var ve bunlar birçok nişleri içermektedir. Bunlara yönelik üretim yapılması gerekmektedir. Kitlesel üretim yapılamamaktadır, daha küçük hacimli üretim yapılması gerekmektedir ki, bu da aynı hacim içinde yani fabrikada yapılmanın verimliliğini düşürmektedir ve dış kaynak kullanımını zorunlu kılmaktadır.

Bu kapsamda şirkette tekrar bir yapılanma yaşanmaktadır. Bu kapsamda tasarım ekipleri ana ürün gruplarına bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Kelebek Ürün Grupları



Şekil 6.11 : Kelebek Ürün Grupları İlişkisi (Tener, 2005)

Ürün Geliştirmede Tasarımın Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi

Organik olarak pazarlama bölümü içine tasarım yerleştirilmiştir. Tasarım grubu başında endüstri tasarımcısı bir tasarım komitesi başkanı bulunmaktadır. Tasarımcılar ürünü tasarlamakta, ürün sorumluları ve ürün başkanı toplantılar sonucunda bu ürünler içinde pazarlama ve satış grup başkanının da bulunduğu bir toplantı ile değerlendirilmektedir. En sonunda, genel müdür ve üreticilerin bulunduğu bir toplantı ile ürün kararı alınmaktadır. Tasarımcılar işin operatörleri, teknisyenleri durumunda bulunmaktadır. Ürünün devreye alınıp ortaya çıkarılma stratejileri son aşamaya kadar gelip en üst seviyede kararlaştırılmaktadır.

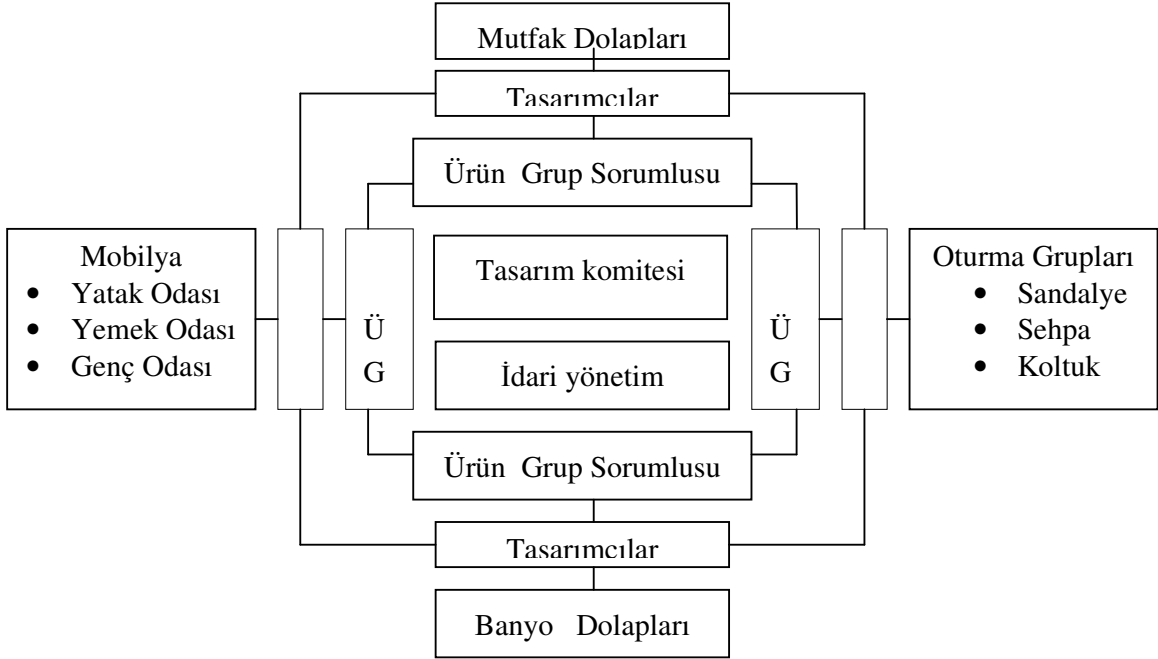
Yeniden yapılanma kurgusunda model geliştirme pazarlama bölümü içine alınmıştır. Teknik detayları çizen büro fabrika yapılanması içinde bırakılmıştır.

Maliyet yapısı, üretim yoğunluğu, ürünün ambalajlanması, ortak parça kullanımı komiteler tarafından değerlendirilmektedir ki homojenliğin devamlılığı sağlansın. Örnek olarak bir plakanın hep aynı yerden delinmesi, maliyetler düşük tutulabilmesi için önemli olmaktadır.

Pazarın isteğini kaynak ve beceriler doğrultusunda karşılamak lazım gelmektedir.

Teknik büro elemanları ağaç işleri endüstri mühendisliği veya mobilya meslek okulu mezunu. Sosyal sorumluk bilinci içerisinde meslek okulu desteklenmektedir.

Algılanan bir eksik üzerinde çalışılma kararı ile çalışma başlamaktadır. Eylem planı belli, hangi eski ürün ne zaman kaldırılacak, yeniler ne zaman lanse edilecek, prototip şu tarihte yapılacak, ürün dosyaları şu zamana yapılacak. Anahtar Fonksiyonların İlişkisi ;



Şekil 6.12: Kelebek Mobilya Anahtar Fonksiyon İlişkileri (Tener, 2005)

- Satış - Pazarlama

Daha önceki yıllarda satış bölümü, sipariş alan, bilgisayara veri giren ve fatura takibi yapan bir fonksiyon imiş. Bu bir operasyonel iştir diyerek, fabrikada sipariş gerçekleştirme bölümü yaratılmış ki bugün tüm bayiler internet üzerinden kendi hesapları görebilmekteler.

- Satış bölümü görevleri
- Pazardaki satışları hazırlamak,
- Cepheye lojistik sağlamak,
- Pazardaki fırsatları, tehditleri, ürünün avantaj ve dezavantajını belirlemek
- İmajın avantaj ve dezavantajını belirlemek ve bunların nasıl kullanılabileceğini yorumlamak
- Zayıflıkların nasıl giderilebileceğini yorumlamak

Pazardan tasarım girdileri organizasyon içine aktılmaktadır ve bunları ürün sorumluları yorumlamaktadırlar. Satış ve pazarlamanın bağdaştırılması şu şekilde yapılmıştır : tasarım ekibi - ürün sorumluları – müşteriyle ilgilenilirse pazarlama (müşteriyle ilgili her türlü bilgi). “Ben böyle bir ürün istiyorum ama kime, hangi kalite düzeyinde, hangi fiyata, ne şekilde” yi konuşurken bu pazarlamanın işi olmaktadır. Bu emir bir iş emri olarak tasarımcıya aktarılmaktadır. Tasarımcı buna dönük hazırlık yapmaktadır.

Son iki yılda önemli sayıda ürün geliştirilmiştir. Kanallardan (bayinin satış elemanları, teknik elemanları, mimarları vb) alınan geri beslemeleri ürün sorumluları koordine edip taşımaktadırlar. Ürün sorumluları rekabeti izlemektedirler, rakip ürünleri incelemektedirler, avantaj ve dezavantajları belirlemektedirler.

Firmalar için pazarda konumlanma ve kime hitap edildiği çok önemli olmaktadır.

- Dağıtım

Kelebek dünya üzerinde eşi benzeri olmayan bir sistem uygulamaştır. Genelde mağazalar çeşitli, farklı, ismi bilinmeyen imalatçıların mallarını satmaktadır. İmalatçı bilinmemektedir, mağaza sahibinin itibarı ile satış yapılmaktadır. Dünyada da bu böyle olmaktadır. Kelebek bunu böyle değil,,bilinen bir imalatçı ve onun mağazaları olarak yapılandırmıştır.

Müşteri İsteklerinin Tanımlanması

- Tüketici Pazarının Demografik ve Ekonomik Özellikleri

Kelebek ve Tepe Mobilya'nın hedef kitlesini en az lise ve üniversite mezunu, kentte yaşayan, tasarıma önem veren, kendini modern olarak tanımlayan aileler oluşturmaktadırlar. Bu hedef kitlenin hane halkı geliri 1-1.5 milyar ve üzeri olarak saptanmıştır. Türkiye'de bu hedef kitle tanımına 2,5 milyon aile girmektedir. Bir alt segment takribi 10 milyon aileyi kapsamaktadır.

Kamu görevlileri, asker, polis, öğretmen v.b. gibi rotasyonda olan görevliler Kelebek'in önemli bir hedef kitlesini oluşturmaktadırlar.

Bu bağlamda Kelebek sektörün ilki olmuştur. Sanayi olarak bu sene Kelebek'in 75. senesi. Kontrplak üreterek başlayan üretim, mobilyaya kaymıştır, sene 78'de endüstriyel bir alan olan Düzce'de ki fabrikasına taşınmıştır.

Stratejik Ürün Konumlandırma Ve Müşteri Öncelikleri

Mobilya sektöründe büyüklü küçüklü üretici firma rakamları şu şekildedir (Tener, 2005):

İşletme bazında 5 kişi üzerinde istihdam sağlayan üretici sayısı : 200.000

İşletme bazında 20 kişi üzerinde istihdam sağlayan üretici sayısı : 70.000

Toplam : 300.000'in üzerinde

Yaşayan ve üreten : 30.000 civarında işletme

Sektörün öncü kuruluşları : 20-30 adet(Kilim, Koleksiyon, Nurus vb.)

Nurus : ofis mobilyaları

Mob: otel mobilyaları vb. gibi.

Kelebek kendi segmentini ev mobilyası olarak seçmiştir. Ev için her şey..

Bunun bir segment altında İstikbal, Bellona, Alfemo, Kilim, Merinos yer almaktadır. En çok yoğunluk bu segmentte yaşanmaktadır.

1 alt segment, ulusala yaklaşan boyutta lokal firmalar olmaktadır. (Meşe, Yağmur)

6.2.2 Eston İnşaat²



önceliğimiz

müşteri memnuniyeti

6.2.2.1 Şirket Vizyonu (<http://www.eston.com.tr>)

Eston Yapı, 2003 yılından itibaren "müşteri odaklı" üretim ve pazarlama anlayışını ön plana çıkarmıştır. Yeni döneme, "Tam zamanında kaliteli üretim" anlayışıyla başlayarak stratejilerini bu ilke üzerine kurmuştur. "Toplam Kalite Felsefesi"nin katılımcı bir yönetim anlayışı olduğunu, her bireyin verimini, yaratıcı yetenek ve becerisini kullanamayan organizasyonların başarılı olamayacağını bilen Eston Yapı; üretim ve pazarlama süreçlerinin bütününe ifade eden "sistem kalitesi"ni esas almıştır.

Eston Yapı, toplam kalite felsefesinden kopulması halinde, kurumsal sürekliliğinin güvencesinden söz edilemeyeceğini ve bu tür organizasyonlarda zayıflamalar ve zafiyetlerin kaçınılmaz olacağını bilmektedir. Eston Yapı; kalite kavramını, üretim sürecinin her aşamasında, tüm çalışanların kaliteden sorumlu olduğu yaklaşımıyla "biz" bilincinin yerleştirilmesine önem vermekte ve bireyi birey yapan özelliklere öncelik tanımaktadır. Çünkü, Eston Yapı "Toplam Kalite Felsefesi"nin; yeni bir yönetim kişiliği ve kurum kültürü olduğunu bilmektedir. Bu nedenle 2001 yılında "Entegre Yönetim Sistemi"nin birinci aşaması olarak; ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarına başlayarak 2002 yılı başında belge almıştır. Eston Yapı, ISO 9001 çalışmalarını nicelik değişimi olarak görmektedir. ISO 9001 sistem standartlarını yerine getirme çalışmalarını yaparken bile, yaşamın bütünlüğü

² Eston İnşaat'ta genel müdür, İnşaat Mühendisi Sayın A. Tuncay Kozanlı'dan bilgi aldım.

ilkesi içinde bireylerin farklılıklarını, onların yaratıcılıklarını, ilke ve değerlerini hep ön planda tutmaya özen göstermiştir.

Bu anlayış içerisinde, 2002 yılında OHSAS 18001 İş Güvenliği ve İş Sağlığı Yönetim Sistemi, 2003'te de, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kurularak üç yönetim sistemi, her düzey ve alanda uygulanmaya başlamıştır.

Eston Yapı, "müşteri" kavramını farklı algılayan bakışı ile, sadece dış müşteri (ürünü ve hizmeti satın alan kişi) memnuniyetini değil; çalışanların ve hissedarların mutluluğunu da önemsemektedir.

Eston Yapı; temel çıkış noktasını, "kurumsal değerlere sahip çıkarak Avrupa Birliği standardında bir inşaat şirketi oluşturmak" şeklinde belirlemiştir.

6.2.2.2 Yenilik Stratejisi

- Yenilik Disiplini
- Yeniliğin Kaynakları
- Endüstri ve Pazar Değişimleri

“Pazar değişimi, yeniliğe güç veren bir faktör olmaktadır. Bu değişimin yeniliğe ve gelişime dönüşmesi ülkemizde yıllarca engellenmiştir.” (Kozanlı,2005)

İnşaat sektöründe gelişimin engellenmesi üzerine bir örnek: 1965-70 arası Türkiye’de prefabrik yapılarla ilgili atılımlar olmuştur. Bu atılımlar sonucu, insanlar kolon, kiriş, döşeme, v.b. gibi elemanların bir fabrikada üretilip paketlenip götürülmesini garip bir tutumla karşılamışlardır. İşçi bu sektör ile bağdaşamamıştır.

Prefabrikasyonda ilk toslanan nokta, parselasyonu yapılmamış araziler olmuştur. İmar planı yapılmamış, yamuk diyebileceğimiz arazilerde prefabrikasyon yapılamamaktaydı. Klasik müteahhitler bu dezavantajı kendi lehlerine kullanmışlardır. Bu yamukluktan kaynaklanan % 20’lik kayıp alanlar oluştu ki sahip olmak dürtüsü altında bu yamuk arazi üzerine prefabrikasyona uygun evlerin yapılmasını insanlar kabul etmemişlerdir.

Buna karşın prefabrikasyonda betonun mukavimliği ve detay çözümlerinin kolaylığı ve üstünlüğü açık olarak gözükmekteydi. Müteahhitler bu gelişim karşısında kendi eylemlerine devam etmek için tünel kalıp sistemini getirmişlerdir. Tünel kalıp sisteminde kullanılan cephelerde pre-cast elemanlar vardı yani prefabrikasyonu destekleyen bir tavır tutumunu

takınmışlardır. Ama bunun yanında bu müteahhitler bu oluşumu sanayici formasyonunda ciddiyle yapmak istememişlerdir. Zira sabit bir mekanda yapılacak bu işte çalışanların sigortası ve denetim gibi unsurlar işin içine girmektedir. Bu özellikler bir şantiye için zorunlu olmamaktaydı.

1940-50 ve 60'lı yıllarda yapılan yapılar '99 depreminde yıkılmadı. Yıkılanlar son dönemde yapılanlar olmuştur, bu da ahlakın yıkımını belgelemiştir. İnsanların hayatı zorlaştıkça bu ortaya çıkmıştır. Prefabrikasyon bu olumlu şartların getirdiği dezavantajlar (maliyetlerin yüksekliği) yüzünden bitmiştir. Japonya'da halen mümkün olan her yerde prefabrik çok katlı yapılar yapılmaktadır. Türkiye'de haksız rekabet koşullarından dolayı bu oluşum tıkanmıştır.

6.2.2.3 Fırsat Saptama

Türkiye'de inşaat = ekonomi

1000 yıldır üzerinde yaşanan coğrafyada halen gerekli konut ihtiyacı karşılanamamıştır. Aslında bir yapının ömrü 50 sene olmaktadır. Yurtdışında insanlar ahşap evini çelik konstrüksiyona alıp oturumuna devam etmektedir.

Fırsat saptama noktasında kendimize sorduğumuz soru “İnsanların ihtiyacı olan evi hangi cazibe noktalarını yaratarak satabiliriz.” (Kozanlı, 2005)

İnşaat sektöründe fırsat belirleme:

İnşaat sektörü ekonomiye son derece bağımlı bir sektör olmaktadır. Ekonomi iyileştikçe gelişmemiş ülkelerde sağlıklı yaşam sağlamak amacıyla ev sahibi olması dürtüsü ortaya çıkmaktadır. Bu dürtü aynı zamanda çocuklara bırakılacak bir miras niteliğini taşıması bakımından da güçlüdür. Ülkemiz insanı geleceğe karşı güvensiz hissetmektedir. Bu sebeptendir ki yastığının altında altın biriktirmektedir. Bu olay 1994 öncesi zamanla değişmiştir, insanlar bankalarda vadeli hesaplara ve dövize yönelmişlerdir.

Bu gelişimin bugüne kadar gelen daha ileri safhaları önümüzdeki bölümlerde açıklanacaktır.

İnşaat sektörünün ekonomiye bağımlı yapısından dolayı istikrarlı bir gelişme mümkün olmamaktadır.

Pazar Tanımlanması Ve Pazara Giriş Stratejisi

- Pazar Tanımı

Müşteri profili: orta gelir ve orta gelir üstü gruplar.

Eston Yapı büyük m²'lerde villa yapımına sıcak bakmamaktadır.

Hedef: İstanbul'da apartman dairesi fiyatına bahçeli evler yapmak. Bunu alabilecek kesim çok daha fazladır yani bu ürün pazarın geneline yönelik geliştirilmektedir.

- Fiyata Duyarlılık

Bahçeşehir'de ikinci elde apartman daireleri : 1200 \$ / m²

Yeni evler: 1200 \$/m²

Bahçeşehir'de bir firmanın yaptığı apartman daireleri :

arsa bedeli :1600\$

yapım maliyeti :500\$

maliyet :2100\$

satış fiyatı :2500\$

Bunun sebebi, Bahçeşehir'de arz edilebilecek yeni yerler olmaması olarak açıklanmaktadır.

Ardıçlı evler 2. el fiyatı: 1600-1800 \$

Göl evleri: 1376 \$ - 1536\$ (villa)

Arz talep dengesizliği ve bankaların kredi verme isteğinden dolayı piyasada bir krize sebep olabilecek bir durum söz konusu olmaktadır.

Stratejik Pazarlama (<http://www.eston.com.tr>)

- İş Felsefesinin Temellendiği Faktörler
- Yönetim Politikası

ESTON YAPI'nın yönetim politikası, kuruluşundan bugüne gerçekleştirdiği tüm projeler ve bunların sonucunda işveren ve müşterilerine sunduğu tesisler, konutlar, binalar ve hizmetlerle oluşturduğu güvenin devam ettirilmesi ve ESTON YAPI imajının toplum gözünde "**yaşam kalitesini artıracak mekanlar sunan güvenilir firma**" olarak oluşmasını sağlamaktır. ESTON YAPI'da, kurulmuş olan Entegre Yönetim Sistemi kapsamında projelerin sözleşmelere, işverenin isteklerine, İş Sağlığı ve İş Güvenliği, Çevre, çevreyi etkileyen unsurlarla ilgili yönetmelik ve yasal düzenlemelere sadık kalacak şekilde yürütülmesi ve belirlenen süre içerisinde teslim edilmesi temel esas olmaktadır. Kalite Yönetim Sistemi, İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi ve Çevre Yönetim Sisteminden oluşan Entegre

Yönetim Sisteminin etkinliğinin sürekli artırılması için ESTON YAPI'nın paydaşlarına sunduğu ürün ve hizmetlerin sonuçlarında belirleyici rol üstlenen süreçlerin performans göstergeleri belirlenecek, ölçülebilir hedefler konulacak ve "gelişmeler takip edilecektir.

ESTON YAPI sürdürülebilir başarı için; Kalite, Çevre, İş Sağlığı ve İş Güvenliği konularındaki yasal mevzuat ve yönetmelikleri uygular, takip etmektedir. ESTON YAPI çalışanları sorumluluk alanlarındaki faaliyetlerde bu politikaları uygulamaya geçirmek üzere; alacağı kararlarda ESTON YAPI imajını ve paydaşlarının ihtiyaçlarını ön planda tutacak, sorumluluklarının bilincinde olacak ve gerektiğinde inisiyatif kullanacak, bireysel sorumluluklarını yerine getirirken, çalışma arkadaşlarının başarısı için de çaba gösterecek, mevcut bilgi ve tecrübelerini çalışma arkadaşları ile paylaşacak ve politikalara uyum için gereken hassasiyeti gösterecektir.

Fikir Oluşumu

- Fikir Kaynakları
- Rakipler Ve Diğer Firmalar

'94 krizinden bugüne belirli firmalar bahçeli, site formasyonunda güvenliği ve düzeni olan yerler yaparken son 2 senedir iş çıkırından çıkmış durumda gözükmektedir. Bilgi birikimi ve kurumsal kimliği olmayan insanlar işin başına profesyonellerini getirmek ve arazi satın almak yoluyla büyük yapılar yapılmaya başlamıştır.

Eston'a muadil olarak Mesa ve Soyak görülmektedir ama bunlar daha ziyade apartman daireleri üretmektedirler.

- Ulusal Politika

Kanunlara uyum Türkiye'de çok zayıf kalmaktadır. Kartal'da insanlar Avrupa yakasına 110.000 volt elektrik taşıyan hatların sadece 2 metre altına inşaat filizlerini bırakmaktadırlar. Hazine arazileri işgal altında bulunmaktadır. Florya'daki yapıların % 90'ı kaçak durumdadır. Kaçak olmayan tek yapı nerdeyse Atatürk Florya Köşkü'dür.

- Ortaklıklar

2001 yılı Ocak ayında Kalite Güvence Sistemi'ni kurarak, ISO 9001:2000 belgesi alan **Eston Yapı**; 2003 yılında OHSAS 18001 İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetim Sistemi sertifikasyon belgesini almıştır.

2004 yılında ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi başarıyla kurularak Entegre Yönetim Sistemi'ne geçilmiştir.

Toplam Kalite felsefesinin katılımcı bir yönetim anlayışı olduğunu bilen Eston Yapı ISO 9000 çalışmalarını nicelik değişimi olarak görmektedir. ISO 9000 sistem standartlarını yerine getirme çalışmalarını yaparken bile, yaşamın bütünlüğü ilkesi içinde bireylerin farklılıklarını, onların yaratıcılıklarını, ilke ve değerlerini hep ön planda tutabilme gayreti içerisindeydi.

Altı ayda bir MOODY INTERNATIONAL tarafından yapılan “Dış Denetimler” sistemin sürekli canlı tutulması sağlanmaktadır. Buna ek olarak her ay yapılan “İç Denetimler” ile de sistemin kendini yenileyen, eleştiren, alternatifler üretebilen bir yapıya kavuşması sağlanmıştır.



Yeni Ürünler İçin Konsept ve Fikirlerin Değerlendirilmesi (Kozanlı, 2005)

- Yeni Ürün Fikirlerinin Yargısal Gözlenmesi

“ Türkiye’de inşaat yapmak için gerekli araziye tarladan inşaat yapılabilir arsa aşamasına kadar getirip inşaat ruhsatına alana kadar 260’a yakın imza aşamasından geçilmektedir. Bu süreçte inşaat başlayana kadar geçen süre 1,5 yıl olmaktadır.”

“ Türkiye’nin koşullarında arazi geliştirmek ve bu arazi ihtiyacına göre inşaat sektöründe yatırım yapmak üzere bir batılıdan çok daha fazla dezavantaja sahip olunmaktadır. “

“ Seçilen arazinin imar planı varsa ve elektrik, su, doğalgaz hattı geçiyorsa bu şirket için büyük bir müjde olmaktadır.”

6.2.2.4 Tasarım Süreci

- Ürün Geliştirmede Tasarımın Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi
- Üretim – Tasarım İlişkisi

İnşaat sektöründe bugün klasik yapı üretiminde kullanılan malzemeler vasıflı insan gerektirmektedir. Nitelikli bir yapı ortaya koymak için nitelikli elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır çünkü sağlıklı uygulama son derece önemli olmaktadır. İnşaat sektöründe malzemeler geliştikçe, inşaat firmaları aplikasyon konusunda eğitim vermek zorunda kalmaktadırlar.

İki farklı ürünün birleşimindeki detaylar çok önemli hale gelmiştir ve artık bu mühendisin ve mimarın sorunu olmaktadır.

Müşteri İsteklerinin Tanımlanması

- Tüketici Pazarının Demografik ve Ekonomik Özellikleri

“ Ülkemizde sosyokültürel yapı ve zengin insanlar değişmiştir. Eskiden zengin olmak hayata çok etki etmemekteydi. Kent burjuvalığı ağalığın gelişmiş bir hali olmuştur ve son yıllarda ortaya çıkan çok hızlı bir şekilde zenginleşen insanlar bahçeli evler yapılanmasına başlamışlardır. Toplum villa konseptlerine kaymaya başlamıştır. Villa konseptinin yanında bir başka segment de apartman konutlarında lüksün aranmaya başlanması olmuştur ve residence konseptine kadar gelinmiştir. “(Kozanlı, 2005)

- Algısal haritalama
- Öznel Kazançlar Ve Nesnel Özellikler

Eston inşaatın hedef kitlesine vermek istediği mesaj ‘çağdaşlıkla Türk gelenekselliğinin buluştuğu evler’ olmaktadır (Çağdaş ve Geleneksel)

“ Burada önemli olan Türk toplumunun sahibi olduğu değerlere uygun olan yaşam stilini modern bir tanımlamayla yeniden oluşturmaktır. Sokak ve mahalle kültürünün, çocukların beraber oynayacağı birbirinden öğreneceği sosyal mekanların oluşturulması amaçlanmaktadır.“ (Kozanlı, 2005)

6.2.3 Kusch+Co³



6.2.3.1 Şirket Tarihçesi (<http://www.kuschco.com>)

Kusch+Co 1930 yılında Ernst Kusch tarafından Sauerland Stabil ismiyle kurulmuştur ve yüksek kaliteli iç mekân konseptleriyle tanınan dünyanın önde gelen kontrat mobilya üreticilerinden biridir. Ernst Kusch bu işe 15 çalışanıyla ahşap sandalye ve masalar yaparak başlamıştır. İmalatta kullanılan ahşap geçmişten günümüze halen Hallenberg'den gelmektedir. Bugün itibariyle şirket 45.000 metrekaarelik kapalı alana sahip 2 fabrikada 400 çalışanıyla yılda 350.000 masa ve sandalye üretmektedir.

6.2.3.2 Vizyon

Almanya ve Avrupa çapında öncü mobilya tedarikçisi olmak ve fonksiyonel mobilya sektöründe danışman rolünü üstlenmek firmanın vizyonunu oluşturmaktadır.

6.2.3.3 Misyon

2010 yılı itibariyle Alman mobilya pazarının % 30'unun elde edilmesi ve ihracat kanallarını geliştirmek yoluyla da üretimin geri kalan kısmını Avrupa'ya satmak şirket misyonunu oluşturmaktadır

6.2.3.4 Yenilik Stratejileri

Kusch+Co ürünlerinin temel aldığı yenilikçi düşünceler, firmanın sahip olduğu son teknoloji ile desteklediği bünyesindeki tasarımcılar tarafından geliştirilmektedir, ulusal ve uluslararası müşteriler tarafından belirtilen Kusch+Co imajı ve alınan tasarım ödülleri şirketin geleceğe güvenle bakmasını sağlamaktadır.

³ Kusch+Co'nun Doğu Avrupa Satış Yönetmeni Andrius Malinauskas ile Moskova'da görüşülmüştür.

Kusch+Co tasarımcıları



Şekil 6.13: Kusch+Co tasarımcıları (<http://www.kuschco.com>)

Alman Ödüller





Şekil 6.14: Kusch+Co'nun kazandığı tasarım ödülleri

6.2.3.4.a Yeniliğin Kaynakları (Malinauskas,2006)

“ Ürünler ilham kaynaklarını, uluslararası tanınmış tasarımcıların formların birleşmesi, fonksiyonelite, ergonomi, kalite ve yüksek standartlarda çevreye saygılı üretim kaygılarından almaktadırlar.”

Ürün farklılaştırma

“ Her bir yeni ürünün amacı kullanıcıya daha fazla rahatlık sağlamak ve arzu edilen maksimum fonksiyoneliteye ulaşmaktır. Kusch+Co'nun teklif ettiği geniş ürün gamı içerisinde her seri bir bütün oluşturduğu gibi, yaratılan seriler aynı form dilini konuştuğundan 2 yada daha fazla seriyi bir harmoni içerisinde kullanmak iç mekânlarda bütünsel bir farklılaşmayı sağlayacaktır.”

6.2.3.5 Fırsat Belirleme

6.2.3.5.a Pazarın Belirlenmesi ve Giriş Stratejisi

Büyüme Potansiyeli

Belirtildiği üzere Alman mobilya sektörünün % 30'unu elde tutmak ve toplam üretimin geri kalan kısmını ihracata yönlendirmek misyonu üzerinde çalışılmaktadır. İhracatı büyütmek yoluyla mevcut pazarların desteklenmesini sağlamak ve Balkanlar, Rusya ve Baltık ülkeleri gibi yeni pazarlara girmek amaçlanmaktadır.

Marka Farkındalığı

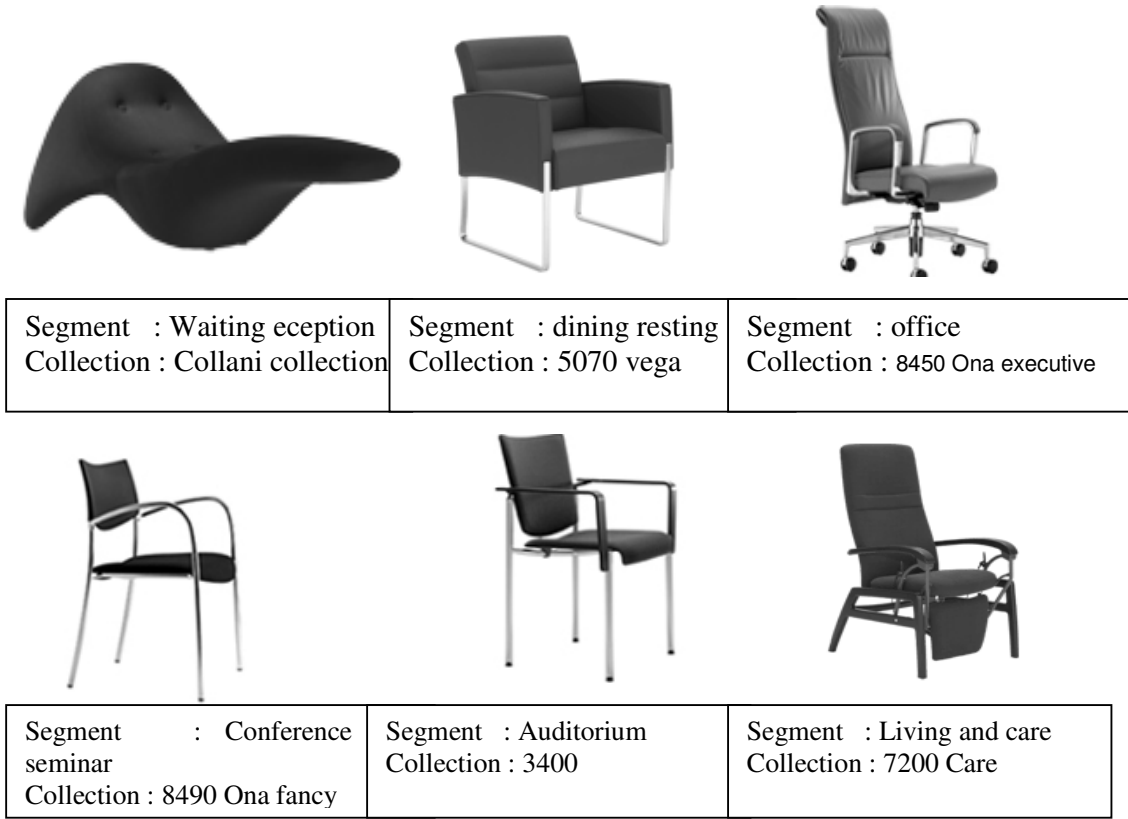
Kusch+Co'da marka farkındalığı yaratmak üzere fuarlarda yer almak veya reklam vermek gibi metotlar kullanılmamaktadır. Bunun yerine, mevcut pazarlarda kurulan sağlam bir ağ içinde sürekli şekilde satış uzmanlarının seyahati yoluna gidilmektedir. Bu satış uzmanları sürekli olarak yeni projeler peşinde koşmaktadırlar. Kusch+Co için önemli olan proje süreçlerinde yer alan mimari ofisler ile diyalog kurmaktır.

6.2.3.5.b Pazar Fırsatlarını Belirlemek Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

Kusch+Co'nun şirket politikasında hizmet stili büyük önem arz etmektedir. Her şeyden önce istenen standart dışı ürünler üretilmektedir ki bu şirkete büyük bir maliyet yüklemektedir. Müşterilere en kısa zaman içerisinde en uygun fiyatlarla ve proje üzerinden yardım sağlamak yoluyla destek verilmeye çalışılmaktadır.

Firmanın ürün gamı değişik pazar segmentlerine son derece geniş bir seçim yelpazesi sunmaktadır. Bu segmentler; sosyal, ofis ve konferans, yemek ve havaalanları olarak yer almaktadır. Yeni ürün takımı, yeni ürün tasarımları için teknikler ve materyaller üzerinde yoğunlukla çalışmaktadırlar.

“ Bununla birlikte eski seriler üretim bandından kaldırılmakta, fakat yeniden sipariş veren veya ek üniteler isteyen eski kullanıcılar için stoklarda bulundurulmaktadır. Yapılan bu hizmetlerin sonucunda hizmet ve mevcut ürün gamı ile ilgili müşterilerden pozitif geri besleme alındığı belirtilmektedir.” (Malinauskas,2006)



Şekil 6.15: Kusch+Co Pazar segment ve örnekleri

Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

Kusch+Co hedefe yönelik değer tekliflerini geliştirmek üzere, oluşturduğu mevcut ürünlerin ve hizmetlerin daha iyi hale getirilmesi çalışmalarını 3 başlık altında toplamıştır. (<http://www.kusch.info/en/dienstleistungen/produktion.htm>)

- Her zaman yanınızda

Müşterilerimizle yakın ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek kurum kültürümüzün bir parçasıdır. Bu yüzden ki Kusch+Co güçlü bir dağıtım ağı kurmuştur. Firmamız ve felsefesi sizin hayal gücünüzden temel alan optimum iç mekân konseptlerini detaylı bir şekilde oluşturmak üzere çalışmaktan mutluluk duyacaktır.

Kusch+Co'nun Almanya'da toplam 16bulusma noktası vardır. Bunun dışında İngiltere, Hollanda, Belçika da Kusch+Co şubeleri bulunmakta ve Danimarka, Fransa, İrlanda, İtalya, Lüksemburg, Avusturya, Portekiz, İsviçre, İspanya, ABD, Ortadoğu, Hongkong, Japonya, Singapur, Tayvan, Avustralya ve Yeni Zelanda da ortakları bulunmaktadır. Böylelikle Kusch+Co her zaman yanınızdadır.

Kusch+Co her zaman yeni iç dizaynınız için sizin hayal gücünüze yardım etmeye hazır bir eldir.

Geniş mekânlar için kat planlarını oluşturur ve bu planlar üzerine sizin hayal gücünüzü farklı form ve şekillerde 3 boyutlu olarak aktarırız. Bu şekilde model ve renkler konusunda yararlı öngörülere sahip oluruz.

Tasarımcılarımız sizin kat planınıza temellendirilmiş konseptleri bilgisayar ortamında bir ofis tasarımından kongre salonuna giden ölçekte geniş bir olasılık skalası içerisinde yaratmaktadırlar.

- Her zaman dakik

Kusch+Co'nun güçlü yanlarından birisi de noktasal teslimdir. Kusch+Co'nun kendine ait nakliyat filosu bulunmaktadır ve teslimatı zamanında yapmaktadır. Teslimat için önceden müşteriden teyit alınır ve teslimat gerçekleştirir, böylece su prizlerle karşılaşmazsınız. Doğal olarak teslimatı kapınızın önüne bırakmayız. Teslimatı kullanımın yapılacağı mekâna götürmeyi, paketlerin sökülmesi ve montajın yapılmasını bir onur meselesi olarak algılarız. Eğer büyük bir proje söz konusu ise danışman uzmanımız bireysel olarak gelip bu çalışmalara yardım eli uzatacaktır. Teslimat tarihine karar verildikten sonra Kusch+Co'nun dakik teslimatlarına güvenebilirsiniz.

- Çevreyle Dost Yüksek Teknoloji

Kontrat mobilya üreticiliğinde Kusch+Co teknoloji öncüsü olmaktadır. Yenilikçi üretim metotlarımız çevreyle en üst seviyede dostturlar. Kusch+Co'nun merkezi Hallenberg'de 1989 yılında Almanya'nın ilk krom kaplama uygulamaları yapılmıştır. Kusch+Co ahşap sandalye ve masalar için dünyada ilk kez doğayla dost su verniği kullanmıştır. 25 yılı aşkın bir süredir Kusch+Co çelik aksam bileşenleri toz boyayla boyamak yoluyla doğayı korumaktadır. Kusch+Co entegre bir yönetim sistemi içerisinde sahibi olduğu DIN EN ISO 9001 ve 14001 belgeleriyle eşit seviyede yüksek kaliteli ürünleri garanti etmektedir.

6.2.3.6 SWOT Analizi (Malinauskas, 2006)

Kusch+Co'nun SWOT analizi aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

Güçlü yönler:

- kalite
- tasarım

- güvenlik
- sağlamlık

Tehditler:

- Ucuz İtalyan ve Asyalı rakipler
- Kusch+Co ürünlerini kopyalayan üreticiler

6.2.3.7 Tasarım Süreci

6.2.3.7.a Tasarımın Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi

Geliştirme departmanı, pazarlama departmanı (pazarların araştırılması, fuarlarda yer alma planları, ürünler için broşürlerin hazırlanması vb. gibi) ve Kusch+Co için dizayn ofisi (planlama, görsellik, danışmanlık) birlikte çalışmaktadırlar.

6.2.3.7.b Müşteri İstek ve Önceliklerinin Belirlenmesi (Malinauskas, 2006)

Pazarın Demografik ve Ekonomik Özellikleri

Kusch+Co uluslararası tabanlı bir firma durumunda olmasına rağmen her pazarda kendine ait favori ve en iyi satanlara sahiptir, çünkü tasarım ekibi farklı segmentlerde farklı ulusal pazarlara ve farklı özel projelere uyumlu tasarımlar yapmaktadır. Bu noktada proje geliştirme departmanı ve pazarlama tasarım ekibine veri tabanını sağlamaktadırlar.

Mimarlar bu istek ve önceliklerin belirlenmesinde önemli rol oynamakta, müşterilerin görsel beğenisine ve planlanmasına yönelik her türlü bilgi alışverişinde destek rolü oynamaktadırlar.

Kusch+Co, müşterilerine her zaman, zamandan bağımsız bir tasarım ve yüksek fonksiyonelliği sunmaktadır.

Kusch+Co'nun birbiriyle bütünleşebilen yüksek çeşitlilikteki ürün serileri karmaşık projeler içinde dahi müşteri tabanlı özel isteklere esneklik gösterebilecek ve müşterinin kimliğini ürünlere aktaracak imkânı ortaya çıkarmaktadır.

6.2.4 Lindner⁴



6.2.4.1 Şirket Tarihçesi

Şirket 1965 yılında Hans Lindner tarafından kurulmuştur. 2 insan, 1 fikir ve üretmeye yönelik arzu bu girişimin başlangıcını oluşturmuştur. O günden bugüne şirket 4000 çalışanı ile yılda 530 milyon dolar ciro yapan küresel ölçekte bir şirkete dönüşmüştür.

İlk yıllarda akustik asma tavan ve bölücü duvar uygulamaları yoğunluklu çalışmalar iken Lindner daha sonraki yıllarda grup yer, yalıtım teknolojilerine, çevresel koruma, ısıtma ve soğutma teknolojileri, nesne tasarımları, bitirme detayları ve servislerine uzanmıştır.

İç mekân çözümlerinde ortaya çıkan gelişmeler Lindner'i dünyanın tavan, yer ve bölücü sistemler öncü gelişimci ve üreticisi haline getirmiştir.

6.2.4.2 Vizyon

Lindner yapılaraya yeni çözümler getirmede öncü olmayı vizyon kabul etmiştir.

6.2.4.3 Misyon

Lindner tam bir konsantrasyon ve esneklik ile müşteri önceliklerine ilgi göstererek pazardaki öncü pozisyonunu entegre konseptler oluşturarak devam ettirmek istemektedir.

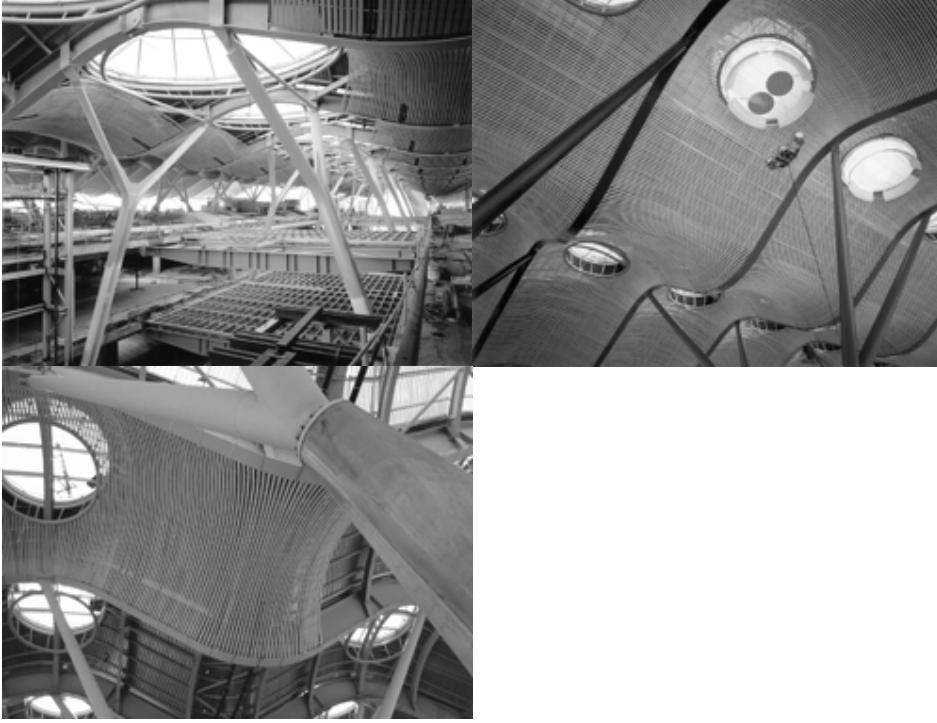
6.2.4.4 Yenilik Stratejileri

Lindner sahip olduğu ürün gamıyla iç mekân düzenlemeleri için entegre çözümler üretebilen tek firmadır. Firma yalnızca bir uygulama firması değildir, aynı zamanda kendi tavanını, bölücü elemanlarını ve yer sistemlerini üretmektedir. İngiltere menşeli Schmidlin firmasının desteğiyle cephe önerileri de oluşturulabilmektedir.

Firmanın sloganı olan 'yeni çözümler inşa etmek' ürünlerin kesintisiz bir seklide

⁴ Lindner Havaalanları Departman Müdürü Thomas Frank'ten elektronik posta yoluyla belirlenen sorulara cevaplar alınmıştır.

geliştirilmesini anlatmaktadır ve birçok proje yeni ürün geliştirme çalışmasını gerektirmektedir (Madrid Havaalanı için geliştirilen yeni bambu ahşap tavan gibi).



Şekil 6.16: Lindner'in yeni geliştirdiği ürünü: Bambu ahşap tavan malzemesi

6.2.4.4.a Yeniliğin Kaynakları

Yeni ürün geliştirme stratejileri

Pazar ihtiyaçlarının görülmesi ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin geliştirilmesi için mimarlar ile son derece yakın olarak çalışılmaktadır, çünkü her zaman tasarım fikirlerinin oluşturduğu bir trend olmaktadır. Bununla birlikte Avrupa'daki dominant pazar konumundan dolayı alınan büyük miktardaki proje ve tecrübe sayesinde Lindner hangi teknik sebeplerin hangi ürünlerde geliştirme ihtiyacını ortaya çıkaracağını öngörebilmektedir.

6.2.4.5 Fırsat Belirleme

6.2.4.5.a Pazarın Tanımlanması ve Giriş Stratejisi

Marka Farkındalığı

Lindner dünya çapında 30 adet yan kuruluşu sahiptir ve bunların büyük bir çoğunluğu Lindner adı altında çalışmakta olup, Lindner markası her yerde aynı görünmektedir. Şirket pazarladıkları malın çok renkli bir şekilde reklamının yapılmasının faydalı olmadığını düşünmektedir. Sergi ve fuarlar Lindner için büyük önem taşımaktadır ve bu fuarlar aracılığıyla pazarın profesyonelleri üzerinde marka imajı oluşturulmaktadır.

Marka farkındalığını yaratmanın bir yolu da halkla ilişkiler ve tanıtım çalışmaları sürdürmektir. Lindner bu çalışmaların bir parçası olan sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirilmektedir. Hans Lindner topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için 2 vakıf kurmuştur. Bu vakıf yeni iş kolları kurucularına destek için kurulmuştur.

6.2.4.5.b Pazar Fırsatları Belirlemek Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

Lindner negatiflerden çok pozitif geri beslemeler almaktan gurur duymaktadır. Bununla beraber Lindner negatif yorumları ürünle ilgili geliştirmelere potansiyel kaynak sağlamakta oldukları için dikkatle incelenmektedir.

6.2.4.6 SWOT Analizi

Güçlü Yönler

- Büyük firma
- Aile şirketi
- 40 yıllık deneyim
- Kendi ürünleri ile entegre çözümler yaratabilme
- Esneklik
- Özel müşteri istekleri için özelleştirilmiş bölümler
- yüksek kalite

Zayıf Yönler

- Küçük ihaleler için çok büyük şirket ölçeği
- Kimi pazarlar için aşırı yüksek kalite

6.2.5.1 Tasarım Süreci

(http://www.lindner-holding.com/Neue_Produkte_en.Lindner?ActiveID=1494)

Lindner ismi tüm dünyada iç mekân bitirme işlerinde ve çevresel koruma mühendisliğinde en yüksek standartlar anlamına gelmektedir.

Firmanın çeşitli bölümlerindeki uzmanlar, 'yeni çözümler inşa etmek' sloganıyla insanların yararlanabilecekleri (CFT) yenilikçi ürünleri geliştirmekte ve üretmektedirler.

Lindner'in Ar-Ge bölümü Arnstorf'ta bulunmaktadır ve 60'ı aşkın tasarımcı, mühendis ve tekniker, bireysel proje takımları ile düzenli olarak görüşerek, mimar ve müşterilerin ihtiyaçlarını proje süreci içerisinde devamlı olarak özümsemeye çalışmaktadırlar.

Spesifik projelerin geliştirme ve tasarlama işini yapan ilgili birimler, merkezdeki geliştirme bölümü tarafından yardıma ihtiyaç duyulması muhtemel konularda (yangın dayanımı, statik sorunlar, akustik, prototip inşaatın test edilmesi vb. gibi) projenin verimli bir şekilde yürütmesi için desteklenirler.

Örnek olarak Lindner'in en yeni ürünlerinden ikisi ele alınıp sundukları CFT değerlendirilebilir.

Nortec - Calcium sulphate döşemeler

Çekirdek Fayda Teklifi

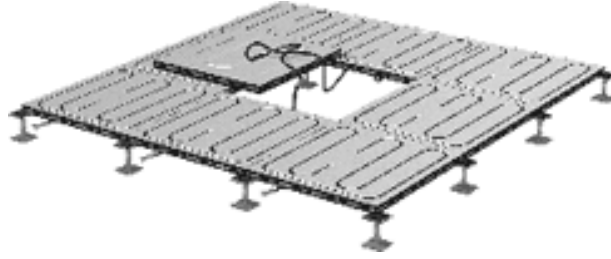
- Yüksek yangın dayanımı
- Yüksek gürültü dayanımı
- Estetik beklentiler için geniş bir ürün gamından ham malzemeleri seçme avantajı
- Ofisler için ideal yüksek kalite ve yüksek yürüme konforu
- Almanya Rosenheim Baubiologie Institute'ta yapılan testler NORTEC'in tehlike risksiz bir malzeme olduğunu göstermiştir. Ürün geri dönüştürülebilir materyallerden imal edilmiştir ve geri dönüşümde zehirli madde salınımı yapmamaktadır.



Şekil 6.17: Nortec - Calcium sulphate döşemeler

NORTEC comfort**Çekirdek Fayda Teklifi**

NORTEC comfort döşeme sistemi yükseltilmiş döşeme ve yerden ısıtma sisteminin avantajlarını birleştiren bir üründür. Radyatör sisteminin kullanılmaması mimarlara büyük kolaylık sağlarken, yerden ısıtma sistemine müdahalenin kolaylığı büyük bir avantajdır.



Şekil 6.18: NORTEC comfort

6.2.5. Koleksiyon Mobilya⁵



6.2.5.2 Tarihçe

- 1972 yılında Ankara Siteler’de Faruk Malhan tarafından küçük bir metal atölyesi olarak kurulmuştur.
- 1980’lerin başında Ankara’da kendisine tasarım odaklı bir firma olarak yer edinmiştir.
- 1980’lerin ortasında İstanbul pazarına girmiştir.
- 1988 yılında Tekirdağ’da bir fabrika kurulmuştur.
- 1994 yılında Köln Orgatec Fuarı’na katılarak dünya pazarında bir altyapı oluşturmuş, dünya mimari çevrelerince fark edilmiştir.

6.2.5.2 Vizyon



Müşterilerin yaşam tarzını farklılaştırmak.

6.2.5.3 Misyon

Amaç, özenle seçilmiş malzemeler, ustalıklı çözümler, zaman aşımına dayanabilen çizgiler ile, düşlenen ev ortamının öğelerini oluşturmak, yalın bir tasarım anlayışı içerisinde ev yaşamının bütününe kapsayan ürünler sunmaktır.

6.2.5.4 Yenilik Stratejisi

1960’lı yıllara damgasını vuran modernizm anlayışının etkisi bugün hâlâ devam etmektedir. ”Çağdaş tasarım” ve “yüksek kalite” Koleksiyon Mobilya’nın tasarım anlayışının temelidir ve bu temel üzerinden yenilik stratejileri belirlenmektedir.

Faruk Malhan, “Endüstriye hizmet etmek için tasarımı değil, tasarıma hizmet etmek için

⁵ Koleksiyon Mobilya İhracat Grup Müdürü Burcu Begde’den belirlenen sorulara elektronik posta ve telefon yoluyla cevaplar alınmıştır.

endüstriyi kullanıyorum,” demektedir.

Yeniliğin Kaynakları

Koleksiyon Mobilya değişen ve gelişen yaşam stilleri için çağdaş tasarımlar yaratmayı amaçlamaktadır.

- Demografik – Algısal Değişimler ve Tutumlar

1990’lı yıllarda iş yaşamındaki gelişmeler nedeni ile ofis mobilyası kavramı yeniden şekillenmiştir. Giderek hızlanan iletişim ve medya olanakları daha dinamik ve esnek çalışma koşul ve ortamlarına ihtiyacı doğurmuştur. Koleksiyon Mobilya üstlendiği kontratlı projelerle çalışanların ofis yaşamına dair algı ve tutumlarından yola çıkarak yeni çözümler üretmeye başlamıştır.

2001 yılında Koleksiyon Mobilya müşterilerinin başka bir algısına yönelik bir çalışma yapmıştır. Burada müşterilerin çevreye karşı olan tutumu tasarımı şekillendirmiştir ve “Ofis Mobilyasında Saflığa ve Yalınlığa Yolculuk” olarak tanımlanan "Siddhartha" serisi bir tasarım ve endüstri sergisi ile kamuoyuna sunulmuştur.

Büyük bir tasarım yatırımıyla ve tamamen Türk tasarımcıların emeğiyle gerçekleştirilen Siddhartha, ayrıştırılabilir ve geri dönüştürülebilir özellikleri, çevreye duyarlı hammadde ve kaynak kullanımı ile dünyada ve Türkiye’de büyük ilgi uyandırmıştır.

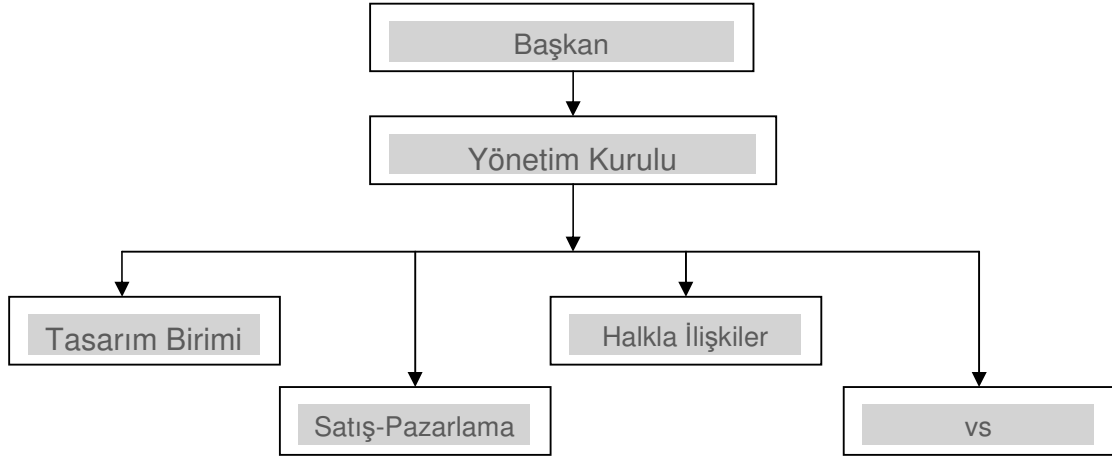
6.2.5.5 Fırsat Saptama

Moda, teknoloji, yaygın iletişim her şeyin enerjisini ve ömrünü etkilemekte, bireyi duygusal, kişisel arayışlara yönlendirmektedir. Sıradanlıktan usanç, kişilik kaybına direnç, bireysel varoluş “farklı”yı, “yeni”yi aranırlı kılmaktadır. İşte bunun için modern ekonominin getirdiği hazır eşyaların yerini, toplanan, derlenen, icat edilenler, tekrar yaratılanlar almaktadır. Güne, mükemmel ötesi, dağınık, bağımsız, el izleri, düş izleri, yeni değer kavramları damgasını vurmaktadır.

Değer, zaman ötesine geçebilecekse değer olacak; birey de yaşama, zaman ötesi bir kurguya ulaşmak isteyecektir. Bu da seçilen eşyaların kurulan ortamların zamana karşı dayanımını gerekli kılmaktadır. Özenle seçilmiş malzemeler, ustalıklı çözümler, zaman aşımına dayanabilen çizgiler, düşlenen ev ortamının öğelerini oluşturmalı, tasarım yalın, dingin, dökümlü, gölgeli ve şiirsel olmalı, gerçeklerden biraz da olsa kopmalıdır.

Koleksiyon Mobilya’da pazara dair fırsat belirleme çalışmaları pazardan firmaya doğru değil

daha çok firmadan pazara doğru akmaktadır. Koleksiyon, yaşamın gelişen şart ve koşullarını kendi nazarında değerlendirip hedef kitlesi ve potansiyel müşterileri için yeni ürünler oluşturmakta, bu noktadan sonra onları pazarlama noktasına gelmektedir. Şekil 6.19 pazarlama departmanı ile tasarım bölümlerinin ilişkisizliğini, pazarlama bölümünün tasarıma veri tabanı oluşturma görevini görmediğini, fakat sadece tasarımın sonucu olan sonuç ürünler üzerinde çalıştığını göstermektedir.



Şekil 6.19: Koleksiyon Mobilya bölümler arası ilişkiler

Pazar Tanımlanması ve Pazara Giriş Stratejisi

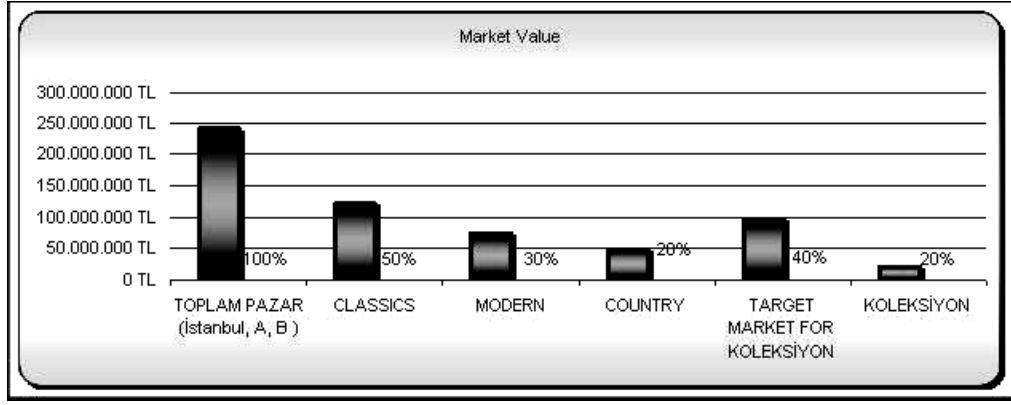
Koleksiyon Mobilya iç pazarda hedef kitle olarak A ve B grubu müşterileri seçmiştir. İç pazarda müşterilerine 6 ilde 10 adet mağaza ile hizmet vermektedir. Dış pazarda ise 18 ülkede 19 adet mağaza tarafından temsil edilmektedir.

Şekil 6.20'de de görüldüğü gibi, Koleksiyon, bugün itibariyle potansiyel müşteri olarak gördüğü pazarın % 20'sini ele geçirmiştir, amaçlanan hedef ise pazar payını % 40'a çıkarmaktır. Bugün itibariyle Koleksiyon Mobilya'nın satış rakamları şöyledir:

Konsolide ciro : 41.116.861,48

Yurtiçi satışlar : 35.193.000

Yurtdışı satışlar : 5.924.000



Şekil 6.20: Koleksiyon Mobilya'nın pazar payı ve pazar büyüme potansiyeli

6.2.6 Urban Space Management (Kentsel Mekân Yönetimi)

URBAN SPACE MANAGEMENT

LEADING DEVELOPERS OF SPECIALTY RETAILERS CENTERS

6.2.6.1 Tarihçe (<http://www.urbanspace.com/>)

Urban Space Management (USM) İngiltere ve ABD’de perakende projeler üzerine uzmanlaşmış öncü gelişim ve işletme şirketidir ve her sene projeleri ortalama 15 milyon ziyaretçi çekmektedir. USM tarafından 1978’de yapılan Camden Lock, İngiltere’nin 4. en yoğun ziyaretçi alan destinasyonudur.

6.2.6.2 Yenilik Stratejisi (<http://www.containercity.com>)

25 yılı aşkın süredir Urban Space Management şehrin içsel bölgelerine yeni kültürel ve ticari kullanımlar eklemek yoluyla hayat öpücüğü vererek diriltmektedir. Bunlar artık hizmet veremeyen ve verimli yararlar sağlayacak yaratıcı kullanım karmaları gerektiren şehir merkezinin çevresine dağılmış binalar olabilirler.

Bu noktada Urban Space Management bir danışman, planlamacı, geliştirici, proje yöneticisi, yol gösterici ajans, promosyon uzmanı, perakende satış danışmanı ve şantiye yönetimi olarak çalışmaktadır. Yaklaşım hiçbir zaman bir çözümü empoze etmek değildir, sadece mekânların doğasını organik olarak büyütmezdür. Yaratıcılık, bireysel girişimcilik ve bazen de performans başlangıç gereklilikleridir. Amaç halk için vazgeçilmez, uzun vadede ekonomik değer yaratacak ve sürekli şekilde çeşitlendirilmiş mekânlar yaratmaktır.

6.2.6.3 Pazar Fırsatları Belirlemek Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

Konteynır şehir sistemi konteynırların yüksek dayanım oluşturmak üzere bir araya getirilmesi ile prefabrike çelik modüllerden çok çeşitli şekillerde yapı biçimleri elde edilmesidir. Bu şekilde bir araya getirilen modüller birçok planlama çözümüne ve kullanıcı ihtiyaçlarına cevap vermektedirler.

Her bir USM projesinde amaçlar hızlı reaksiyon, minimum maliyet, sahanın imkânlarına en uygun yaratıcı cevapları vermek ve en yüksek verimi almaktır. USM mekânları çoğunlukla trend oluşturmada, istihdamı artırmada, mülkü değerlendirmekte ve toplum özgüvenini artırmaktadır. Ele alına projelerde olabildiğince çabuk bir şekilde maliyet verimliliğinin sağlandığı ve sahanın potansiyelinin gerçekliğe dönüştürülmesi esas olmaktadır.

6.2.6.3.a Mevcut Bir Ürün ya da Hizmeti, Yeni ya da Daha Üstün Bir Şekilde Sunmak

USM tarafından geliştirilen konteynır şehri, çeşitli kullanımlara olanak veren ve bedeli ödenebilir konutlar sağlayan yenilikçi modüler bir sistemdir.

Bu alternatif yapım metodu yoluyla gençlik merkezleri, sınıflar, ofis alanları, sanatçı stüdyoları, yaşam ve çalışma alanları yaratılmıştır.

USM pazar segmentlerini konut, ticari, eğitim olarak 3 ayırabiliriz.

Konut: Container City

Konteynır Şehir 1 projesi Londra Dockland'da Trinity Buoy Wharf'ta yer almaktadır.

Bu yapı 2001'de 5 ay içerisinde tamamlanmıştır. Konteynır Şehir 1 projesi, 12 yaşam çalışma stüdyosundan oluşan bir şekilde ve 3 katlı olarak 4800 m² kapalı alan içine tasarlanmıştır.

3 adet yaşam çalışma mekânın eklenmesi isteği üzerine 4. kat eklenmiştir.

Son derece uygun maliyetli olmasının yanı sıra Konteynır Şehir 1, % 80'i geri dönüşebilir malzemeden yapıldığı için çevre dostu bir yapıdır.

Tamamlanma yılı: 2001

Uygulama süresi : 4 gün

Mimar : Nicholas Lacey and Partners

Mühendis : Buro Happold

Yürütücü : Urban Space Management Ltd.

Kullanılan konteynır adedi : 20

Üretilen birim adedi : 15

Kullanım : yaşam / çalışma ve stüdyo mekânları



Şekil 6.21: USM Konteynır Şehir yaşam ünitesi iç görünüşü

Ticari: The Riverside Building

Thames Nehri'nin kıyısında ve Millenium Dome'un karşısında yapılmıştır. 22 ofis mekânını içermektedir.

Tamamlanma yılı : 2005

Uygulama süresi : 8 gün

Mimar : A.B.K Architects

Mühendis : Buro Happold

Yürütücü : Urban Space Management Ltd

Kullanılan konteynır adedi: 73

Üretilen birim adedi: 22

Kullanım : Stüdyo / ofis



Şekil 6.22: USM Riverside Building dış görünüş

Eğitim: Fawood Children's Centre (Fawood Çocuk Merkezi)

2005 RIBA Stirling ödölünü almıştır.

2004'te tamamlanan Fawood Çocuk Merkezi revir, ofis mekânları ve eğitim mekânları olmak üzere 3 bloktan oluşmaktadır. Bu 3 bloğun döşemeleri dış yürüme yolları ile bağlanmaktadır.

Stonebridge Yapı Enstitüsü tarafından bu yapının yenilikçi yaklaşımı 2005'te RIBA Stirling ödölüne layık görölmüştür.

Tamamlanma yılı : 2004

Uygulama süresi : 5 gün

Prensip kararlar belirleyicisi: Urban Space Management Ltd

Mimar : Alsop Architects

Mühendis : Buro Happold

Kullanılan konteynır adedi: 20

Üretilen birim adedi: 3 blok

Kullanım : Revir, ofis ve eğitim mekânları



Şekil 6.23: Fawood Çocuk Merkezi dış görünüş

Müşteri İsteklerinin Tanımlanması ve Geri Besleme

Bir konteynır potansiyel müşteriler için şu anlamlara gelmektedir:

(http://www.archinect.com/forum/threads.php?id=33636_0_42_0_C)

1. 20 yıl süren konut taksitlerinden kurtulmak
2. Farklı yerlere bungalow kurma özgürlüğüne sahip olmak
3. ¾ oranında çeliğin vereceği ev güveni duygusuna sahip olmak
4. Farklı işlevler yüklenebilecek mekânlara sahip olmak
5. Mimarsız tasarlayabileceğim bir eve sahip olmak
6. Küresel konut sorununa gerçek çözümler yaratmada yardımcı olmak

Geri Besleme

Konteynırlar sürdürülebilir bir tarz içerisinde modern evlere dönüşmektedirler ve elde edilen mekânlar birçok gelişme sonucu yapı dünyasında elde edilen ilerlemelere eşit olabilmektedir.

— THE SUNDAY TIMES

Gemi konteynırlarının yeniden kullanımı İngiltere'nin konut krizine alım gücünü zorlamayan, yeşille dost cevaplar verebilmektedir.

— THE GUARDIAN

Stil sahibi, ucuz ve çevreyle dost

— GRAND DESIGNS

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni ürün geliştirme, rekabete dayalı günümüz pazarlarında, pazarlara yeni girmek arzusunda olan girişimcilere ezici rekabet baskısı altında dayanabilme gücünü, pazarlarda hâkimiyetlerini sağlamış firmalara ise mevcut konum ve üstünlüklerini koruma yeteneğini vermektedir.

Küreselleşmenin bir getirisi olarak algıladığımız yeni ürün geliştirme, bu noktada tıpkı küreselleşmenin kendisi gibi hem onu yaratan için bir fırsat, hem de kendine karşı bir tehdit oluşturmuştur. Bu nedenle şirketler sürekli nitelikte reaktif ve proaktif stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Yeni ürün geliştirme çabaları yapı itibarıyla büyük bir ödül ve tehlikeli bir riski beraberinde taşırlar. Bu noktada verilmesi gereken kararlar, birbiriyle ilgili her kilit departmanın doğru kararlarının bir sonucu olmalıdır. Üst üste kurgulanacak bu kararların doğruluğu ve isabet oranı başarıya ulaşmada birbirini desteklemelidir. Yeni ürün geliştirme konusunun anlatmaya çalıştığı öz, bu sürecin hangi şekilde işlemesi gerektiğidir.

Bu bağlamda yeni bir ürünü (bina, şehir planı, heykel, rekreasyon, dayanıklı tüketim malları vb. gibi) yaratacak tasarımcı, eserin bu bütün içerisinde ve stratejik öze bağlı kalarak tasarlanmasında, bu nosyona ait bilgilere sahip olmak zorundadır. Günümüz koşullarında pazarlanamayacak bir tasarımı yapmak kişisel bir tatminden öteye gidemeyecektir. Bizim tasarımı ele aldığımız yapı içerisinde stratejik hedefe yönelik, tabandan ve pazardan gelen seslere kulak vermeyen bir tasarım, büyük bir kaynak ve zaman israfına sebep olacaktır. Tasarımcı yeni ürün geliştirme eyleminin tüm safhaları ile ilgili bilgiye sahip olduğu noktada kendisinin veya şirketinin istediği sonucu verecek ürünü tasarlamakta büyük bir eylem yeteneğine sahip olacaktır.

Dünyada yeni ürün geliştirmeyi en başarılı şekilde yapan kurumların küresel şirketler adını verdiğimiz girişimler olduğunu görmekteyiz. Bunlar çok büyük sermayeli, kurumsallaşmış, yani kurum kültürünü, kurum kimliğini, kurum imajını ve buna bağlı alt marka imajlarını oturtmuş ve benimsetmiş şirketlerdir. Burada gözlenen, yeni ürün geliştirme çalışmalarının, kendi oluşturulma sürecinin dışında belirli bir altyapı kurgusunu da gerektirdiğidir.

Türkiye’de yeni ürün geliştirme çalışmaları gerekli altyapı, bilgi, sermaye ve pazar şartlarının eksikliği ve uyumsuzluğu sebebiyle gelişmiş ülkelerdeki seviyeye ulaşabilmiş değildir. Yaygın ve bilimsel olarak kullanımı 1990’lı yıllara denk gelen bu konu ülkemizde halen belirli bir seviyeye ulaşabilmiş değildir. Bu konuyla ilgili Türkçe kaynaklar dahi son derece kısıtlıdır.

Kurumsallaşma çabalarını tamamlayamamış ülkemiz kurumları içerisinde hem kamuda hem de özel sektörde ürün ve hizmetleri geliştirme çabalarında bölümler arası eksiklikler ve iletişimsizlik göze çarpmaktadır. Değer erozyonu yaşanan ülkemizde, şirketlerin kendi değerlerini oluşturmaları ve bu değerler üzerinden ürünlere yönelik fayda tekliflerini yaratmaları süreci tatmin edici bir boyuta ulaşmamıştır.

Ülkemizde tasarım ve konstrüksiyonla ilgili bazı sektörlerde durum şu şekildedir: Pazarın ve tüketicilerin daha doymuş olduğu mobilya sektörü, bu zorunluluk üzerinden yeni ürün geliştirme çabalarına ayak uydurmak zorunluluğunu yaşamakta ve buna uygun pozisyon almaktadır. Tüketici tutum ve özelliklerinin günümüz tüketim toplumunda şekillenerek pazarlara yansması, moda ve trendler gibi hareketlerle yeni ürün geliştirme çabalarını belli bir noktaya getirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Ülkemizde inşaat sektörünü ele aldığımızda ise, pazarın doygunluktan aşırı uzak olması, talebin yüksek, buna oranla arzın düşük kalması, her ne kadar yeni ürün geliştirmeye uygun bir taban gibi gözükse de, mevcut şartları kötüye kullanmak söz konusu dahi olsa girişimcilerin bu fırsatı geniş ve nitelikli bir çerçevede tanımlamadıkları, fırsata ve tüketiciye en uygun fayda teklifini geliştirmedikleri, bir nevi ne yapsak satılır düşüncesiyle hareket ettikleri görülmektedir.

Yeni ürün geliştirme konusunda istenilen modern yapıya genel anlamda ulaşmak değindiğimiz üzere kurumsallaşma çabalarının devamında ve toplumun bilinç ve eğitim seviyesinin yükselmesi ile mümkün olabilecek gibi görünmektedir. Bu bağlamda yeni nesillere yatırım yapılması en uygun ve akılcı yol olarak görünmektedir.

KAYNAKLAR

- Allen, T. J., (1977), "Studies of the problem solving process in engineering design", *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM13.
- Ansoff, H. I., (1957), "Strategies for Diversification", *Harward Business Review*.
- Arnold, J. E., (1962), *Useful Creative Techniques, Source book for creative thinking*, S. J. Parnes and H. F. Harding, New York.
- Assael, H., (1990), "Segmenting Market Segmentation Strategies and Techniques", *European Research*, Vol 1.
- Ayers, R. U., (1969), *Technological Forecasting and Long Range Planning*, McGraw Hill, New York.
- Barlow, W., (1989), *The Importance of Design*, The Design Council, Londra.
- Barr, V., (1995), *Promotion Strategies for design and Construction Firms*, Thomson Publishing, New York.
- Baudrillard, J., (1970), *La Societe de Consommation*, Editions Denoel, Paris.
- Begde, B., (2006), *Elektronik Posta ve Telefon Yoluyla İletişim*, Koleksiyon Mobilya, İstanbul.
- Biggadike, R. E., (1976), *Entry Strategy and Performance*, Harward University Press, Cambridge.
- Blaich, R., and Blaich J., (1993), *Product Design and Coorporate Strategy Managing and The Connection For Competitive Advantage*, Mc Graw Hill, New York.
- Booz-Allen and Hamilton., (1982), *New Product Management for the 1980's*, New York.
- Brassington, F., and Pettitt, S., (2000), *Principles of Marketing*, 2nd ed., Pearson Education, İngiltere.
- Bronowski, J., (1987), "Scientific American", Special issue.
- Brown, P.G., (1991), "QFD: Echoing The Voice of Customer", *AT&T Tecnicl Journal*, March/April, pp. 18-32.
- Bruce, M., and Biemans, W.G., (1995), *Meeting The Challenge of the Design-Marketing Interface*, Wiley&Sons, Manchester, 224-256.
- Bruce, M., and Roy, R., (1991), *Integrating Marketing and Design for Commercial Benefit*, Marketing İntelligence and Planning, Londra.
- Brunswick, E., (1957), *The Conceptual Framework of Psychology*, University Of Chicago Press, Şikago.
- Business Week*, October 25, 1991, Special Issue.
- Buzzell, R. D., Quelch, J. A., and Bartlett C., (1995), *Global Marketing Management, Cases and Readings*, Addison- Wesley.
- Calder, B. J., (1977), " Focus Groups and The Nature Of Qualitative Marketing Research", *Journal of Marketing Research*.

- Carpenter, G. S., K. Nakamoto, (1989), "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantages", *Journal of Marketing Research*, 26.
- Cemalcılar, İ., (1987), *Pazarlama-Kavramlar, Kararlar*, Beta, Eskişehir.
- Cooper, R. G.,(1993), *Winning at New Products: Accelerating the Process From Idea To Launch*, Reading MA, Addison- Wesley.
- Dace, R., (1989), "Japanese New Product Development", *Quarterly Review of Marketing*, 14
- Daleymple, and Persons, (1976), "Marketing Management".
- Deck, M., (1994), "Why The Best Companies Keep Winning the New Product Race".
- Deck, M., (1994), *High Performance New Product Development*, New York.
- Duerr, M. G., (1986), *The Commercial Development of New Products*, Conference board, New York.
- Emiroğlu, E., (2002), *Kurumsal Kimlik Oluşumunda Mimari Ürüne Yansıyan Simgesel Anlamların İncelenmesi*, İstanbul, İ.T.Ü, Yüksek lisans tezi, 36-45.
- Frank, T., (2006), *Elektronik Posta Yoluyla İletişim*, Lindner, Arnstorf, Almanya.
- FitzRoy, P.T., (1976), *Analytical Methods For Marketing Management*, Berkshire.
- Francis, A., and Winstanley, D., (1988), "Managing New Product Development", *Journal of Marketing Management*, 4.
- Gatignon, H., Weitz, B., and Bansal, P., (1990), "Brand Introduction Strategies and Competitive Environments", *Journal of Marketing Research*, 27.
- Gertz, D., and Baptista, J., (1995), *Grow to be Great*, Free Press, New York.
- Gren, P., and Wind, J., (1975), "New Way To Measure Consumer Judgments", *Harvard Business Review*.
- Griffin, A., and Hauser, J. R., (1993), "The Voice of Customer", *Marketing Science*, Winter, Vol: 12 1-27.
- Haley, R. I. (1968), "Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool", *Journal of Marketing*, 32.
- Hart, S. J., and Service, L. M., (1988) "The Effects of Managerial Attitudes to Design on Company Performance", *Journal of Marketing Management*.
- Harvard Business Review, (1991), *Innovation*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- Hatipoğlu, Z., (1993), *Temel Pazarlama*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Haupt, E., and Kubitz, M., (2002), *Marketing and Communication for Architects – Fundamentals, Strategies and Practice*, Birkhauser-Publishers For Architecture, Basel, Boston, Berlin.
- Hauser, J. R., and Wisniewski, K., (1979), *Consumer Analysis for General Travel Destinations, Technical Report*, North Western University, Evanston.
- Hauser, J. R., (1988), "Competitive Price and Positioning Strategies", *Marketing Science*, 7.

- Hauser, J.R., and Clausing, D., (1988), "The house of Quality", *Harward Business Review*, No.3, June.
- Holak, S. L., Parry M. E., and Song, X. M., (1991), "The Relationship of R&D Sales to Firm Experience : An Investigation of Marketing Contingencies", *The Journal of Product Innovation Management*.
- Hopkins, D. S., (1981), "New Product Winners and Losers", *Research Management*.
- Isenson, R., (1969), "Project Hindsight : An Empirical Study of the Sources of the Ideas Utilized in Operational Weapon Systems", *Factors in the Transfer of Technology*.
- Kadıbeşegil, S., (1987), *Halkla İlişkilerde Temel İlkeler*, Tükelmat, İzmir.
- Kancıoğlu, M., (2001), "Çevresel İmaj-Kimlik-Anlam Bağlamında Akdeniz Bölgesi Turizm Binalarının İncelenmesi", İstanbul, İ.T.Ü, Doktora tezi, 17-27.
- Keeney, R. L., and Raiffa, H., (1976), *Decision Analysis With Multiple Objectives*, John Wiley and Sons, New York.
- Kleinschmidt, E. J., (1986), *An Investigation into the New Product Process*.
- Kocabaş, F., Elden, M., Yurdakul N., (2002), *Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle, İletişim*, İstanbul, 67-83.
- Kotler, P., (1999), *Kotler ve Pazarlama – Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kozanlı, T., (2005), *Kişisel Görüşme*, Eston Yapı A.Ş., İstanbul.
- Madique, M. A., and Zirger, B. J., (1984), "A Study of Success and Failure in Product Innovation", *IEEE Transactions On Engineering Management*, 31, 192-203.
- Malinauskas, A., (2006), *Kişisel Görüşme*, Kusch+Co, Hallenberg, Almanya.
- Marquis, D. G., (1969), "The Anatomy of Successful Innovations", *Innovation 1*.
- McMillan, I. C., and McGrath, R.G., (1997), *Discovering New Points of Differentiation*, Harward Business Review.
- Moore, W. L., Premier, A. E., (1993), *Product Planning and Management: Designing and Delivering Value*, McGraw-Hill, NewYork.
- Mucuk, İ., (1998), *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Myers, S., and Marquis, D. G., (1969), "Succesful Industrial Innovation: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms", *NSF*, 69
- O'meara, J. T., (1961), "Selecting Profitable Products", *Harward Business Review*, 39.
- Odabaşı, Y., (1986), *Tüketici Davranışı*, A.Ü. Yayınları, Eskişehir.
- Page A. L., and Rosenbaum, H. F., (1992), "Developing an Effective Concept Testing Program for Consumer Durables".
- Page, A. L., (1993), "Assesing New Product Development Practice and Performance: Establishing Crucial Norms", *Journal of Product Innovation Management*, New York.

- PDMA, A. L., (1993), *PDMA Handbook*, Product Development And Manufacturing Association, New York.
- Prince, G. M., (1970), *The Practice of Creativity*, Collier Books, New York.
- Quinn, J. B., (1967), "Technology Forecasting", *Harvard Business Review*, 45.
- Raiffa, H., (1968), "Assesment of Probabilities".
- Robert, M., (1995), *Product Innovation Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Roberts, E. B., (1991), *Enterpreneurs in High Technology, Lessons From MIT and Beyond*, Oxford University Press, New York.
- Robinson, W. T., and Fornell, C., (1985), "The Sources of Market Pioneer Advantages in Customer Goods Industries", *Journal of Marketing Search*, 22.
- Rosenau, M., and Moran, J., (1993), *Managing The Development of New Products*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Rosenbloom, R. S., and Cusumano, M. A., (1987), "Technological Pioneering and Competitive Advantage: The Birth of the VCR Industry", *California Management Review*, 29.
- Rosenthal, S., (1992), *Effective Product Design and Development*, Business One Irwin, Homewood.
- Rosenthal, S., (1990), *Building A Workplace Culture to Support New Product Introduction*, Boston University Press, Boston.
- Rothwell, R., and Whiston, T. G., (1990), "Design, Innovation and corporate Integration", *R&D Management*, 20, 193-201.
- Schifman, L. G., (1983), *Consumer Behaviour*, 2. Ed, Prentice Hall Inc., USA.
- Schmalensee, R., (1982), "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands", *American Economic Review*, 27.
- Slade, M., (1989), "Understanding the Brief", *Engineering*, 230.
- Stu's News, (1992), "Marketing Prioritizing", *Professional Development Resources*.
- Tener, H., (2005), *Kişisel Görüşme, Kelebek Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul*.
- The Boston Consulting Group, (1970)
- Tokatlı, A., (2004), "Yeni Ürün Geliştirmede Hedef Kitle Tanımının Tasarım Sürecine Etkisi: Yeni Ford Kargo Örneği", İstanbul, İ.T.Ü, Yüksek lisans tezi.
- Tybout, A. M., and Hauser, J. R., (1981), "A Marketing Audit Using a Conceptual Model of Consumer Behaviour: Application and Evaluation", *Journal of Marketing*, 45.
- Ulrich, T. K., and Eppinger, S. D., (2000), *Product Design And Development*, Second Ed, McGraw Hill, Newyork, 49-82.
- Urban, G. L., and Hauser, J. R., (1993), *Design and Marketing of New Products*, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 152-318.
- Urban, G. L., and Star, S., (1991), *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and*

Decisions, Prentice Hall, Eagle Wood Cliffs.

Urban, G. L., Carter, T., Gaskin S., and Mucha, Z., (1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science*.

Utterback, J. M., (1974), "Innovation in Industry and the Diffusion of Technology", *Science* 183 ed.

Vandermerwe, S., (1994), *From Thin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value Through Services*, Butterworth Heinemann, Oxford, İngiltere.

Von Hippel, E., (1998), *The Sources of Innovation*, Oxford University Pres, New York.

Von Oech, R., (1990), *A Whack on the Side of the Head: How You can Be More Creative*, Warner Books, New York.

Walsh, V., Roy R., Bruce, M., and Potter, S., (1992), *Winning by Design*, Basil Blackwell, Oxford.

Wilkie, W. L., (1986), *Consumer Behaviour*, Wiley and Sons, University of Florida.

Wind, Y., Robertson, T., and Fraser, C., (1982), "Industrial Product Diffusion by Market Segment", *Industrial Marketing Management*, 11.

İNTERNET KAYNAKLARI

[1] www.archinect.com/forum/threads.php?id=33636_0_42_0_C

[2] www.containercity.com/

[3] www.urbanspace.com/

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi	21.08.1980	
Doğum Yeri	Erzurum	
Ortaokul	1991 - 1995	M.E.V Özel Avni Akyol Lisesi
Lise	1995 - 1998	M.E.V. Özel İzmir Fen Lisesi
Lisans	1998 - 2003	Dokuz Eylül Üniversitesi Mimarlık Fakültesi
Yüksek Lisans	2003 - 2006	Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Mimari Tasarım

Çalıştığı kurumlar:

2006 –	ENKA İnşaat, Moskova
2004 – 2005	Beşiktaş Mimarlık Bürosu, İstanbul
2003 – 2004	Tepe İnşaat, İzmir