



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

yeni ürünlerde başarı faktörleri ve..

Yüksek Lisans Tezi

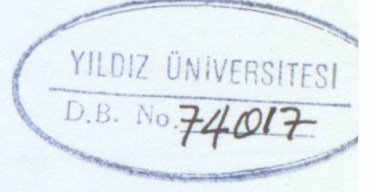
yeliz ilze

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANLIĞI

Yer No (DDC): R 363/339

Kayıt No : 2383
Geldiği Yer : Fen Bilim Enst.
Tarih : 16.03.2005
Fiyat : 3.85
Fatura No :
Ayniyat No : 1/1
Ek :

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



IX-77

YENİ ÜRÜNLERDE BAŞARI FAKTÖRLERİ
ve
BİR UYGULAMA

Elektrik Müh. Yeliz İLZE

S.B.E İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programının
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı : Yrd. Doç.Dr. F. Müge ARSLAN

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
1 GİRİŞ.....	1
2. PAZARLAMA ve ÜRÜN KAVRAMLARI.....	3
2.1 Pazarlama Kavramı.....	3
2.2 Ürün Kavramı.....	6
2.2.1 Ürünlerin Sınıflandırılması.....	8
2.2.1.1 Dayanıklılıkları Bakımından Ürün Türleri.....	8
2.2.1.1.1 Dayanıksız Mallar	8
2.2.1.1.2 Dayanıklı Mallar.....	8
2.2.1.1.3 Hizmetler.....	8
2.2.1.2 Satın Alanlar Bakımından Ürün Türleri.....	9
2.2.1.2.1 Tüketim Malları.....	9
2.2.1.2.2 Endüstriyel Mallar.....	9
2.2.1.3 Tüketicilerin Satın Alma Alışkanlıklarına Göre Ürün Türleri.....	10
2.2.1.3.1 Kolayda Ürünler.....	10
2.2.1.3.2 Beğenmelik Ürünler.....	11
2.2.1.3.3 Özellikli Ürünler.....	11
2.2.1.3.4 Aranmayan Ürünler.....	12
2.2.2 Ürün Hattı ve Karması.....	12
2.2.3 Ürün Hayat Eğrisi.....	12
2.2.3.1 Sunuş Aşaması.....	13
2.2.3.2 Büyüme Aşaması.....	13
2.2.3.3 Olgunluk Aşaması.....	14
2.2.3.4 Düşüş Aşaması.....	14
2.2.3.5 Ölüm Aşaması.....	14
3. YENİ ÜRÜN ve YENİ ÜRÜNLERDE BAŞARI FAKTÖRLERİ.....	15
3.1 Yenilik Kavramı.....	15
3.2 Yeni Ürün Tanımı ve Sınıflandırılması.....	18
3.3 Yeni Ürün Geliştirme Yolları.....	20
3.4 Yeni Ürünlerin Ortaya Çıkış Şekilleri.....	21
3.4.1 Buluş ve Adaptasyonla Ortaya Çıkan Yeni Ürün.....	21
3.4.2 Mevcut Yeni Ürün İçinde Bulunacak Yeni Kullanım Alanları ile Ortaya Çıkan Yeni Ürün.....	22

3.4.3	Mevcut Üründe Yapılacak Önemli Değişiklikten Dolayı Ortaya Çıkan Yeni Ürün.....	22
3.4.3.1	Yeni Amabalajdan Doğan Yeni Ürün.....	22
3.4.3.2	Mevcut Ürünün Geliştirilmesinden Doğan Yeni Ürün... ..	23
3.4.3.3	Teknolojik Yenilikten Doğan Yeni Ürün.....	23
3.4.3.4	Taklit Yolu İle Doğan Yeni Ürün.....	24
3.5	Firma Açısından Yeni Ürünlerin Önemi	24
3.6	Firmaların Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri.....	25
3.6.1	Firmanın Varlığını Koruması.....	25
3.6.2	Firmanın Büyüme İsteği.....	25
3.6.3	Tüketici Taleplerindeki Değişmeler.....	25
3.6.4	Rekabet.....	26
3.6.5	Ürünlerin Modasının Geçmesi.....	26
3.6.6	Kısalan Ürün Yaşam Seyri.....	26
3.6.7	Teknoloji.....	26
3.6.8	Kaynak Kullanımı.....	27
3.6.9	Pazar Stratejisi.....	27
3.7	İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri.....	27
3.7.1	Reaktif Stratejiler.....	28
3.7.2	Proaktif Stratejiler.....	29
3.8	Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	30
3.8.1	Yeni Ürüne İlişkin Fikirlerin Üretilmesi.....	30
3.8.1.1	Yeni Ürün Fikir Kaynakları.....	30
3.8.1.1.1	Araştırma & Geliştirme... ..	31
3.8.1.1.2	Satış Elemanlarıve Çalışanlar.....	21
3.8.1.1.3	Müşteriler	32
3.8.1.1.4	Rakipler.....	32
3.8.1.1.5	Dağıtım Kanalları ve Tedarikçiler.....	32
3.8.1.2	Yeni Ürün Fikirlerinin Üretimi İçin Teknikler.....	32
3.8.2	Yeni Ürün Fikirlerinin Elenmesi.....	33
3.8.3	Kavram Geliştirme ve Test Etme.....	34
3.8.4	Pazarlama Startejsisi Geliştirme.....	34
3.8.5	İşletme Analizi.....	35
3.8.6	Ürün Geliştirme ve Test Etme.....	35
3.8.7	Pazar Testi.....	36
3.8.8	Ticarileşme.....	36
3.9	Yeni Ürünlerde Başarı Faktörleri.. ..	37
3.9.1	Müşteriye Üstün Bir Değer ve Faydalar Sunma.....	38
3.9.2	Güçlü Bir Pazar Oryantasyonu ve Müşteri Odaklılık.....	39
3.9.3	Dikkatli Bir İlk Geliştirme Aşaması.....	39
3.9.4	Net ve Erken Ürün Tanımı.....	40
3.9.5	Karşılıklı Fonksiyonel Takım Çalışması.....	40
3.9.6	Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Etkinliği.....	42
3.9.7	İyi Yönlendirilmiş Pazar Sunumu.....	42
3.9.8	İşletmenin Yenilikçi Kültürü.....	43
3.9.9	Ön Çalışma Yapılması.....	43
3.9.10	Süreçteki Devam Edilecek yada Bitirilecek Karar Nokatalarının Kararlı Bir ŞekildeYapılandırılması.....	43
3.9.11	Üst Yönetimin Desteği.....	44
3.10	Bazı Araştırmacılar Tarafından Ortaya Konulan Başarı Faktörleri	44

4.	YENİ ÜRÜNLERDE BAŞARI FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA	48
4.1	Araştırma Kapsamına Alınan Firmalar Hakkında Genel Bilgi.....	48
4.2	Araştırma Metodolojisi.....	53
4.2.1	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	53
4.2.2	Araştırmanın Sınırlamaları.....	53
4.2.3	Araştırmanın Türü.....	54
4.3	Araştırma Yöntemi.....	54
4.3.1	Araştırma Kapsamına Alınan Firmalar.....	54
4.3.2	Veri Toplama Yöntemi.....	54
4.3.3	Soruların Hazırlanması.....	55
4.3.4	Araştırma Bulguları.....	55
4.4	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	67
5.	SONUÇLAR.....	69
	KAYNAKLAR.....	71
	EKLER	74
	Ek 1 Görüşme Soruları.....	75
	ÖZGEÇMİŞ.....	77

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	Pazarlama karması unsurlarının etkileşimi.....	5
Şekil 2.2	Genişletilmiş ürün kavramı.....	7
Şekil 2.3	Pazarlama karması içinde ürün.....	7
Şekil 3.1	Ürün yenilik matrisi.....	17

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	Satış ve pazarlama anlayışının karşılaştırılması.....	4
Tablo 3.1	Proaktif ve reaktif stratejiler.....	28

Bu tez konusuna başlamemde beni yönlendiren, destekleri hiçbir zaman eksik olmayan değerli hocamı Y.Doç. Dr. Fatma Müge Arslan'a.

Yüksek lisans eğitimim boyunca pazarlama ile ilgili değerli bilgilerimi kazandıran, bu bölümde tez konularımın yanı sıra bana ve tezim için her zaman yardımcı olan değerli hocamı Doç. Dr. İbrahim Kaya'ya.

Hayatımın her aşamasında her zamanla bana destek olan ve her şeyden önce beni çok değerli kıldıkları ve bery bilenler.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında yeni ürünü başarılı kılan faktörler incelenmiştir.

Bu tez konusunu seçmemde beni yönlendiren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Y.Doç. Dr. Fatma Müge Arslan`a,

Yüksek lisans eğitimim boyunca pazarlama ile ilgili değerli bilgilerinden faydalandığım, bu bölümde tez hazırlamama yardımcı olan ve tez çalışmam boyunca yardımını esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. İbrahim Kırçova`ya,

Hayatımın her aşamasında hep yanımda olan ve beni her konuda destekleyen sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Yeni ürün geliştirme işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve büyüyebilmeleri için çok önemlidir. İşletmelerin artan rekabete, sürekli değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri ve hızlı teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmesi için yeni ürün geliştirmeleri gerekmektedir. Yeni ürünler işletmelere başarı ve rekabet avantajı sağlarlar. Ancak, yeni ürünlerin başarısız olması durumunda, işletme çok büyük zarar görebilir. Bu nedenle bu sürecin çok dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir.

Bu çalışmada yeni ürünlerde başarıyı sağlayan faktörlere ilişkin bir özet verilmiş ve çeşitli firmaların yeni ürünlerindeki başarı faktörlerini belirlemek için yapılan firma görüşmelerinden bahsedilmiştir.

Anahtar kelimeler: Yeni ürün.

ABSTRACT

New product development is very important for firms to live and grow. Firms must develop new products in order to respond to continuously changing consumer wants and needs, increasing competition and to follow rapid technological developments. New products provide success and competitive advantage to firms. But if new products are unsuccessful, they cause big harm to firms. Therefore, this process must be followed very carefully.

In this study, a summary of factors that drive success in new products is given and the interview conducted with firms in order to see which factors drive success in their new products is mentioned.

Keywords: New product.

1. GİRİŞ

Yeni ürün geliştirmek, tüketicilerde taleplerindeki değişimler, kısalan ürün yaşam seyri, giderek artan rekabet ve teknolojik gelişmeler sonucunda firmaların hayatta kalabilmeleri ve büyüyebilmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bununla beraber rekabetin ve başarının en belirleyici etkenlerinden biridir.

Yeni ürünler, gerçekte anlamda yeni ürünler, mevcutlarından belirgin farklılıkları olan yeni ürünler ve işletme için yeni ancak pazar için yeni olmayan ürünler olarak karşımıza çıkabilir. Ancak yeni ürünlerin sadece %10'u gerçekte anlamda yeni ürünler olmaktadır. Bu ürünler pazar yeri ve işletmeler için yeni olduğundan maliyetleri ve riskleri yüksektir. Bu nedenle bir çok işletmenin yeni ürün faaliyeti yeni ürün yaratmak yerine var olan ürünlerinin geliştirilmesi ve değiştirilmesi esasına dayanır. Örneğin Sony, her yıl 1000 adet yeni ürün pazara sunarken bunların 800'ü var olan Sony ürünlerinin değiştirilmesi ve geliştirilmesinden olmaktadır.¹

Yeni ürün geliştirme süreci hem pahalı hem de zaman alıcı bir süreçtir. İyi görünümün yeni ürün fikirlerinden sadece birkaç tanesi yeni ürün olarak piyasaya sunulmaktadır. Gillette, Sensor traş bıçağı için 200 milyon \$ ve yaklaşık on yılını harcamıştır.²

Yeni ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan en önemli sorun belirsizlik ve risktir. Bu nedenle yeni ürün fikirlerinin çoğundan geliştirme sürecinin ilk aşamalarında vazgeçilmekte ve piyasaya sunulan yeni ürünler başarısız olmaktadır. Teknolojide meydana gelen hızlı gelişmeler bu belirsizlik ve riski daha da artırmaktadır. Piyasaya sunulan bir ürün başka bir buluş nedeniyle ekonomik yıpranmaya konu olabilmektedir.

Yeni ürün başarısızlık oranları en düşük %20 ile en yüksek %90 arasında değişmektedir. Bununla birlikte geçen yirmi yılda pazara yeni ürün sunan nispeten büyük firmalarda çalışan bir grup insana sorulduğunda, firmalarının pazara sunduğu yeni ürünlerinin 1/3'nün firma hedeflerini karşılamada başarısız olduğu belirtmişlerdir.³

Başarısızlık nedenleri olarak, yetersiz pazar araştırması, kalite eksikliği, yanlış konumlandırma, aşırı fiyat ve pazarlama karması (4P) elemanları arasında eşgüdümlü eksikliği,

¹ Charles W. Lamb ve diğerleri, (1994), Principles of Marketing, South-Western, 2nd ed. Ohio, s.305.

² Lamb ve diğerleri, s.306.

³ William L. Moore ve Edgar A. Pessemier, (1993), Product Planning and Management : Designing and Delivering Value, McGraw-Hill, New York, s.89.

maliyetin beklenenden yüksek çıkması, yetersiz ve yanlış reklam, talep azlığı, teknik üretim problemleri, rakiplerin fazla sert tepkisi, yanlış sunum zamanlaması, vb. gösterilebilir.

Bu tez çalışmasında yeni ürünü başarılı kılan faktörler ele alınmıştır. Bu amaçla çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenen yeni ürün başarı faktörleri incelenmiştir. Ayrıca çeşitli firmalarla yapılan görüşmeler ile onların yeni ürünlerini başarılı kılan faktörler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, pazarlama ve ürün kavramları ile ürünün pazarlama karması içindeki önemi anlatılmıştır. Ayrıca ürün türleri, ürün hayat eğrisi, ürün hattı ve karması kavramları da incelenmiştir. İkinci bölümde yeni ürünlerde başarı faktörleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu amaçla, yenilik ve yeni ürün tanımları verilip, yeni ürünlerin ortaya çıkış şekilleri ve firmaların yeni ürün geliştirme yolları incelenmiştir. Bununla beraber firmalar açısından yeni ürünlerin önemi ve yeni ürün geliştirme nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yeni ürün geliştirme süreci de ayrıntılı olarak verilmiştir. Tezin üçüncü bölümde yeni ürünlerde başarı faktörleri ile ilgili bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamada çeşitli firmalarla görüşmeler yapılarak onların yeni ürünlerini başarılı kılan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

2. PAZARLAMA ve ÜRÜN KAVRAMLARI

2.1 Pazarlama Kavramı

İşletmeler ekonomik hayatın temel unsurlarından biridir. Ürettikleri mal ve hizmetlerle hem insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılarlar hem de sahiplerine karın yanında toplum içinde prestij ve saygınlığını artırmak, sosyal sorumluluğa önem vermek gibi değerlerde kazandırırılar.İşletmeler tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak amaçlarına ulaşmaları için üretim, finansman, pazarlama , personel yönetimi gibi işletmenin fonksiyonları olarak anılan faaliyetleri gerçekleştirirler.Bu faaliyetler içersinde pazarlama, işletmelerin başarısını sağlayan söz konusu fonksiyonların başında gelmektedir.Pazarlama, tüketici istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu ve hangi hedef pazarlarda daha başarılı olunacağını belirlemeye ve bu pazarlara uygun mallar, hizmetler ve programları geliştirip uygulamaya koymaya yönelik faaliyetler bütünüdür.

İşletmelerin pazarlama anlayışında zaman içinde önemli gelişmeler olmuştur. Önceleri işletmeler üretim anlayışı ile hareket etmişlerdir.Ürettikleri mallar hiçbir çaba harcanmadan tüketiciler tarafından benimsenmekteydi.Bu nedenle işletmelerin tüm çabası üretim teknolojisini ve ürünün kalitesini artırmaya yönelik olmuştur. Böylece işletmeler kitlesel üretime ve birim maliyetlere ulaşmışlardır. Ancak daha sonra üretimle yaratılan büyük miktarlardaki malların sürümü sorunu ortaya çıkmıştır. Çünkü pazar artık uysal olmayıp her üretileni kabul etmemeye başlamıştır. Bu nedenle işletmeler üretimden çok üretilen malı satma çabasına girmişlerdir.Bu amaçla, reklam, propaganda ve tutundurma çabalarına ağırlık vermişlerdir. Etkili satış tekniklerinin kullanılması ile tüketicilerin daha çok mal ve hizmet satın alacakları ve böylece yüksek karların oluşacağı düşünülmüştür. Ancak daha sonra satış önemini bir ölçüde kaybetmiştir. Artık işletmeler ürünlerin tüketiciye sunumu yerine, tüketicinin istemlerinden hareket ederek bu arzu ve ihtiyaçlara cevap verecek ürünlerin üretimi yoluna gitmişlerdir. İşletmeler için pazarlama, tüketici gereksinimlerinin üretim öncesi öğrenilmesi ve satın alınan mallarda fayda sağlamada tüketiciye yardımcı olacak faaliyetlerin yapılmasını ifade etmektedir. Böylece pazarlama işletmenin en önemli ve vazgeçilmez bir fonksiyonu haline gelmiştir.

Pazarlama, mal, hizmet ve fikirlerin her iki taraf kazançlı çıkacak şekilde değişimlerini veya transferini kolaylaştırmak için pazarlamacı tarafından planlanan ve uygulanan tüketiciye yönelik işletme faaliyetlerinin karışımı olarak tanımlanabilir.

Bir başka tanıma göre pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirecek değişimleri

sağlamak için fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımının planlanması ve yürütülmesi sürecidir.

Pazarlamanın bazı önemli özellikleri vardır. Bunlar;⁴

- Pazarlama, oldukça çok ve çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemidir.
- Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılayıcı bir mübadele faaliyetidir.
- Pazarlama, mallar, hizmetler ve fikirlerle ilgilidir.
- Pazarlama sadece bir malın reklam veya satış faaliyeti olmayıp, daha üretim öncesinde ürünün fikir olarak planlanıp geliştirilmesinden başlayarak fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımını ile ilgilidir.
- Pazarlama, bir işletme faaliyetleri grubu olarak, çok dinamik yapıda sürekli ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.

Çoğu zaman pazarlama ve satışın aynı olduğu düşünülüp birbirini yerine kullanılmaktadır. Ancak pazarlama satış değildir. Pazarlama daha geniş ve sistematik bir kavramdır. Satış ise sadece bir pazarlama faaliyetidir. Pazarlama mal üretiminden çok önce tüketicilerin analizi ile başlamakta ve mal tüketiciye satıldıktan sonra da devam etmektedir.

Tablo 2.1 Satış ve pazarlama anlayışının karşılaştırılması

	Satış Anlayışı	Pazarlama Anlayışı
Başlangıç Noktası	Fabrika	Pazar
Odak Noktası	Ürünler	Tüketici İhtiyaçları
Araçlar	Satış ve diğer tutundurma çabaları	Bütünleşmiş pazarlama çabaları
Sonuç	Satış hacmi yoluyla karlar	Tüketici tatmini yoluyla karlar

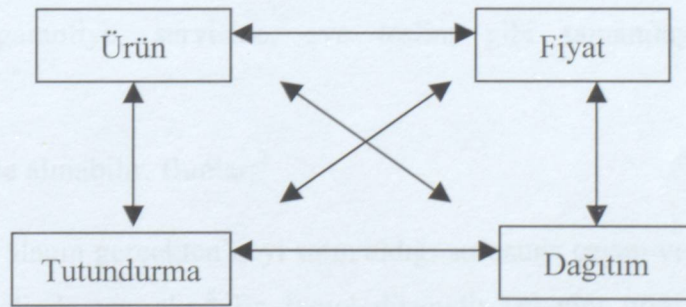
Kaynak : İsmet Mucuk, (1997), Pazarlama İlkeleri, Türkmen, 8. bas., İstanbul, s.13.

Pazarlama sürecinin bütünlüğü üzerinde duran ve bir bütün olarak işletme ile pazarlama arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve açıklanmasını sağlayan eylem gruplarına pazarlama karması denir.

⁴ İsmet Mucuk, (1997), Pazarlama İlkeleri, Türkmen, 8. bas., İstanbul, s.6.

Pazarlamanın 4P'si olarak bilinen ve pazarlama karmasını oluşturan eylem grupları şunlardır:⁵

- **Ürün (Product):** Bir ihtiyacı ya da isteği karşılama özelliği olan ürünler, fiziksel bir nesne olabileceği gibi, bir hizmet ya da fikir olabilir. Ürünlerle ilgili kararların alınması önemlidir. Örneğin, ürünün ambalajında, özelliklerinde değişiklikler yapılarak ve yeni ürünler yaratılarak büyük pazar payları elde edebilir.
- **Dağıtım (Place):** Tüketicilerin doygunluk sağlayabilmesi için mallar uygun zamanlarda, uygun yerlerde ve ölçülerde satışa sunulmalıdır. Bu amaçla pazarlamacılar ürünlerin üreticilerden tüketicilere doğru akışını sağlayan bir dağıtım kanalı oluşturmaları gerekir.
- **Fiyat (Price):** Tüketiciler fiyatla yakından ilgilenirler.Çünkü değişimde taraflardan biri olarak, etkili ve verimli değişim sonuçlarına ulaşmaktır.Bu nedenle işletmeler fiyatları azaltıp yükselterek, iskontolar sağlayarak pazardaki yerini güçlendirebilirler.Fiyat bir rekabet aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca ürüne imaj yaratılmasında da yardımcı olur.
- **Tutundurma (Promotion):** Reklam yapmak, satış görevlilerinin alıcılarla görüşmesi, sergilerin düzenlenmesi, malların özellikleri ile ilgili eğitimlerin yapılması birer tutundurma çabasıdır.



Şekil 2.1 Pazarlama karması unsurlarını etkileşimi

Kaynak: İsmet Mucuk, (1997), Pazarlama İlkeleri, Türkmen, 8. bas.,İstanbul,s.128.

Bu dört değişkenin amacı tüketiciyi tatmin etmektir. Pazarlamacının temel amacı bu dört eylem grubundan, hedef pazarın özellikleri ile örtüşen bir karma oluşturmaktır.

⁵ İlhan Cemalcılar, (1994), Pazarlama : Kavramlar – Kararlar, Beta, Tıpkı basım, İstanbul, ss.12-13.

2.2 Ürün Kavramı

Ürün bir ihtiyacı ya da isteği karşılamak amacıyla pazara sürülen tüketim ve kullanım gibi işlevleri yerine getiren her şey olarak tanımlanabilir. Bu tanım içine fiziksel bir obje, hizmet, yer, organizasyon, fikir ya da sayılanların hepsinin bir karışımı girebilir.

Başka bir tanıma göre ürün, alıcının satın alma, mülkiyet ve tüketiminden elde edeceği fiziksel, psikolojik ve sosyolojik tatmindir. Ürün kavramının içine üreticinin tüketiciye sunduğu her şey girebilir.

Bireylerin bakış açıları farklı olduğu için farklı ürün anlamları ortaya çıkar. Örneğin bir sanayici ürünü ürettiği ve böylece kar sağladığı, çeşitli parçalardan oluşan fiziksel bir madde olarak görünürken bir ticaret işletmesi ise tekrar satarak böylece kar sağlama amacıyla satın aldığı madde olarak görür. Nihai tüketici için ürün onun ihtiyaçlarını karşılayıp böylece fayda sağlayan bir unsurdur.

Tüm mal kavramı, bir malı ondan beklen tüm faydalarını kapsayacak şekilde fiziksel, ekonomik ve psikolojik öğeleri bütün olarak anlatmaktadır. Bu kavrama göre malın fiziksel varlığının yanında üretici ve satıcı tarafından sağlanan tüm hizmetler, yedek parça, ambalaj ve marka gibi çeşitli mal özellikleri ile birlikte mal bir bütün olarak düşünülmelidir. Örneğin, buzdolabı satın alan kişi bu ürünün sadece soğutucu özelliğine bakmaz. Ürünün markasına, rengine, verilen garantiye, servisine, eve teslim gibi tamamlayıcı özelliklerine de bakmaktadır.⁶

Ürün üç seviyede ele alınabilir. Bunlar;⁷

- **Öz Ürün:** Satın alanın gerçekten neyi satın aldığı sorusuna cevap veren öz ürün, tüm ürün fikirlerinin temelinde yer alır.⁸ En temel düzeydir. Tüketici ürün satın alırken aradığı problem çözme hizmeti veya öz faydalar burada yer alır.
- **Somut Ürün:** Öz ürünün büründüğü maddi yapıdır. Mesela; bilgisayar, kalem. Beş temel karakteristiği vardır; (1) Kalite seviyesi, (2) Ayrıcalık özellikleri, (3) Ambalajı, (4) Markası,

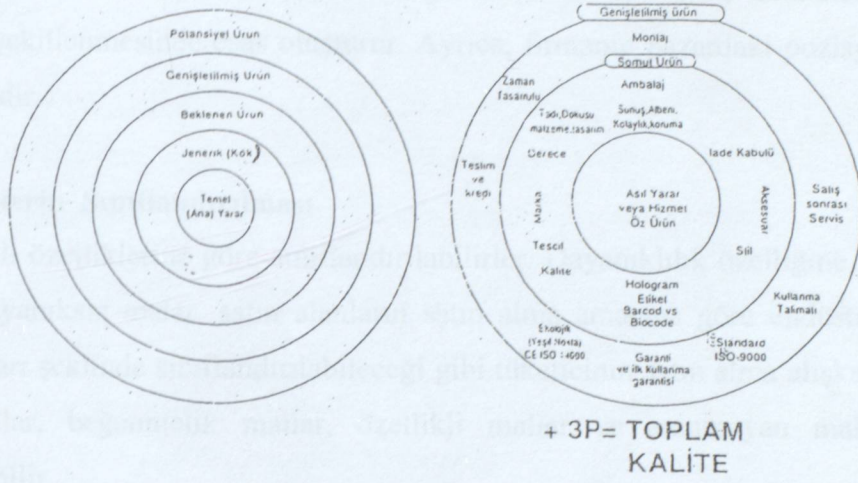
⁶ Tamer Arpacı ve diğerleri, (1994), Pazarlama, Gazi, 2. bas., Ankara, s.77.

⁷ Philips Kotler ve Gary Armstrong., (1996), Principles of Marketing, Prentice-Hall, 7th ed., New Jersey, ss 274-275.

⁸ Asuman Yalçın, İ.Fusun Sezer, (1995), Pazarlama Bilgileri, Bilim Teknik, İstanbul, s.99.

(5) şekli.

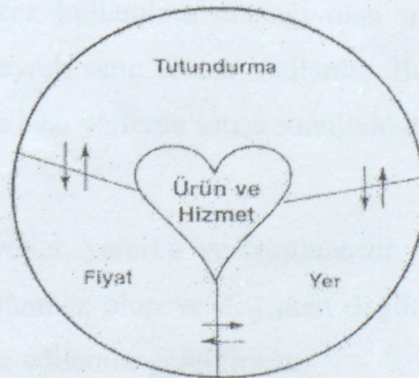
- **Genişletilmiş Ürün:** Müşteriye ek hizmetler ve faydalar sağlayan düzeydir. Örneğin, garanti, servis, teslimat, kullanma talimatı, geri iadeler,...



Şekil 2.2 Genişletilmiş ürün kavramı

Kaynak: Ömer Baybars Tek, (1999), Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları, Beta, 8. bas., İstanbul, s.341.

Pazarlamacılar bir ürünü geliştirirken, öncelikle ürünün tatmin edeceği tüketici ihtiyaçlarının özünü tanımlamaktadır. Daha sonra gerçek ürünü geliştirip bu ürün fikrini diğerlerinden ayıracak genişletme yolların baş vurmalıdır.



Şekil 2.3 Pazarlama Karması içinde ürün

Kaynak: Ömer Baybars Tek, (1999), Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları, Beta, 8. bas., İstanbul, s.340.

Ürün bir işletmenin varlığının temel nedenidir. Ürünle ilgili planlamalar ve geliştirmeler işletmenin pazarlama eyleminin başlangıç noktasıdır. Öncelikle üretilecek ürün fikri doğar. Daha sonra ürünle ilgili yeterli bir pazar olup olmadığı araştırılır. Pazarın bulunması durumunda ürünün planlanması ve geliştirilmesi sürecine geçilir. Bu aşamalar alınacak yanlış kararlar pazarda satılmayan ürünlerin üretilmesine neden olabilir. Bu nedenle ürünle ilgili çalışmaların dikkatli bir şekilde yapılması gerekir. Ürünler, fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarının şekillenmesinde esas oluşturur. Ayrıca, firmanın pazardaki pozisyonu belirleyen ana değişkendir.

2.2.1 Ürünlerin Sınıflandırılması

Ürünler belirli özelliklerine göre sınıflandırılabilirler. Dayanıklılık özelliğine göre, dayanıklı mallar ve dayanıksız malar, satın alanların satın alma amacına göre endüstriyel mallar ve tüketim malları şeklinde sınıflandırılabilir gibi tüketicinin satın alma alışkanlıklarına göre kolayda mallar, beğenmelik mallar, özellikli mallar ve aranmayan mallar olarak da sınıflandırılabilir.

2.2.1.1 Dayanıklılık Bakımından Ürün Türleri

2.2.1.1.1 Dayanıksız Mallar

Bir ya da birkaç kez kullanımdan sonra tüketilen mallardır. Örneğin, ekmek, sabun, çiklet vb. Çabucak tüketilip sık sık satın alınan mallardır. Hemen her yerde, düşük kar marjı, bol reklam ve satış geliştirme çabaları ile satışa sunulmalı ve güçlü marka bağımlılığı yaratılmaya çalışılmalıdır.⁹

2.2.1.1.2 Dayanıklı Mallar

Uzunca bir süre ve bir çok kez kullanılma olanağı olan mallardır. Örneğin, buzdolabı, otomobil vb. Yavaş tüketilip seyrek satın alınan mallardır. Bu nedenle, yüksek kar marjı , daha çok kişisel satış çabaları ile bazı yerlerde satışa sunulmalıdır.¹⁰

2.2.1.1.3 Hizmetler

Hizmetler, satışa sunulan faaliyetler, yararlar ve tatminlerdir. Örneğin, danışmanlık, bakım, onarım vb. maddi olmayıp, bölünmez olup ve değişken değildir. Daha çok kalite kontrolü, satıcı güvencesi, itibari ve adapte edilebilir gerektirirler.

⁹ Arpacı ve diğerleri, s.78.

¹⁰ Arpacı ve diğerleri, s.78.

2.2.1.2 Satın Alanlar Bakımında Ürün Türleri

2.2.1.2.1 Tüketim Malları

Son tüketiciye sunulan mallardır. Başka bir ek işlemde geçirilmeksizin tüketilen ya da kullanılan bu mallar bir daha satılmamak üzere alınırlar. Tüketici bu malları özel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın alır.

2.2.1.2.2 Endüstriyel Mallar

Endüstriyel mallar, direkt olarak nihai tüketiciye satılmayan, işletmeler tarafından başka malların üretmek veya işletmenin faaliyetlerini devam ettirmek için satın alınan mallardır. Örneğin, hammaddeler, yardımcı maddeler, işletme gereçleri vb. Bu mallar kişisel ihtiyaçları karşılamak için değil, başka mal ve hizmetlerin üretimi için satın alınırlar.

Mallar arasında yapılan tüketim ve endüstriyel mallar ayrımı, kullanım amacı açısından ele alınmıştır. Bu nedenle bir mal, hem tüketim hem de endüstriyel mal olabilir. Örneğin, kumaş, tüketici tarafından bir mağazadan satın alınırken tüketim malıdır. Oysa konfeksiyon üreticisi işletme tarafından satın alınırken endüstriyel maldır.¹¹

Bu mallar genel olarak 6 sınıfa ayrılır.

- **Hammadde:** Üretilen malların fiziksel veya kimyasal olarak bir parçasını oluşturur. Tarım ürünleri (buğday, mısır, pamuk vb .) ve doğal ürünler (su, maden ürünleri, petrol ürünleri vb.) olarak ikiye ayrılır.
- **Donatım Malları:** Üretilen malın bir parçası olmayıp, bu malların üretimi için kullanılan büyük alet ve makinalardır. Uzun süre işletmede kullanılan, pahalı mallardır. Bu malların sayıları, büyüklükleri, kapasiteleri işletmenin büyüklüğü hakkında bilgi verir.
- **Yardımcı Araçlar:** Nihai ürünün bir parçası olmayıp üretim işleminin içinde kullanılan ve üretimi kolaylaştıran mallardır. Örneğin, büro malzemeleri, fabrikada kullanılan yükleme , boşaltma makinaları vb. Bu mallar genellikle standart mallardır.
- **Endüstriyel Hizmetler:** Üretim işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilmeleri için endüstriyel mallar dışında bazı hizmetlere de ihtiyaç gösterirler. Hizmetler, bakım ve onarım hizmetleri olabileceği gibi reklam, finans, muhasebe gibi danışmanlık hizmetleri de olabilir.
- **Tamamlayıcılar (İşlenmiş Maddeler ve Parçalar):** Üretimi tamamlanmış ürünün bir

¹¹ Cemal Yükselen, (1998), Pazarlama: İlkeler – Yönetim, Detay, 3. bas., Ankara, s.114.

parçasıdır. Önceden üretim işlemine tabi tutulmuşlardır. Otomobil lastiği, bilgisayar disketi gibi üretimi tamamlanmış ancak tek başına kullanılamayan tamamlayıcıların yanında kumaş, kablo gibi tek başına kullanılabilen tamamlayıcılar da vardır.

- **İşletme Gereçleri:** Üretimi tamamlanmış ürüne girmeyip üretim işleminde yardımcı olan mallardır. Kısa ömürlü ve birim fiyatları düşüktür. Örneğin, boya, çivi, filtreler, dişliler gibi. Endüstriyel malların kolayda malları olarak kabul edilirler.

2.2.1.3 Tüketicilerin Satın Alma Alışkanlıklarına Göre Ürün Türleri

2.2.1.3.1 Kolayda Ürünler

Bu mallar tüketicinin temel ihtiyaçlarını karşılayan, az miktarda sık sık ve hemen satın alınan mallardır. Örneğin ekmek, sabun, sigara vb. Tüketicilerin mallar hakkında bilgileri vardır. Tüketici, kalite ve fiyat bakımından karşılaştırma yapmak için ek bir çaba ve zaman harcamaz. Birim fiyatları düşük olmasının yanında moda etkisinde kalmazlar. Tüketici, malın herhangi bir ikamesini almaya isteklidir ve kolaylıkla bulduğu malı satın alır.

Kolayda malların şu özellikleri vardır;¹²

- Genelde perakende olarak satılırlar.
- Perakendeciler bu tür malların satılması için özel bir çaba göstermezler. Bu nedenle bu tür malların seçiminde kendin seç-al yöntemi çok yaygın olarak kullanılmaktadır.
- Bu malların satışında ambalaj çok önemlidir.
- Bu malların alıcıları malın markasına sadık olmayıp hangisi kolayına gelirse onu satın almaktadır.
- Alıcılar en yakın yerden buldukları satış yerlerinden bu malları satın alırlar.
- Tüketiciler bu malları satın almak için çok uzağa gitmek istemezler. Bu nedenle çok fazla mağazada bulunması ve yine mağazalarda mümkün olduğu kadar fazla miktarda satılması gerekir.

Kolayda ürünler üç gruba ayrılır;¹³

- Rutin (günlük, alışılmış) Ürünler: Sürekli satın alınan mallardır. Ekmek, süt, gazete örnek olarak verilebilir.
- İçtepesel Ürünler: Herhangi bir arama ve planlama çabası gerektirmeyen ve pek sık akıl

¹² Zeyyat Hatiboğlu, (1993), Temel Pazarlama, Beta, İstanbul, s.72.; Arpacı ve diğerleri, s.80.

¹³ Ömer Baybars Tek, (1999), Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları, Beta, 8. bas., İstanbul, s. 344.

edilmeyen ürünlerdir. Örneğin; çikolata, şekerleme ,dergiler vb. Kültürel özelliklere göre alımları değişir.

- İvedilik Ürünleri : Bir gereksinim ortaya çıkınca alınan ürünlerdir. Bu ürünlerde kaliteden çok o anki gereksinim giderilmesi düşüncesi ağır basar. Her gelir grubundan müşterisi vardır.Mesela; yağmur yağdığında şemsiye , kar kaydığında bot vb.

2.2.1.3.2 Beğenmelik Ürünler (Araştırılan Mallar)

Tüketicilerin kalite, fiyat, renk, satış sonrası servisleri, garantileri ve stil bakımından değişik markalardaki mallar ile karşılaştırma yaparak satın aldığı mallardır. Bu gruba giren mallar için tüketicilerin bilgisi olmadığından tüketiciler bilgi toplamak için zaman ve çaba harcarlar. Bu mallar kolayda mallar kadar sık satın alınmazlar. Genellikle birim fiyatları kolayda mallara göre yüksek olup dayanıklı ve uzun ömürlü mallardır. Fazla standart olmayıp zor beğenilen mallardır.

Bu ürünler homojen ve heterojen ürünler olarak ikiye ayrılır. Homojen ürünlerde kalite benzerken fiyat farklıdır. Tüketici TV, çamaşır makinası, buzdolabını aynı kabul edip en iyi fiyatı arar. Firmalar fiyat rekabetinden kaçınmak için reklam vb. yollarla ürün farklılıklarını belirtmeye çalışırlar.Bol çeşit ve yeterli bilgi verecek eğitilmiş personele ihtiyaç vardır. Heterojen ürünlerde kalitede de farklıdır. Tüketiciler kalite ve uygunluk için karşılaştırma yapmak isterler.

Bu malların bazı özellikleri şunlardır;¹⁴

- Bu mallar her gün alınan mallara göre daha az miktarda perakendicilere satılır.
- Sık alınmadıkları için stok devri daha düşük olup satış karları daha yüksektir.
- Bu malların alıcılarının markaya bağlılığı söz konusudur.

2.2.1.3.3 Özellikli Ürünler

Belirli bir tüketici grubunun özel istek ve ihtiyaçlarına hitap eden, tüketicilerin ulaşmak için özel bir çaba harcadığı kendine özgü karakteristikleri ve / veya marka kimliği olan ürünlerdir. Bu mallar belirli yerlerde satılır ve sık satın alınmazlar. Alıcılar ne istediklerini bilir ve bu malı ikame edebilecek başka bir mal satın almak istemezler. Yani alıcılar bu malları satın alırken herhangi bir karşılaştırma yapmaz. Örneğin, Mercedes otomobil.

Bu malların bazı özellikleri şunlardır;¹⁵

¹⁴ Hatiboğlu, s.72.

¹⁵ Hatiboğlu, s.73.

- Uzun zaman aralıklarında satın alındıklarından stok devri yavaş olup satış karları yüksektir.
- Kişisel satış yöntemleri çokça kullanılır.
- Genelde nakli bir ürünün taşınması gerektirdiği belirtilir.

2.2.1.3.4 Aranmayan Ürünler

Bu mallar tüketicinin varlığından haberdar olmadığı ya da olsa bile satın almayı düşünmediği ya da sona ertelediği mallardır. Örneğin, yangın dedektörü, gözlük camı temizleyici bezi, hayat sigortaları. Bu ürünler reklam ve kişisel satış çabası isterler. Bu malların duyurulmaya mümkünse ücretsiz kullanıma sunulması gerekir.

2.2.2 Ürün Hattı ve Karması

Ürün hattı, birbirleri ile yakından ilişkili olan ürün grubudur. Bu ürünler aynı tür ihtiyaçları karşılayabilir, birlikte kullanılabilir, aynı müşteri grubuna satılabilir, aynı pazarlama stratejisi ile pazara sunulabilir ya da aynı fiyat kategorisinde satılabilirler. Örneğin çocuk elbiseleri ve spor malzemeleri birer ürün hattı oluşturabilirler.¹⁶

Bir işletmenin ürün karması, işletmenin tüketiciye sunduğu tüm ürünleridir. Birbirinden farklı dizayn ve isme sahip her ürün, ayrı bir ürün çeşididir.¹⁷ Ürün karmasının genişliği, ürün karışımının sahip olduğu ürün hatlarını ifade eder. Ürün karmasının derinliği, her bir ürünün kaç versiyonu olduğunu gösterir. Ürün karmasının uyumu ise ürün hatlarının birbirine olan benzerliğini ifade etmektedir.

2.2.3 Ürün Hayat Eğrisi

Ürün hayat eğrisi, bir firmanın ürünlerinin satışlarının ve karlarının zaman içindeki gelişimini çeşitli dönemler ya da aşamalar halinde açıklayan bir modeldir. Ürünün hayat devresi, ürünün üretimi, satışı ve satış potansiyelinin ölçülmesi bakımından önemlidir.

Ürün hayat eğrisinin aşamaları: (a)Sunuş, (b)Büyüme, (c)Olgunluk, (d)Düşüş, (e)Ölümdür. Bu aşamaların nerede başlayıp nerede başlayıp nerede bittiği ölçüsü subjektiftir. Buna karşın objektif bazı dönem belirleme kriterleri geliştirmiştir.¹⁸

¹⁶ Mucuk, s.130.

¹⁷ Mucuk, s.131.

¹⁸ Mucuk, s143.

Ürün yaşam dönemi kavramının bir çok faydası vardır. Firmanın ürününün performansını daha önce piyasaya sunulmuş benzer ürünlerle kıyaslayarak ölçme olanağı sağlar. Hayat eğrisi boyunca ürünlerin karlarının tahmin edilebilir bir seyir izlediğini açıklar. Ürünlerin her aşamada farklı bir üretim, finansman gerektirdiği belirtir.¹⁹

Ürün hayat döneminin uzunluğu genellikle şu faktörlere bağlıdır: (1)Teknolojik değişim hızı (2)Pazarın ürünü kabullenmesi,(3) Sosyal ve kültürel gelişme, (4)Rakiplerin pazara girme kolaylığı, (5) Ürün pazarının dar ya da geniş tanımlanmasına, (6) Yeni kullanım alanları, yeni kullanıcılar ve yeni üreticiler bulunması.²⁰

2.2.3.1 Sunuş Aşaması

Ürün hayat eğrisinin sunuş aşaması, ürünün hedef pazara sunulması ile başlar. Bu süreç boyunca satışlar yavaş yavaş artarken kar minimum düzeydedir. Karın az olmasının nedeni çoğunlukla ürün geliştirme sürecindeki yüksek yatırım maliyetinden kaynaklanmaktadır. İşletmenin sunuş aşamasındaki amacı, tüketicinin ilgisini uyandırmak ve ürünü bir kez denettirmektir. Bu amaçla işletmeler reklam ve diğer tutundurma faaliyetlerine ağırlık verirler. Ayrıca bu aşamada ürünün fiyatı yüksek veya düşük olabilir.²¹

2.2.3.2 Büyüme Aşaması

Bu aşama ürün hayat eğrisinin ikinci aşaması olup, satışların hızlı bir şekilde arttığı bir dönemdir. Bu aşamada rakipler belirmeye başlar. Aşırı rekabet ve agresif fiyatlardan dolayı kar çoğunlukla bu dönemde tepe değerini alır. Tüketicilerin ürünü denemek veya kullanmak için satın almalarından veya daha önce ürünü alıp memnun kalan müşterilerin ürünü tekrar almalarından dolayı satışlar hızlı bir şekilde artmaktadır. Ayrıca bu aşama üründe değişikliklerin başladığı aşamadır. İşletmeler ürünlerini rakip ürünlerden farklı kılmak için ürünlerine yeni özellikler eklerler.²²

¹⁹ Tek, s.418.

²⁰ Tek, s.416.

²¹ Roger A. Kerin ve diğerleri, (2004), Marketing : The Core, McGraw-Hill, New York, ss.234-235.

²² Kerin ve diğerleri,ss.236-237.

2.2.3.3 Olgunluk Aşaması

Bu aşamada piyasa doyuma ulaşmaktadır. Satışlardaki artış hızı yavaşlar. Bu durumda atıl kapasite ve stok fazlası ortaya çıkar. Rakiplerin piyasaya sundukları ikame malların sayısı artar. Rekabet arttığı için fiyatlar düşer ve karlar azalır. Ayrıca bu dönemde tutundurma faaliyetleri artar.

2.2.3.4 Düşüş Aşaması

Bu aşamada tüketici istek ve zevklerinin değişmesi, daha üstün veya ikame ürünlerin pazara sunulması gibi nedenlerle satışlar azalır. İkame ürünler veya daha üstün özelliklere sahip ürünler bu aşamada ürünün yerini almaya başlar. Karlarda satışları izleyen bir seyir gösterir. Bazı işletmeler bu aşamada piyasadan çekilirken kalanlar üretimlerini azaltırlar. pazarlama yöneticilerinin bu aşamada ürün farklılaştırma veya bir ürün geliştirme faaliyetine yer vermesi şarttır. Bu şekilde ürünün yaşam dönemi uzatılabilir.

2.2.3.5 Ölüm Aşaması

Ölüm döneminde ürünün satışları büyük ölçüde azalmıştır. Ölüm dönemindeki ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir. Bu dönemde katkı marjı hemen hemen yok gibidir. bazı ürünlerde ise negatif bir marj söz konusudur; yani ürünün satışları değişken maliyetlerini bile karşılayamamaktadır. Bir ürünün olgunluk dönemini tamamlayıp ölüm dönemine girince farklılaştırılması işlemi ile beraber yeni ürün planlamasına da gidilmesi şarttır.

3. YENİ ÜRÜN ve YENİ ÜRÜNLERDE BAŞARI FAKTÖRLERİ

İşletmeler rekabet ortamında uzun süre varlığını koruyabilmek, büyüyüp gelişmek için yenilik yapma gereği duymaktadırlar. Günümüz koşulları içinde firmalar için en etkin rekabet aracı yeni ürün geliştirmektir Zira her ürünün insanlar gibi belirli yaşam evrelerinden geçen bir hayat süresi vardır. Yani yeni ürünün hayatı pazara sürümü ile başlar ve pazarda satış kabiliyetine göre yaşayış evlerini geçirir. Karlılığını yitiren ürünler karşısında önlem alınmazsa işletmeler zamanla karlılığını ve varlığını yitireceklerdir. Bir taraftan artan rekabet , diğer taraftan teknolojiadaki hızlı gelişmeler ve tüketici istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler yeniliğe olan ilgi ne gereksinimi artırmaktadır.

3.1 Yenilik Kavramı

Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün veya sürecin kabulüdür. Yenilik, icattan çok daha geniş bir kavramdır. İcat, ya fiziksel bir ürünün veya bir sistemin fiziksel çıktısını ifade edip rutin yenilikler denilen geliştirmeleri hariç tutar. Bu anlamda icat gelişmenin veya mevcut bilgiyi doğru şekilde uygulamanın antitezidir. Temelde yenilik yeni olan herhangi bir şeydir.²³

İşletmecilikte genel anlamda, yenilik sözcüğü, yeni hizmetler, ürünler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemlerini kullanmak anlamına gelmektedir. Nasıl olursa olsun, daha önce hiç yapılmamış bir şeyin ortaya çıkması durumunda yenilikten söz edilebilir. Ya da daha önceden başka bir yerde zaten yapılmış olan bir şeyin ilk defa bir endüstri kolu ya da işletmede kullanılması da yenilik olarak kabul edilebilir.²⁴

Yenilik denilince akla ilk gelen kavram teknolojidir. Teknoloji, insanın yaşadığı ortamı, kendisine daha faydalı bir hale getirmek amacıyla değiştirdiği, sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin tümünü ifade eder. Bu bilgilerin, yani teknolojik gelişme ve bilimsel keşiflerin insanlığa faydalı bir hale gelebilmesi için insan ihtiyaçlarını ekonomik olarak karşılayabilecek ve bir çok soruna çare olabilecek ve verimliliği artıracak biçimde uygulama alanına aktarılmasına yenilik denir.²⁵

Yenilik ihtiyacı ya potansiyel kullanıcılarca önceden ya da teknoloji bulunduktan sonra

²³Tuncer Tokol, İşletmelerde Ürün Yenilikleri, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tokol/tuncer.html>, (09/05/2004).

²⁴ Sevgi Gönüllüoğlu, (2003), Yeni Ürün Geliştirmede Firmaların Karşılaştıkları Sorunlar ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış), s.31.

²⁵ Gönüllüoğlu, s.31.

hissedilir.Yeniliğin kabul edilmesi ve yayılması kültürden kültüre farklılık göstermektedir.Yenilikçi bir işletme olmak için örgütten yenilik talep edilmeli, yaratıcı bir grup insan toplanıp yaratıcı bir ortama konmalıdır.Yaratıcı düşünce, yenilik adımlarını hızlandırır.

Yeniliğin başarılı olması için sadece yeni teknoloji yetmez. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının da göz önüne alınması gerekir. Teknoloji, yeniliği yaratmaktadır. Ama tüketici yeni teknolojiyi sadece yeni olduğu için satın almaz. Ürün kendi ihtiyaçlarını karşılarsa satın alır.Başarılı yenilikler teknolojik fırsatlardan çok pazar talebine önem verenlerdir.

Teknoloji ile pazarlama arasında yakın bir ilişki vardır. Pazarlamasız teknolojik yenilik paranın sokağa atılmasıdır. Teknolojik yeniliksiz pazarlamanın da uzun dönemde başarı oranı düşüktür.Bir işletmede yeniliğin önlenmesi pazarlamayı öldürebilir. Onun için pazarlamanın, temel görevi, değişim ihtiyacını teşhis ve teşvik etmelidir.²⁶

İşletmeler rekabetçi ortamda durumlarını korumak için ürün yeniliklerine önem vermek zorundadırlar. Ürün yeniliği, işletmeye yeni olan ürün olarak tanımlanır. Ancak gerçek ürün yeniliği tüketici ve üretici görüş açısından değerlendirilebilir. Tüketici görüş açısından ürün yeniliği, kendisine önemli yarar sağladığı düşünülen yeni bir üründür. Üretici görüş açısından yenilik ise, aynı veya ilgili endüstrilerdeki işletmelerden birisince önemli bir yeni teknolojinin ilk veya erken kullanımıdır.Aşağıda Tablo3.1.'de görüldüğü gibi tüketici ve üretici görüş açısından ürün yenilik matrisine göre dört grup yenilik söz konusudur.²⁷

²⁶Tuncer Tokol, İşletmelerde Ürün Yenilikleri, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tokol/tuncer.html>, (09/05/2004).

²⁷Tuncer Tokol, İşletmelerde Ürün Yenilikleri, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tokol/tuncer.html>, (09/05/2004).

Üretici Görüşü (Teknolojik Değişim)

	Düşük	Yüksek
Düşük	Sürekli Yapılan Ürün Yenilikleri	Teknik Yenilik
Tüketici görüşü (Artan Yarar)		
Yüksek	Uygulama Yeniliği	Radikal Yenilik

Şekil 3.1 Ürün Yenilik Matrisi

Kaynak:Tuncer Tokol, İşletmelerde Ürün Yenilikleri,
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tokol/tuncer.html>, (09/05/2004).

Sürekli Yapılan Ürün Yenilikleri: Tüketicilere sınırlı yeni faydalar sağlayan ve teknolojiden az yararlanan bir yenili türüdür. Tüketicinin kullanım alışkanlığında bir değişim gerektirmez. Otomobil endüstrisinde görülen yıllık model değişimleri örnek olarak verilebilir. Ürün yeniliklerinin çoğu bu gruba girer.

Teknik Yenilikler: Endüstri için ürün teknolojisi açısından yeni olan yeniliklerdir. Tüketicilerin kullanım alışkanlığında küçük değişiklikleri gerektirir. Bu tür yeniliklerin tüketicilere yeni yararlar sağladığına inanılmaz. Bu yenilikler Pazar payında ve satışlarda küçük bir artış sağlamasına karşın geliştirme maliyetleri yüksektir. Bu nedenle de yatırım karlılığı azdır.

Uygulama Tekniği: Bu tür yenilikler tüketiciler için yeni olan yenilikler olup, tüketici davranışlarında değişim gerektirmemektedir. Uygulama yenilikleri teknolojik başarı gerektirmeyip, var olan teknolojinin rasyonel bir şekilde kullanılması ve pazarlanmasını gerektirmektedir. Bu yeniliklerde Ar-Ge riski düşüktür.

Uygulama yeniliklerinin ilki, bir ürünün bir pazar bölümünden diğerine transferidir. Örneğin , kar arabalarının profesyonel kullanımı yerine eğlence amaçlı kullanımı yeni bir pazarı oluşturur. İkincisi ise eski teknoloji ile mevcut pazar için yeni ürün sunmaktır. Örneğin Sony Walkman 'de Sony mevcut olan teknolojiyi yeni bir şekilde ilk defa kullanıp başarılı olmuştur.

Radikal Yenilik: Bu tür yenilikler önceki ürünlerde farklı olup , yeni tüketim yapıları yaratırlar.

Tüketicinin kullanım alışkanlığında değişim gerektirir.

Yeni ürünlerin çoğu taklittir. Radikal yenilikler çok azdır. İşletmelerin ürün yenilikleri genellikle mevcut ürün üzerinde küçük değişiklikler yapılmasına dayanır. Yapılan araştırmalara göre pazara sunulan yeni ürünlerin %10'u dünya için yenidir. Yine yapılan araştırmalar göre yenilik maliyetlerinin %65'i taklit maliyetlerini, yenilik yapma zamanının ise %70'i ortalama taklit zamanına göstermektedir. Radikal yeniliklerin cazip olmalarına karşın Ar-Ge ve pazarlama açısından masraflıdır.

3.2 Yeni Ürün Tanımı ve Sınıflandırılması

Yeni ürünler çeşitli yazarlar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Piyasaya ilk kez sürülen ve bir buluş niteliğini taşıyan ürünler için 'yeni ürün' kavramının kullanılmasında birleşildiği halde konuya belirli bir firma açısından bakıldığında hangi ürünlere 'yeni ürün' denilmesi gerektiği açıkça ortaya konulamamaktadır.

Buck²⁸, Gerlach²⁹ ve Rodger³⁰ 'e göre, firmanın önceden ürettiği ürünün herhangi bir özelliğinde bir değişiklik yapılması bile yeni ürün geliştirilmesi olarak kabul edilmektedir. Böyle bir tanım benimsendiğinde yeni ürün kavramının için bir buluş niteliği taşıyan ürünlerle birlikte değişik bir paket içinde veya değişik bir fiyatla piyasaya sunulan ürünler bile girmektedir. Patton yeni ürünleri firmanın yepyeni bir piyasaya girmesi veya mevcut piyasasını genişletmesini sağlayan ürünler olarak tanımlanmakta ve konuya firmanın yöneldiği piyasa açısından bir yenilik getirmektedir.³¹ Ancak firmanın yalnızca yeni bir piyasaya girmesinin yeni ürün tanımına temel olarak alınması sakıncalıdır. Çünkü firma önceden ürettiği bir ürüne de değişik piyasalara sunabilmektedir. Penrose'a göre ise yeni ürün geliştirilmesi firmanın ürettiği ara ve nihai malların sayısının artırılması olarak

²⁸ C. Hearn Buck, (1963), Problems of Product Design and Development, Pergamon Press Ltd., London, ss.24-26'dan Hüldan Gürsel, (1979), Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No. 431, ss.10-11.

²⁹ John T. Gerlach ve Charles A. Wainwright, (1970), Successful Management of New Products, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London, s.16'dan Gürsel, ss.10-11.

³⁰ Leslie W. Rodger, (1969), Marketing in a Competitive Economy, Hutchinson and Co. Ltd., s.114'dan Gürsel, ss.10-11.

³¹ Arch Patton, (1963), 'Top Management's Stake in a Product's Life-Cycle', Product Strategy and Management, Derleyen: Thomas L. Berg ve Abe Shuchman, Rinehart and Winston, London, s.70'dan Gürsel, ss.10-11.

tanımlanmaktadır.³² Böyle bir tanım hem ürünü hem de piyasayı temel olarak alması ile birlikte firmada yeni ürünlerin genişletilmesi veya piyasanın genişletilmesi kapsamına girip girmediği konusunda bir açıklık getirmemektedir.

Yeni ürünlerin kapsamlı bir tanımını yapabilmek için önce konuya hangi açıdan bakılacağına belirtilmesi gerekmektedir. Çünkü yeni ürün kavramı tüketiciler ve firmalar için ayrı şeyleri ifade etmektedir.

Tüketici açısından yeni ürün, önceden karşılanmamış bir gereksinime cevap veren veya var olmayan gereksinimler yaratan üründür. Bu anlamda yeni ürü, herhangi bir firma tarafından piyasaya ilk kez sürülen bir ürün olmakta ve bir teknolojik gelişmeyi veya bir buluşu ifade etmektedir. Konuya firma açısından bakıldığında yeni ürünleri, firmanın değişik bir teknoloji kullanmak suretiyle ve yeni bir piyasaya sürmek amacıyla ürettiği ve genellikle değişik bir gereksinim karşılayan ürünler olarak tanımlayabiliriz.³³

Görüldüğü gibi bir mala yeni mal demek kesin boyutları ile mümkün olamamaktadır. Çünkü yeni sözcüğü farklı anlamlarda kullanılabilir. Ürünlerin fiziksel özelliklerini değiştirerek yeni mallar elde edilebileceği gibi ürüne yeni hizmetlerin eklenmesi, ürünün yeni bir pazara sunulması, ürünün daha işlevsel hale getirilmesi, ambalajının, markasının değiştirilmesi ile de yeni ürün elde edilebilir.

Yeni ürünleri üç sınıfta toplayabiliriz;³⁴

- **Gerçek Anlamda Yeni (İcat) Ürünler** : Keşif özelliği taşıyan bu ürünler, daha önce hiç önerilmemiş tamamıyla yeni bir fikri temsil ederler. Pazarda o ana kadar gizli kalmış talebi harekete geçirmek amacıyla üretilir. Büyük harcamalarla Ar-Ge'ye gereksinim duyulur. Örneğin video kayıt cihazları, CD playerler, bilgisayarlar ilk kez üretildiklerinde bu ürün grubuna girerler. İşletmeler için bu tür çalışmalar karlı olduğu kadar, hayli riskli, zor, yaratıcılık ve büyük bir teknoloji gerektirir.
- **Mevcut Ürünlerden Belirgin Farklılıkları Olan (ikame) Ürünler** : İşletmeler pazarda var olan ürünlerinin bazı özelliklerini değiştirerek veya diğer pazarlama unsurlarını

³² Edith T. Penrose, (1959), The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley and Sons, New York, s. 109'dan Gürsel, ss.10-11.

³³ Gürsel, s.12.

³⁴ Arpacı ve diğerleri, s.101.; Tek, s.405.

kullanarak, pazara sundukları mallarda kullanım ve imaj değişikliği, ambalaj değişikliği gibi yapay yenilikler eklemeleri ile elde edilen ürünlerdir.

- **İşletme İçin Yeni, Pazar İçin Yeni Olmayan (Taklit) Ürünler:** Bu ürünler pazarda bilinen ancak firma daha önce üretmediği için firma için yeni olan ürünlerdir. 'Ben de – me too' yaklaşımı olarak bilinmektedir. Rakiplerin teknoloji ve ekipmanlarını kullanarak tamamen taklit bir ürün sunmaktır. Pazar için yeni olmayan ürün yeni bir marka adı altında pazara sunulur. Bu tip mallar genellikle teknolojik yenilikler neticesinde pazara çıkarlar. Bir işletmeci teknolojik yenilik sonucu bir ürünü pazara sunduğunda diğer işletmeciler de benzer ya da ikame ürünler geliştirmek zorunda kalırlar. Örneğin Rowenta'nın ıslak-kuru elektrik süpürmesine karşı Simtel'in elektronik kontrollü süpürge çıkarması gibi.

3.3 Yeni Ürün Geliştirme Yolları

İşletmelerin yeni ürün geliştirmede izleyecekleri üç yol vardır;³⁵

- **Malı Üretme ya da Satma İzni (Lisans) Almak:** Burada işletme başka bir işletmenin mal veya hizmetlerinin patent ve teknik bilgilerini kullanmak için söz konusu işletme ile anlaşarak ondan izin alır. Lisansı veren firmanın, malın üretimi ve pazarlanması ile ilgili denetimi devam eder. İzin başka işletmelere de verilebilir.
- **Malı Üretme ya da Satma Yetkisini Satın Almak:** Burada işletme başka bir işletmenin mal veya hizmetlerle ilgili patent ve teknik bilgilerini satın alarak, ona sahip olmaktadır. Böylece firma malın kesin denetimini elde etmektedir. Aynı yetki bir başka işletmeye bu durumda verilmeyecektir.
- **Malı İşletme İçinde Geliştirmek:** İşletme kendi kaynakları ile Ar-Ge çalışmaları yaparak malı üretir. İşletme bu durumda rekabet avantajına sahip olup pazara yön verebilir. Ancak Ar-Ge masraflarının yüksek olması ve kaynaklarının yetersiz olması işletmeleri ilk iki yola sevk etmektedir.

³⁵ Arpacı ve diğerleri, s.102.

3.4 Yeni Ürünlerin Ortaya Çıkış Şekilleri

Yeni ürünlerin ortaya çıkış şekilleri şunlardır;³⁶

- Buluş veya adaptasyonla ortaya çıkan yeni ürünler
- Mevcut ürün için bulunacak yeni kullanım alanı ile ortaya çıkan yeni ürünler
- Mevcut üründe yapılacak önemli değişiklikten dolayı ortaya çıkan yeni ürünler. Bu da içinde dört gruba ayrılır;
- Yeni ambalajdan doğan yeni ürün
- Mevcut ürünün geliştirilmesinden doğan yeni ürün
- Teknolojik yenilikten doğan yeni ürün
- Taklit yolu ile ortaya çıkan yeni ürün

3.4.1 Buluş veya Adaptasyonla Ortaya Çıkan Yeni Ürün

Buluş mevcut bir ihtiyaca ya da soruna çözüm getirmek amacıyla tamamiyle baştan tasarlanmış ve sonuçta yeni bir ürün ortaya çıkaran süreçtir. Buluş ile ortaya çıkan bir ürün tam anlamı ile yenidir. Yani daha önce olmayan bir kavram olup işletme ve endüstri içinde yenidir.

Buluş genellikle teknik bir çalışma ve araştırma sonucu ortaya çıkmaktadır. Araştırma niteliği taşımaktadır. Yapılan araştırmalar çoğu kez belli bir ürüne yönelik olmayıp başka bir şey üzerinde çalışılırken tamamen farklı, düşünülenle alakası olmayan bir ürünle sonuçlanabilir. Örneğin Cola –Cola bir eczacının kola şurubuna içme suyu yerine karbonatlı suyu karıştırması sonucu bulunmuştur.

Gerçek anlamda buluş niteliği taşıyan bir ürünün piyasaya sürülmesi pek karşılaşılan bir durum değildir. Çünkü yeni ürün geliştirmek yüksek maliyetli ve çok riskli bir süreçtir. Bazı yeni ürünler başarılı olurken bazıları başarısız olabilmektedir. Hayatta kalmak ve büyüyüp gelişmek isteyen işletmeler bir taraftan yeniliğin çok maliyetli ve riskli olduğunu bilirken diğer taraftan yeni ürün geliştirmenin önemini kavrarlar. Sonuçta, bu riski göze alamayan işletmeler ancak adaptasyonla yenilik yoluna başvurabilirler.

Adaptasyonda mal kavramı yeni olmakla beraber arkasında yatan teknik kavram yeni değildir. Örneğin, transistörün doğuşu bir buluştur ve yeni bir üründür. Bunun radyo vb. müzik sistemlerinde kullanılması ile ortaya çıkan radyo ve diğer ürünler transistörün bu endüstri

³⁶ Abdulvahap Baydaş, (1995), Yeni Mamül Geliştirme Süreci ve Kahramanmaraştaki Dokuma Sanayinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayınlanmamış), s.31.

dalına adaptasyonundan doğan bütünüyle değişik bir üründür. Bu gibi adaptasyonları yaratıcı olarak değerlendirebiliriz.³⁷

3.4.2 Mevcut Ürün İçin Bulunacak Yeni Kullanım Alanları İle Ortaya Çıkan Yeni Ürün

Firmalar, ürün hayat eğrisinde durgunluk aşamasına gelen ürünlerinin satışlarını artırmak için bu ürünlerine yeni kullanım alanları ekleyerek yeni ürün olarak piyasaya sürerler.

Mevcut bir ürünün o ana kadar bilinmeyen bir özelliğinin ortaya çıkartılması, eskiden beri var olan bir ürüne yeni kullanım alanlarının bulunması, o ürünlere 'yenilik' vasfı kazandırmaktadır. Ürün için yeni kullanım alanlarını bulanlar bazen o ürünü kullanan tüketiciler olmaktadır. Bu nedenle işletmeler ürünlerinin tüketimi ve kullanımını yakından izlemelidirler.

3.4.3 Mevcut Üründe Yapılacak Önemli Değişiklikten Dolayı Ortaya Çıkan Yeni Ürün

Ürün hayat eğrisinde durgunluk aşamasında olan ürünün satışını artırmanın diğer bir yolu da mevcut üründe değişiklikler yapmaktır. Bu değişiklikler ambalaj değişikliği, mevcut ürünün geliştirilmesi, teknolojinin geliştirilmesi ve taklit yoluyla olabilir.

3.4.3.1 Yeni Ambalajdan Doğan Yeni Ürün

Ambalaj, ürünün içeriğini ve çevresini koruyan, taşıma ve depolanmasını, satışını, kullanılmasını kolaylaştıran, ileride kısmen ya da tamamen atılabilecek ya da geri dönüşlü bir malzemeye birleştirilmesidir. Ambalaj denince üç ayrı tür ambalaj akla gelir. Malların taşınmasını, depolanmasını ve uzun süre korunmasını sağlayan koli diye tanımlanan ambalaj, ikinci tür ambalaj ürünü doğrudan içine alan ilk ve sanal ambalajdır. Şampuan ve kolonya şişeleri bu tür bir ambalaja örnektir. Üçüncü tür ambalaj ilk ambalajı örten ve onu da koruyan ambalajdır. Örneğin, kolonya şişesini örten karton kutu gibi.³⁸

Ambalaj pazarlama faaliyetlerini içersinde önemli bir yeri olan ve ürünün albesini ilk anda vurgulayan bir unsurdur. Piyasaya yeni çıkan bir ürün için kalite ve hatta fiyattan önce görünüşü önem taşır. Bazen mevcut üründe hiçbir değişiklik olmadığı halde müşteriye yeni ürün gibi görünmesini ve dikkat çekmesini sağlar.

³⁷ Baydaş, s.32.

³⁸ Mehmet Karafakioğlu, (1997), Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Beta, 2. bas., İstanbul, s.128.

Ambalaj, mal satışı, mal farklılaştırılması ve rekabet avantajı sağlama gibi işlevlere de sahiptir. Doğru uygulanan ambalaj, üreticinin malının pazarda tutunmasını sağlar. İşletmeler, markalarına yaratmaya çalıştıkları talebi önemli ölçüde ambalajla birlikte gerçekleştirmişlerdir.³⁹

3.4.3.2 Mevcut Ürünün Geliştirilmesinden Doğan Yeni ürün

Araştırma –geliştirme yönlü firmaların dışında, günümüzdeki firmaların yeni ürün geliştirme yönündeki çabaları genellikle mevcut ürünün geliştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçları sürekli değişim halindedir. İşletmelerin tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sürekli yeni ürün üretme olanakları yoktur.

Mevcut üründe yapılan değişikliklerle ortaya çıkan yeni ürünün eski üründen içerik ve işlev olarak bir farkı olmayıp sadece ek değerler ilave edilmiştir. Mesela, öksürük şurubunun daha kolay içilebilmesi için çeşitli meyve aromaları ile tadlandırılması gibi.

Ürünün geliştirilmesi teknik bir gelişme ile sağlanabilir. Mesela, elektrik gücü ile çalışan otomobiller. Burada otomobilde benzin yerine elektrik kullanılarak bakımı kolay, sessiz ve çevreyi az kirletmesi sağlanabilir.

3.4.3.3 Teknolojik Yenilikten Doğan Yeni Ürün

Teknoloji, ülkelerin ekonomik kalkınma ve büyümelerinde, sosyal, kültürel ve politik açıdan gelişmelerinde en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. İşletmeler teknik ve ekonomik yönden hızla değişen bir çevre içinde hayatlarını devam ettirebilmek için her türlü yeniliğin kaynağı haline gelmiş olan teknolojik değişimlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Teknik ve bilimsel buluşların ilerlemesi, rakiplerin piyasaya hızla girmesi, sürekli değişen tüketici istek ve ihtiyaçları işletmeleri faaliyetlerinde sürekli değişim yapmaya zorlamaktadır. İşletmelerin pazarda silinmemek için bir takım buluşlar, yaratıcı fikirleri değerlendirerek yeni ürün yaratmaları gerekmektedir.

Teknolojik gelişmeleri, ancak mali yönden kuvvetli olan işletmeler daha kolay gerçekleştirirler. Ancak teknolojik gelişmelerin uygulanması beraberinde bir takım riskleri de getirmektedir.

³⁹ Ahmet Hamdi İslamoğlu, (1999), Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta, 1. bas., İstanbul, s.346.

3.4.3.4 Taklit Yolu İle Doğan Yeni Ürünler

Taklit yeniliğe göre daha az masraflı olup ve başarısızlık riski çok daha düşüktür. İşletme bu yolla bağımlı hale gelebilmekte ve başarısız olabilmektedir. Özellikle moda ürünlerde taklitle çokça başvurulur. Rakip ürüne çok benzer ancak daha ucuz fiyatla taklit ürünler piyasaya sürülebilir. Bazen de rakip ürünün imajından faydalanıp onun görünüşüne ve adına çok benzer mallar üretilip pazara sürülebilir.

Bazı işletmeler taklitten biraz daha az olan 'uyarlama' yöntemini seçmektedirler. Bu yolla işletmeler ürüne bir şeyler katmaktadır. Bazı firmalar ise benchmarking metodu ile en iyi ürünü ortaya koymayı yeğlerler. Bu metod, en iyi ürünü ortaya koyan işletmelerin incelenmesi ve onların başarılı uygulamalarını saptayarak daha iyisini yapmaktır.

3.5 Firma Açısından Yeni Ürünlerin Önemi

Yeni ürünlerin firma açısından önemi uzun dönemde karın ve büyümenin sağlanması konusunda olmaktadır. Firmaların temel amacı kar olup, bu karın sürekli olarak artırılmasıdır. Bir taraftan artan rekabet, diğer taraftan teknolojik gelişmeler sebebiyle işletmeler statik olmayan bir çevrede yer alırlar. Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği böyle bir ortamda, bir ürünün sürekli satılması imkansızdır. Ürünlerin pazara sunulduktan sonra önemlerini yitirmeleri sebebi şu üç nedenle açıklanabilir:

- Mala olan gereksinim ortadan kalkabilir; örneğin elektriğin yaygınlaşması gaz lambalarına olan gereksinimi ortadan kaldırmıştır.
- Aynı gereksinimi karşılayabilecek daha iyi veya ucuz ürünler üretilebilir; örneğin margarin üretimi tereyağı talebini azaltmıştır.
- Rakip işletmelerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir; örneğin Ülker bisküvileri son derece başarılı bir reklam kampanyasıyla rakiplerinden daha geniş bir Pazar payına sahiptir.

Firmaların bu çevrede varlıklarını koruyabilmeleri için büyümeleri gerekmektedir. Büyümenin finansmanı da bir ölçüde karla sağlanmaktadır. Firma karını artırmak için iki yöntemden birine başvuracaktır. Bunlardan ilki mevcut ürünlerin karını artırmaktır. Özellikle yığın üretimle sağlanan maliyet düşüşleri firmayı mevcut ürününü miktar olarak artırmaya yöneltmektedir. Fakat rekabet ve talep yetersizliği ortaya çıkarak bunun sağlanması engellenmektedir. Bu durumda firmanın karını artırmak için izleyeceği ikinci yol yeni ürünlerin geliştirilmesidir.

Büyümeyi ve gelişmeyi isteyen işletmeler için hayati öneme sahip olan yeni ürün geliştirme

süreci hem riskli hem de yüksek maliyetli bir iştir. Bazı ürünler pazarda başarılı olurken, bazıları yapılan tüm masraflara rağmen başarısız olurlar.

3.6 Firmaların Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri

İşletmelerin yaşamlarını sürdürüp planladıkları kar miktarlarını gerçekleştirebilmeleri ancak pazara yeni ürünler sürerek veya ürünlerinde değişiklik yaparak olabilir. Gelişen teknoloji ve yoğun rekabet koşulları altında, yeni ürün üretmemek işletme açısından son derece riskli bir tutumdur. Ancak bunun masraflı ve riskli bir iş olduğu unutulmamalıdır. Çünkü bir ürünün başarısızlığı işletmeyi hem büyük bir mali yükün altına sokar hem de ticari saygınlığını zedeler.

Bir işletmenin yeni ürün üretimine yol açan nedenleri aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

3.6.1 Firmanın Varlığını Koruması

Bir işletmenin ekonomik ve sosyal olarak var olma nedeni tüketici ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmektir. Bunun ise pazara sunduğu ürünlerle gerçekleştirir. Aynı zamanda her ürünün ürün hayat seyri denilen bir gelişim süreci vardır. Yani ürünler doğar, büyür ve ölürler. Bu nedenle işletmeler karlılığını yitiren ürünlerde ya değişiklik yapmalı ya da yeni ürünler üretme yoluna gitmelidir.

3.6.2 Firmanın Büyüme İsteği

İşletmelerin tek bir ürünle büyümesine imkan yoktur. Çünkü mevcut ürünler zamanla eskimekte ve tüketici isteklerini karşılayamamaktadır. İşletmelerin büyüebilmek için yeni ürün üretmeleri ve yeni pazarlara girmeleri gerekir. Tüketicinin ihtiyaçlarını, zevk ve alışkanlıklarını tatmin eden yeni ürün, satışları artıracak işletmenin pazar payını büyütecektir. Bazen işletme belirli bir pazara girmek için yeni ürün üretir. İşletme yeni ürününü, bu pazarda tanıtır, sistemli bir şekilde dağıtarak satışlarını artırır ve böylece pazar payını büyütür.

3.6.3 Tüketici Taleplerindeki Değişmeler

Talepteki değişmeler, nüfus bileşimindeki değişmeler ve harcanabilir gelirdeki artıştan kaynaklanabilir. Geliri artan tüketicinin istek ve ihtiyaçları değişmekte ve gelişmektedir. Yoğun rekabetin yaşandığı pazarda tüketiciye sonsuz ürünler sunulduğundan tüketicilerin seçiciliği artmıştır. Fiyata karşı daha duyarlı, ürün değeri hakkın daha bilinçli hale gelmişlerdir. Tüketicilerin satın alma alışkanlıkları ve tercihleri de talebi etkilemektedir.

3.6.4 Rekabet

Firmaların pazardaki hızlı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik yapmaları gerekmektedir. Diğer işletmelerin pazara yeni ürün sürmeleri ve başarılı olmaları durumunda, işletmenin rekabet edebilmesi için onları izlemesi gerekebilir. Yeni ürünler rekabet avantajının kaynağı olabilir. Her ürünün bir hayat seyri vardır. İşletme karlılığını yitiren ürünler karşısında önlemler almazsa satışları düşmeye başlar ve firmanın pazar payında daralma yaşanır. Böyle bir durumda firmanın pazara sunacağı yeni ürün firmaya rekabette üstünlük sağlar.

3.6.5 Ürünlerin Modasının Geçmesi

Her ürünün bir gün mutlaka modası geçecektir. Hatta en başarılı ürünler bile bir gün tüketici ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelecektir. İşletmelerin bu nedenle modayı izleyerek yeni ürün üretmeleri gerekmektedir. Özellikle modayla ilgili ürünler üreten işletmeler açısından bu çok daha hayati bir etken olmaktadır.

3.6.6 Kısalan Ürün Yaşam Seyri

Her ürünün yaşam seyri farklı olmakla birlikte ürün yaşam seyrini etkileyen faktörler olarak pazardaki talep ve rakip malların durumu sayılabilir. Bilindiği gibi ürünlere yönelen talep hep aynı seviyede kalmayıp, pazarda bu ürüne karşı doyum haline gelince talep de düşmektedir. Bu bakımdan, firmalar kardaki azalışı gidermek için yeni ürün geliştirmelidir. Ürün farklılaştırılması veya teknolojik gelişmeler sonucu piyasaya sürülen rakip ürünler nedeniyle firma ürünlerinin yaşam devresi tahmin edilenden kısa olmaktadır. Özellikle teknolojik gelişmenin büyük bir hız kazandığı günümüzde ürünler de aynı hızla yaşam devrelerini tamamlamaktadırlar. Örneğin ; henüz gelişme dönemini yeni tamamlamış bir ürün, rakip bir ürün piyasaya sürülmesi ile gerileme dönemine girebilir. Bu nedenlerle, firma mevcut ürün yaşama devresini tamamlamadan yeni ürün geliştirme sürecini başlatmalıdır. Mevcut ürünü piyasadan çektiğinde veya bu ürünün karı azaldığında yeni ürünü piyasaya sürmelidir.

3.6.7 Teknoloji

Günümüz işletmeleri baş döndürücü bir değişimle karşı karşıyadır. Sanayi devrimi ile başlayan değişim firmaları derinden etkilemektedir.

Herhangi bir alanda teknoloji olmadan bir şey yapılamaz. Teknoloji yöneten şirketler ayakta kalabilmekte ve geleceğin başarılı şirketleri arasına girebilmektedir.

Aynı zamanda yeni teknoloji önceden kullanılan teknolojileri ve bunlara dayalı olan ürünleri

eskitererek, yeni ürün geliştirilmesine neden olmaktadır.

3.6.8 Kaynak Kullanımı

Kaynakların daha iyi kullanılmak istenmesi yeni ürün geliştirmenin en önemli nedenlerindedir. Hatta bu yolla maliyette bile düşüş sağlanması olasıdır. Bir işletmenin ilk amacı tam kapasite ile çalışmak olmalıdır. Bundan işletmenin personelinin, sermayesinin, dağıtım kanallarının ve üretim araçlarının tam kullanılması kastedilmiştir. Bu sayede malların marjinal maliyetleri düşürülüp yeni yatırımlara kaynak aktarılması ve karın artırılması sağlanabilir. Böylece basit giderler düşürülerek üretilen ürün miktarları artırılıp, daha geniş bir ürün yelpazesine sahip olunabilir.

3.6.9 Pazar stratejisi

İşletmeler çoğu kez stratejik nedenlerle yeni ürün üretirler. Alıcılar genel olarak birbiriyle alakalı malların aynı işletme tarafından üretilmesini isterler. Örneğin ev hanımları fırın, buzdolabı, ocak, bulaşık makinası gibi ev aletlerinin stil ve renklerinin birbiriyle uyum içerisinde olmalarına özen gösterirler, bir takım oluşturmaları mantığı ile aynı markayı seçerler. Bu durum üreticinin konumunu tüketici karşısında güçlendirecektir. Aynı zamanda bu durum, dağıtım kanallarının da güçlenmesini sağlayacaktır. Perakendeciler, her çeşit ev aleti üreten bir işletmeyi yalnız buzdolabı üreten bir işletmeye tercih edecektir. Bu, satış artırma çabalarının da verimini artırır. Çünkü bir mal için yapılan satış artırma çabaları tüm diziyi etkileyecektir.

3.7 İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri

İşletmeler için yeni ürün geliştirme karlı olmakla birlikte riskli bir iştir. Bu nedenle işletmelerin yeni ürün geliştirmede başarıyı sağlayacak aynı zamanda da riski de en aza indireyecek stratejileri seçmeleri gerekir.

Bir işletme yeni ürün stratejisini oluştururken kendi kaynaklarını belirlemesi yanında çevresini de çok iyi analiz etmelidir. Amaç ve performans ölçütlerini belirledikten sonra alternatif stratejiler geliştirmeli ve daha sonra kendisi için en uygun olanı seçmelidir.

İşletmelerin uygulayabileceği pek çok alternatif stratejiler vardır. Bu alternatif stratejiler temel olarak reaktif ve proaktif stratejiler olarak gruplandırılabilir. Proaktif strateji araştırmaya geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek rakiplerin geliştirmek ve benzetmek için zor bulacakları üstün teknik özelliklere sahip bir ürünle pazarda ilk olarak rekabet özelliği hakkına sahip olmak prensibine dayanır. Reaktif strateji ise rakiplere katışlık verme

prensibine dayanır. Bu stratejiyi benimseyen firmalar rakiplerinin risk üstlenmesine izin verir ve eğer sonuç başarılı ise kopya ederler.

Firmaların uygulayabilecekleri stratejiler Tablo3.1`de sınıflandırılmıştır.

Tablo3.1 Proaktif ve Reaktif Stratejiler

Reaktif Stratejiler	Proaktif Stratejiler
<ul style="list-style-type: none"> • Savunmacı • Taklitçi • İkinci ama daha iyi • Siparişe dayalı üretim 	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırma ve geliştirme • Pazarlama • Girişim (Teşebbüs) • Satın alma

Kaynak: Glen L. Urban ve diğerleri, (1997), *Essentials of New Product Management*, Prentice-Hall, New Jersey, s.15.

3.7.1 Reaktif Stratejiler

Reaktif yaklaşım, işletmelerin rakiplerini saf dışı etmek yerine rakiplerinin yeni ürün girişimlerine izin vermesine ve sonra ileride fırsatların olduğu kesinleşince pazara girmesine dayanır. Bu yaklaşım hem maliyetleri hem de riskleri önemli ölçüde azaltır. Ancak bu stratejiyi benimseyen firmalar diğerlerinin daha önceden üne ve pazar payına sahip olduğu yerleşmiş bir pazara girmenin problemlerini yaşarlar.

Reaktif stratejilerin ilki 'savunma stratejisi'dir.Bu stratejiye sahip firmalar rakip ürünler piyasaya sunulduktan sonra mevcut ürünlerde değişiklikler yaparak yeni ürünlere karşı mevcut ürünlerin karlılığını korurlar.⁴⁰

Reaktif stratejilerin ikincisi 'taklitçi strateji'dir. Bu stratejide firmalar piyasaya sürülen yeni ürünü kopye ederler. 'Ben de' stratejisi olarak bilinen bu ikinci strateji, giyim, mobilya ve küçük uygulamalar için tasarım endüstrilerinde sıkça uygulanır.

'İkinci ama daha iyi ' stratejisi reaktif stratejiler arasında en gelişmiş olanıdır. Firma bu stratejiyi benimsemişse, rakibinin yeni ürününü pazara sununcaya kadar bekler ve sonra bu ürünü sadece kopyalamakla kalmayıp üzerinde geliştirmeler, iyileştirmeler yaparak pazara

⁴⁰ Glen L.Urban ve diğerleri,(1991), *Advanced Marketing Strategy* , Prentice -Hall, New Jersey, s.116.

sunar. Amaç, esnek ve etkili olmaktır ve ürünü ağır geliştirme masraflarına katlanmadan rekabete üstün bir ürün halin getirip pazara sunmaktır.⁴¹ İşletme burada sadece ürünü kopyalamaz. Ayrıca ürünün iyileştirmek için yollar arar.

‘Siparişe dayalı üretim’ reaktif stratejilerin sonuncusudur. Bu stratejiye sahip potansiyel müşteriler ile görüşmeler yaparak onların istek ve ihtiyaçlarını belirleyip uygun ürünler üretirler.

3.7.2 Proaktif Stratejiler

Proaktif stratejiyi benimseyen işletmeler yeni fikirler bulmayı amaçlayan, değişimi başlatan işletmelerdir. İşletmeler tüketici bir ürünü veya bir ürünlerdeki herhangi bir değişikliği talep etmeden yeni bir ürünü geliştirip pazara sunarlar. Bu yaklaşım güçlü bir Ar-Ge, tüketici araştırması ve pazar bilinci gerektirir. Firma güçlü bir pazar araştırması ile pazarda sezdiği boşluklar için ürünler geliştirirler.

Bu yaklaşım büyük bir rekabet avantajı sağlarken bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Yeni ürün geliştirme süreci hem zaman alıcı hem de pahalı bir yaklaşımdır. Ayrıca her yeni ürün başarılı olacaktır diye bir şey yoktur.

Proaktif stratejilerin ilki ‘araştırma ve geliştirme’dir. Bu strateji işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek teknik olarak mükemmel özelliklere sahip ürünler üretmesidir.⁴²

‘Pazarlama’ proaktif stratejilerin ikinci yaklaşımıdır. Pazarlama stratejisi, tüketicinin ihtiyaçlarını bulmaya daha sonra bu ihtiyaçları karşılayacak ürünler yaratmaya dayanır.

Proaktif stratejilerin üçüncüsü ‘girişim’dir. Girişimci kişi bir fikir üretir ve bu fikir için gerekli kaynakları sağlayarak bu fikri yeni ürüne dönüştürür ve pazara sunar.⁴³

‘Satın alma’ stratejisinde firma ürünleriyle beraber satın alınır. Böylece satın alınan firma ve belki de pazar için yeni olan ürünler, pazara sunulur rekabet avantajı sağlanır.⁴⁴

⁴¹ Glen L. Urban ve diğerleri, (1997), Essentials of New Product Management, Prentice-Hall, New Jersey, s.16.

⁴² Glen L. Urban ve diğerleri, (1997), Essentials of New Product Management, s.17.

⁴³ Glen L. Urban ve diğerleri, (1997), Essentials of New Product Management, s.17.

⁴⁴ Glen L. Urban ve diğerleri, (1997), Essentials of New Product Management, s.17.

3.8 Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Yeni ürün geliştirme süreci fikirlerin toplanması ile başlayıp ürünün piyasaya sunumu ile sona ermektedir. Bu süreç ürünle ilgili yapılacak işler için yol gösterirken riskleri ve problemleri azaltmada yardımcı olmaktadır. Şartlara bağlı olarak bazı aşamalar kısaltılabilir veya genişletilebilir.⁴⁵

Bazı ürünlerin geliştirilmesi birkaç hafta sürerken bazılarının ise birkaç on yıl sürebilir. Sürecin ne kadar süreceği, ürünün karmaşıklığına, yönetimin sürece bağlılığına, firmanın risk alma isteğine ve rakiplere bağlıdır.

Yeni ürün geliştirme sürecinin aşamaları sırayla şöyledir;

- Yeni ürüne ilişkin fikirlerin üretilmesi
- Yeni ürün fikirlerinin elenmesi
- Kavram geliştirme ve test etme
- Pazarlama stratejisi
- İşletme analizi
- Ürünü geliştirme ve test etme
- Pazar testi
- Ticarileştirme

3.8.1 Yeni Ürüne İlişkin Fikirlerin Üretilmesi

Yeni ürün geliştirme süreci, fikir üretimi ile başlar. Firmalar birkaç iyi fikir bulabilmek için çok sayıda fikir üretmeleri gerekmektedir. Yeni ürün fikirlerinin araştırılması sistematik olmalı, gelişigüzel olmamalıdır. Aksi takdirde firma pek çok fikir bulsa dahi, bunların çoğu firma için uygun olmayabilir. Bu amaçla üst yönetim dikkatli bir şekilde yeni ürün geliştirme stratejisini ve amaçlarını belirlemelidir.

3.8.1.1 Yeni Ürün Fikir Kaynakları

İşletme yeni ürün fikirleri pek çok kaynaktan sağlayabilir. Bu kaynakları işletme içi ve dışı kaynaklar olarak ikiye ayırabiliriz. İşletme içi kaynaklar; yöneticiler, satış elemanları, Ar-Ge, üretim vb'dir. İşletme dışı kaynaklar ise müşteriler, rakipler, ticari laboratuvarlar, üniversiteler, uzmanlar, tüketici derneklerinin çalışmaları, dağıtım kanalları ve tedarikçiler olarak sayılabilir.

⁴⁵ Kotler ve Armstrong, s.315.

Yeni ürün geliştirme fikir kaynaklarının bazıları aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

3.8.1.1.1 Araştırma & Geliştirme

En önemli yeni ürün fikir kaynağı Ar-Ge'dir. Ar-Ge dört farklı yönde çalışmaktadır;⁴⁶

- Basit Araştırma: Yeni teknolojileri keşfetmeyi amaçlayan bilimsel araştırmadır.
- Uygulamalı Araştırma: Keşfedilen yeni teknolojileri alır ve bunlar için kullanışlı uygulama alanları bulmaya çalışır.
- Ürün Geliştirme: Bir adım daha giderek uygulama alanlarını pazarlanabilir ürünlere dönüştürür.
- Ürün değiştirme: Var olan ürünlerde değişiklik yapılır.

Ar&Ge faaliyetleri ile birçok yeni ürün gelişmeleri sağlanabilir. Bu amaçla mesela Philips 1987 yılında yaklaşık 2 milyon \$ bu faaliyetlere ayırmıştır.

Ar-Ge bölümü pazarlama bölümü ile yakın iş birliği içinde olmalıdır. Ancak Ar-Ge ve pazarlama bölümlerindeki bilim adamları ve mühendisler arasında otorite ve bütçeleme sorunları nedeni ile anlaşmazlıklar çıkmaktadır. Araştırmalara göre yeni ürün başarısızlığının en belirgin nedeni bu bölümler arasında yeni ürün geliştirme sürecinin başlangıç safhasında bir entegrasyonun sağlanamamasıdır.⁴⁷

3.8.1.1.2 Satış Elemanları ve Çalışanlar

Satış elemanları, müşteriler ile olan ilişkilerinden dolayı genel bir yeni ürün fikir kaynağıdır. Bu elemanlar pazar yerleri ile ilgili olup, buraları analiz ettikleri için sıklıkla yeni ürün fikirleri üretirler. Firma içersinde rakip ürünler ve bu ürünlerin zayıf, güçlü yanlarını ilk öğrenenler bu elemanlardır. Firma bu çalışanlarını yeni ürün fikirleri geliştirmeleri için desteklemeli ve eğer fikirleri kabul görürse ödüllendirmelidir.⁴⁸

Başarılı firmalar her bir çalışanının firmanın ürünlerinde hizmetlerinde ve üretiminde gelişme sağlayacak şekilde yeni fikirler üretmelerini destekleyecek şekilde işletme kültürü oluştururlar. Toyota firması çalışanlarının yıllık 2 milyon, çalışan başına yaklaşık 35 öneri, getirdiğini ve bunun %85 'nin uygulamaya alındığını belirtmiştir.⁴⁹

⁴⁶ Charles W, Lamb ve diğerleri, (1994), Principles of Marketing, South- Western, 2 nd ed., Ohio,s.312.

⁴⁷ Warren J, Keegon ve diğerleri, (1995),Marketing, Prentice-Hall, 2nd ed., New Jersey, s.417.

⁴⁸ Keegon ve diğerleri, s.416-417,

⁴⁹ Kotler ve Armstrong, s.315,

3.8.1.1.3 Müşteriler

Yeni ürün fikirlerinin araştırılmasında başlangıç noktası müşteri istek ve ihtiyaçlarıdır. Yeni ürün fikirlerinin yaklaşık % 28 'i müşterilerin dinlenmesi ve izlenmesi ile elde edilebilir. Firmalar, müşteri istek ve ihtiyaçlarını, müşteri araştırmaları, projektif testler, odak grup çalışmaları yaparak ve müşterilerden gelen öneri ve şikayet mektuplarından öğrenebilirler. Firma mühendisleri veya satış elemanları müşterilerden önerileri almak için onlarla görüşebilirler. En iyi fikirlerin çoğu müşterilere herkesçe benimsenen ürünlerle ilgili problemlerini tasvir etmelerini istemekle sağlanır. Bir otomobil firması müşterilerine araba ile ilgili olarak neyi sevip, neyi sevmediklerini, neyin geliştirilebileceğini ve her bir gelişme için ne kadar ödeyebileceklerini sormuş, sonuçta ürünün geliştirilmesi için çok sayıda fikir sağlamıştır.⁵⁰

3.8.1.1.4 Rakipler

Yeni ürün fikirlerinin yaklaşık %30'u rakip ürünlerin analiz edilmesi ile elde edilebilir. Firmaların pazarlama bilgi (istihbarat) sisteminin büyük bir kısmı rakip ürünlerin performansını izliyor olmalıdır. Firma, rakiplerin bağlantılarını izleyerek onların yeni ürünleri hakkında bilgi edinebilirler. Rakip ürünler satın alınarak geriye mühendislik çalışmaları ile nasıl çalıştıkları görülebilir, satışları analiz edilerek firmanın bu ürünü piyasa çıkartıp çıkartmamasına karar verebilirler. Toyota firmasının Taurus modelini geliştirirken 50'den fazla rakip modeli incelenmiştir.⁵¹

3.8.1.1.5 Dağıtım Kanalları ve Tedarikçiler

Dağıtım kanalları ve tedarikçiler pazara yakın olup müşteri şikayetleri ve yeni ürün olasılıkları ile ilgili bilgilere sahiptirler. Tedarikçiler firmaya yeni ürün konseptleri, teknikleri ve yeni ürün geliştirmede kullanılan metaryeller hakkında bilgi verebilirler.⁵²

3.8.1.2 Yeni Ürün Fikirlerinin Üretimi İçin Teknikler

Yeni ürün fikirlerinin kaynağı yaratıcılık olup, bir çok yaklaşım ve teknikler yaratıcı düşünmeyi teşvik amacıyla geliştirilmiştir. Bu tekniklerden bazıları şunlardır;⁵³

- **Beyin Fırtınası** : Beyin fırtınası 6-10 kişiden oluşan bir grubun spesifik bir problem

⁵⁰ Philip Kotler, (1994), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall, 8. th ed., New Jersey, s.323.

⁵¹ Kotler ve Armstrong, s.316.

⁵² Kotler ve Armstrong, s.316.

⁵³ Kotler, ss.324-325.

üzerinde yoğunlaştığı bir yöntemdir. Toplantılar yaklaşık 1 saat sürer. Grup üyeleri eleştiride bulunmamakta, fikirlerin garip olmamasının da bir önemi yoktur.

- **İhtiyaç ve Problem Belirlemesi:** İhtiyaç / problem belirleme müşterilerle başlar. Müşterilere ihtiyaçları, problemleri ve fikirleri sorulur. Anket tekniği kullanılıyorsa tüketicinin belli bir üründen “tamamen tatmin oldum, şöyle böyle tatmin oldum, hiç tatmin oldum” gibi dereceleme soruları sorulur. Eğer bir tatminsizlik varsa bunu kendi sözleri ile ifade etmesi istenir. Bu öncü teknik tersine de kullanılabilir. Yani, müşterilere problemlerin yazılı olduğu bir liste verilerek onlara hangi ürünlerin akla geldiği sorulabilir.
- **Morfolojik Analizler:** Bu metod bir problemi yapısal parçalarına ayırmak ve bunlar arasındaki ilişkileri saptamaya dayanır.
- **Zorlayıcı İlişkiler:** Burada birbirleri ile ilişkili ürünler göz önüne alınır. Mesele, ofis cihazları imalatçısı yöneticiler için yeni bir masa dizayn etmek isterse, masa saati bilgisayar, fotokopi makinası gibi ofis cihazları arasında ilişki kurarak yeni masa fikirleri oluşturabilirler.
- **Niteliklerin Sıralanması:** Bu teknikte ürünlerin önemli niteliklerinin belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişki kurulmasına dayanır. Mesela; araç, enerji türü ve aracın hareket edebileceği ortam arasında ilişki kurulabilir.

3.8.2 Yeni Ürün Fikirlerinin Elenmesi

Fikir üretme aşamasında üretilen bir çok fikir bu aşamada firmanın yeni ürün stratejisine uygunluğu, pazar büyüklüğü, potansiyel rekabet gücü, müşteri ihtiyaçlarına uygunluğu gibi firma için önemli olan kriterlere göre değerlendirerek firmanın amaç ve kaynakları ile bağdaşmayan, üretim ve pazarlama olanağı olmayan fikirler ayıklanır. Bu nedenle başarılı firmalar yeni ürün geliştirme sürecinde bir çok yeni fikrin eleneceğini bildiklerinden fikir üretme aşamasında bir çok fikir üretirler. Zayıf olan fikirler mümkün olan en erken zamanda elenmesi önemlidir. Çünkü yeni ürün geliştirme maliyeti, ilerleyen her aşamada artmaktadır. Birçok firma çalışanlarından yeni ürün fikirlerini daha sonra yeni ürün komitesi tarafından gözden geçirilecek bir standart form üzerine yazılmasını isterler. Bu formda ürün, hedef pazar ve rekabet bilgileri tanımlanır. Bu tanımla pazar büyüklüğü, ürünün fiyatı, geliştirme süresi ve maliyeti, üretim maliyetleri ve yatırım getirisi tahmin edilebilir. Komite daha sonra fikirleri genel kriterlere göre değerlendirir. Örneğin Japon tüketim malları firması olan Kao`da komite şu soruları sormaktadır: Ürün tüketiciler için gerçekten kullanışlı mı?, Firma için iyi bir ürün

mü?, Firma stratejileri ve hedeflerine uyumlu bir ürün mü ?, Firma ürünün başarıya ulaşması için gerekli Personel, ekipman ve kaynağa sahip mi?, Müşteriyr rakip ürünlerden daha fazla yarar sağlayabilir mi?, Ürünün dağıtımı ve reklamını yapmak kolay mı?⁵⁴

Fikir eleme aşamasında firmalar çeşitli hatalar yapabilirler. İyi olan bir fikri eleyebilecekleri gibi zayıf olan bir fikri geliştirme sürecine dahil edebilirler. Ürün hata tipleri üçe ayrılır. Sabit ürün hataları, para kaybına neden olurken ürünün satışı değişken maliyetleri karşılamaz. Kısmi ürün hataları da para kaybına neden olur ve ürünün satışı değişken maliyetlerin tamamını karşılarırken sabit maliyetleri karşılamaz. Nisbi ürün hataları vardır ki bunlar da kar firmanın hedef geri dönüş oranından daha azdır.

3.8.3 Kavram Geliştirme ve Test Etme

Ürün kavramı, ürün fikrinin hedef tüketiciye tüketici diliyle anlamlı bir şekilde ayrıntılı olarak açıklanmış halidir. Kavram testi, yeni ürün kavramının hedef tüketici grubu ile test edilmesidir. Kavramla tüketiciye sembollerle veya fiziksel olarak sunulabilir. Bazı kavramların kelime veya resimlerle ifade edilmesi yeterli iken, daha somut ve fiziksel sunumlar kavram testinin güvenilirliğini artırır. Kavramlar tüketiciye sunulduktan sonra tüketicinin tepkisini ölçmek için sorular sorulur. Verilen cevaplar firmanın bu kavramlardan hangisinin en güçlü olduğunu belirlemesine yardımcı olur.⁵⁵

3.8.4 Pazarlama Stratejisi Geliştirme

Bu aşamada ürünü pazara tanıtmak için pazarlama stratejisi planı oluşturulur. Pazarlama stratejisi planı üç kısımdan oluşmaktadır:⁵⁶

- Birinci Kısım: Hedef pazarın davranışını, yapısını ve büyüklüğünü, planlanan ürünün nereye konumlandırılacağı ile ilk birkaç yıl için hedeflenen satış, kar ve pazar payını tanımlar.
- İkinci Kısım: Ürünün planlanan fiyatını, dağıtım stratejisini ve ilk iki yıl için pazarlama bütçesini tanımlar.
- Üçüncü Kısım: Uzun vadede hedeflenen satışları, kar ve pazarlama karması stratejisini içerir.

⁵⁴ Kotler ve Armstrong,, ss.316-317.

⁵⁵ Kotler ve Armstrong, ss.317.318.

⁵⁶ Kotler and Armstrong, ss.319-320.

3.8.5 İşletme Analizi

Finansal analiz, yeni ürünün firmanın amaçlarını karşılayıp karşılamadığını belirlemek için ürünün satış, maliyet ve karlılığının yeniden gözden geçirilmesidir. Bu aşamanın amacı yeni ürünün karlılığının ve yatırım harcamalarının belirlenmesi konusunda yöneticilere yardımcı olmaktır.

Firmalar satış tahmini için benzer ürünlerin satış geçmişine bakmalı ve pazar fikrini incelemelidir. Riski belirlemek için minimum ve maksimum satışları tahmin etmelidir. Çeşitli fiyatlar için potansiyel satış oranlarını öngörmeli ve başlangıç maliyetini sağlayan fiyata karşılık satış miktarını veren noktayı tanımlamalıdır.

Satış öngörülerini hazırlandıktan sonra, yönetim, Ar-Ge, üretim ve finans departmanları tarafından maliyeti belirlenmelidir. Firma daha sonra satış ve maliyet değerlerini kullanarak yeni ürünün finansal çekiciliğini analiz etmelidir.

Firma ekonomik trend ve bunun satış tahminleri üzerindeki analizini de yapmalıdır. Eğer ekonomide belirsizlik ve risk varsa tüketici dayanıklı tüketim mallarını satın almaz. Aynı şekilde eğer ekonomide durgunluk varsa tüketici bu ürünleri almayı erteleyebilir.

3.8.6 Ürün Geliştirme ve Test Etme

Ürün geliştirme aşamasında, kelime veya sembollerle ifade edilen ürün kavramı Ar-Ge veya mühendisler tarafından fiziksel bir ürün haline getirilir. Bu aşamada ürün fikrinin teknik ve ticari olarak yapılabilir ürün haline dönüşüp dönüşmeyeceği sorusuna cevap aranır.⁵⁷

Geliştirme sürecinde çoğunlukla Ar-Ge laboratuvarlarında yeni ürünün çok sayıda prototipleri test amaçlı olarak hazırlanır. Başarılı bir prototip geliştirmek günler, haftalar hatta yıllar bile alabilir. Prototip gerekli fonksiyonel özellikleri yanında istenen psikolojik karakteristikleri de sağlamalıdır. Psikolojik karakteristikler müşterinin farklı renklere, büyüklüğe, ağırlığa vb. olan tepkisini içerir. Prototipler fonksiyonel ürün testleri ve tüketici testlerine tabi tutulur. Fonksiyonel ürün testleri laboratuvar ve saha şartlarında gerçekleştirilip ürünün güvenli ve verimli çalışıp çalışmadıkları kontrol edilir. Tüketici testleri ise tüketicinin laboratuvara çağırılması yada ürünü evlerinde kullanmaları şeklinde olabilir.

Bu süreç uzun zaman alabilir ve çok pahalı olabilir. Mesela, Crest diş macununu geliştirme

⁵⁷ Kotler ve Armstrong, s.320.

aşaması için on yıl, Xerox fotokopi makinası için on beş yıl harcamıştır.⁵⁸

3.8.7 Pazar Testi

Pazar testi, potansiyel ürünün pazara tam anlamıyla çıkış kararı verilmeden önce mümkün olduğunca gerçekçi şartlar altında tanımlanmış coğrafik bir bölgede denenmesidir. Gerçek bir test olup, ürün pazara sunulmadan önce firmaya ürünle ilgili son ayarların yapma şansı verir. Hedef pazarın, ürünü gerçekten alıp almayacağı, tekrar sipariş verip vermeyeceğini gösterir.

Bu testin üç amacı vardır. Birinci amacı pazarlama ve operasyon maliyetlerinin yanından en gerçekçi satış hacminin tatminini sağlamaktır. İkincisi pazara sunulacak pazarlama karmasını test etmektir. Üçüncüsü ise ürünün üretim, dağıtım ve satışının araştırılmasının yapılmasıdır. Pazar testi pazarlamacılara ürün pazara sunulmadan önce deneyim kazanmalarını sağlar. Firmaların ürünü ve pazarlama programlarını; konumlandırma stratejisini, dağıtımını, tanıtımını, fiyatlandırma gibi çeşitli aşamalar için test etmelerine imkan verir.

Geliştirme ve yeni ürünün pazara sunuş maliyeti düşükse veya yönetim üründen eminse çok küçük bir pazar testi yapabileceği gibi hiç pazar testinde yapmayabilir. Ancak firma büyük yatırımlar gerektiren yeni bir ürünü pazara sunarken ya da firma yeni üründen ve pazarlama planından emin değilse çok sayıda pazar testi yapabilir.

3.8.8 Ticarileşme

Yeni ürün üretim sürecinin en son aşaması ticarileşmesidir. Geliştirme ve test aşamasından sonra, bu aşamada ürün artık tam olarak üretime ve pazarlamaya hazır hale gelmiştir. Ticarileşme kararı ile, üretim metaryel ve cihazlarının sipariş edilmesi, üretime başlaması, stok listesinin oluşturulması, dağıtım noktalarına ürünün bildirilmesi, satış elemanlarının eğitilmesi ve ürünün potansiyel müşteriye reklamının yapılması şeklinde bir çok konu gündeme gelir.⁵⁹

Yeni ürünün ticarileşmesiyle firma pazara giriş zamanı belirlemelidir. Firma pazara ilk giren, rakip ile beraber giren veya rakipten sonra giren olabilir. Firma daha sonra bu yeni ürünü tek bir yerleşim yerinde mi, tek bir bölgede mi, birkaç bölgeye mi, ulusal veya uluslar arası pazara mı sunacağına karar vermelidir.

⁵⁸ Lamb ve diğerleri, ss.314-315.

⁵⁹ Lamb ve diğerleri, s318.

3.9 Yeni Ürünlerde Başarı Faktörleri

Yeni ürün geliştirme işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve büyüyebilmeleri yeni ürünler ile mümkündür. Kısılan ürün yaşam seyri, artan rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler, tüketici istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen gelişmeler işletmeler için yeni ürün geliştirmeyi bir zorunluluk haline getirmiştir.

Firmanın yeni ürün geliştirmek için katlanacağı maliyet, ürünün başarısız olması durumunda kaybedeceği pazar payı ve firma imajı düşünüldüğünde bu sürecin ne kadar riskli olduğu görülebilir. Başarısız ürünler işletmeye geri dönülmez zararlar verebilir. Bu sebeple yeni ürün geliştirme sürecinin çok dikkatli yapılması gerekir.

Bir ürünün başarı ya da başarısızlığının tanımlanması oldukça güçtür. Çünkü başarı ya da başarısızlık firmanın hedeflerine bağlıdır. Bir firma için başarılı olarak algılanan bir durum başka bir firma için başarısız olarak algılanabilir.

Yeni ürünler işletmenin amaçları tam olarak karşılırsa 'başarılı' ürün olarak kabul edilir. Aksi durumda yani yeni ürün işletmenin amaçlarını karşılayamazsa 'başarısız' ürün olarak tanımlanır.

Neyin kazandıran neyin kaybettiren olduğu ortaya çıkarmak için madalyonun her iki yüzünü yani hem kazanana hem de kaybedene bakmak gerekir. Bu nedenle yeni ürün başarı faktörlerini belirleyebilmek için öncelikle başarısızlığa neden olan faktörlere bakmakta fayda vardır.

Yeni ürün başarısızlığına yol açan faktörleri şöyle sıralayabiliriz:⁶⁰

- Ürünün müşteri ihtiyaçlarına cevap verememesi ve müşteriye üstün bir değer sunamaması
- Ürün farklılığının belirtilememesi
- Ürün geliştirme sürecinin zayıf olması
- Yeterli kaynak ayrılmaması
- Pazarın yeterli karlılığı sağlayacak kadar büyük olmaması
- Ürünün yanlış zamanda pazara sunulması
- Hedef pazarın yanlış belirlenmesi
- Ürünün yanlış konumlandırılması

⁶⁰ Thomas I. Powers, (1991), Modern Business Marketing : A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets, West, s.196, Susan Norgan.,(1994), Marketing Management : A European Perspective, Addison- Wesley, Workinghom, s.555-556, ve Kerin diğerleri , s.218-219

- Satış potansiyeli ve fiyatlarda yanlış öngörülerin yapılması
- Ürünün pazar testi ve pazara sunumu arasında geçen zamanda pazarın değişmesi
- Rakiplerin durumunun iyi analiz edilmemesi
- Ürün geliştirmeye başlamadan önce eksik pazar ve ürün tanımları
- Satış sonrası hizmetlerin zayıf olması

Başarı ve başarısızlık organizasyondan organizasyona farklılık göstermektedir. Genellikle tüketim ürünlerinde endüstriyel ürünlere göre daha çok başarısızlık görülür. Bu durum bu pazarın karakteristiğine ve tüketicinin isteklerini tam olarak dile getirememesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmacılar başarı ve başarısızlıkla ilgili faktörleri belirlemek amacı ile başarılı ve başarısız ürün çiftleri üzerinde araştırma yapmışlardır. Örneğin, Davidson⁶¹ 50 çift bakkaliye ürünü üzerinde çalışma yaparken, Rothwell⁶² toplamda 72 çift olan kimyasal ürün ve bilimsel ekipman üzerinde araştırma yapıp bunu rapor halinde sunmuştur. Maidique ve Zirger⁶³ elektronik endüstrisinden 59 çift ürün, Cooper ise 93 başarısız ve 102 başarılı yeni ürün üzerinde araştırmalar yapmışlardır.

Yeni ürünün başarısını sağlayan anahtar faktörler nelerdir? Aşağıda yapılan araştırmalar sonucunda üzerinde en çok durulan başarı faktörleri verilmiştir.

3.9.1 Müşteriye Üstün Bir Değer ve Eşsiz Faydalar Sunma

Kullanıcıya eşsiz faydalar ve üstün bir ürün değeri sunan ürünler çoğunlukla kazanı kaybedenden ayıran tek faktördür. Ürün avantajı, üstünlüğü veya farklılığı başarının anahtarı olup tüm yeni ürün çalışmalarının ana temasını oluşturur.

Üstün bir üründe bulunması gereken özellikler şunlardır:⁶⁴

- Müşteriler için rakip ürünlerde bulunmayan eşsiz nitelikler ve özellikler
- Müşterinin parası için en iyi değer (Müşteri üzerinde pozitif ekonomik etki)
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada rakip ürünlere göre üstünlük

⁶¹ Moore ve Pessemier, s.90.

⁶² Moore ve Pessemier, s.90.

⁶³ Moore ve Pessemier, s.90.

⁶⁴ Robert G. Cooper, (1994), "New Products : The Factors that Drive Success", *International Marketing Review*, 11(1) : s.61.

- Mükemmel göreceli ürün kalitesi (rakip ürünlere ve müşterinin kalite anlayışına göre)
- Rakip ürünlere kıyasla müşteriler için üstün fiyat/performans özellikleri
- Müşteriler tarafından kullanışlı olarak algılanacak ürün faydaları ve nitelikleri
- Müşterilerin hemen fark edebilecekleri faydalar

Ürünün rakiplere karşın müşterinin belirgin bir fiyat-performans avantajını algılayacak şekilde sunulması çok önemlidir. Bu ise ancak müşterinin anlaşılması ile sağlanabilir. Davidson yaptığı araştırmalarda başarılı ürünlerin $\frac{3}{4}$ 'ünün var olan ürünlere göre daha iyi performans gösterdiğini ve başarısız ürünlerin % 80'inin ise daha iyi performans gösteremediğini bulmuştur.⁶⁵ Ayrıca, başarılı ürünlerin %68'inin rakiplerden 'çok farklı' veya 'abartılı farklı' şeklinde algılanmakta iken başarısız ürünlerin %70'i ise 'benzer' veya 'marjinal farklı' olarak algılanmaktadır. Benzer şekilde Cooper 'yeni ürün başarısındaki en önemli boyut ürünün eşsizliği ve üstünlüğüdür' demiştir.⁶⁶ Ayrıca pazar bilgisinin ve pazarlama becerisinin ise yeni ürün başarısında en önemli ikinci boyut olduğunu bulmuştur. Rothwell'e göre başarılı ve başarısız ürünler arasındaki ilk farkın kullanıcı ihtiyaçlarını en iyi şekilde anlamak olduğunu belirtmiştir.

3.9.2 Güçlü Bir Pazar Oryantasyonu ve Müşteri Odaklılık

Pazar sürürlü ve müşteri odaklı bir yeni ürün geliştirme süreci hem başarı hem de çevrim zamanının azaltılması bakımından kritik bir faktördür.

Başarılı işletmeler ve takımlar kendilerini müşteri istek ve ihtiyaçların adarlar. Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin, rekabetçi durumun ve pazarın karakteristiğinin tam olarak anlaşılması yeni ürün başarısının temel bileşenidir. Ancak pazar oryantasyonu ve müşteriye bağlılık genellikle dikkate alınmaz.

3.9.3 Dikkatli Bir İlk Geliştirme Aşaması

Genellikle projenin ilk bir kaç aşaması yeni ürünün başarı ve başarısızlığı açısından kritiktir. Yapılan ilk çalışmalar başarı için önemlidir.

Yapılan bir çok çalışma şunu göstermiştir; ürünün esas dizaynı ve geliştirmesi aşamasından önce gelen aşamalar (fikirlerin ayıklanması, pazar çalışmaları, teknik yapılabilirlik değerlendirilmesi ve iş durumu hazırlanması) kazananı kaybedenden ayıran anahtar

⁶⁵ Moore ve Pessemier, s.90.

⁶⁶ Moore ve Pessemier, s.90.

faktörlerdir. Bu hayati önem taşıyan aşamalarda hatalar ve ihmaller yapılabilmekte ve bu da projenin sonraki aşamalarında faciaya neden olabilmektedir.⁶⁷

3.9.4 Net ve Erken Ürün Tanımı

Ürün geliştirme aşamasından önce ürünün iyi bir şekilde tanımlanması anahtar başarı faktörü olarak görülmektedir.

Araştırmalara göre, başarılı yeni ürünlerin geliştirme sürecinden önce daha kesin tanımları vardır. Bu kesin tanıma sahip olan projeler daha yüksek pazar payına sahip olup, daha büyük karlılık yaratırlar ve işletmenin satış ve kar amaçlarına ulaşmaya daha meyillidirler.⁶⁸

Bu temel erken ürün tanımı dört unsurdan oluşmaktadır,⁶⁹

- Hedef pazarın özellikleri; kesin olarak niyetlenen kullanıcılar kimlerdir?
- Ürün kavramının ve sağlayacağı faydaların tanımı
- Durum stratejisinin tanımı
- Ürünün gerekliliklerinin, niteliklerinin, özelliklerinin tanımı

3.9.5 Karşılıklı Fonksiyonel Takım Çalışması

İşletmenin yeni ürün için nasıl organize olduğu çok önemlidir. Hat genişletilmesi ve ürünün modernleştirilmesi gibi ürünlerin ve projelerin en basitleri dışındaki ürün yeniliği geleneksel fonksiyonel sınırları ve engelleri aşmakta, karşılıklı fonksiyonel takım yaklaşımını gündeme getirmektedir.

İyi bir organizasyon dizaynı başarıyı da beraberinde getirmektedir. İyi bir organizasyon dizaynı, projenin başlangıcından sonuna kadar projeye kendini adanmış ve odaklanmış sorumlu, güçlü bir lider ve takım üyeleri demektir.⁷⁰

⁶⁷ Cooper,s.67.

⁶⁸ Cooper, s.69.

⁶⁹ Cooper, s.69.

⁷⁰ Cooper, R.G.,(1999), "From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation", Journal of Product Innovation Management, 16:s.118.

Yeni ürünler için beş temel organizasyonel başarı faktörü şunlardır:⁷¹

- Karşılıklı fonksiyonel yeni ürün geliştirme takımı
- Güçlü ve sorumluluk sahibi bir proje lideri
- Projenin tamamından sorumlu yeni ürün geliştirme takımı
- Yeni ürün geliştirme projelerine bağlı takım üyeleri ve proje lideri
- Yeni ürün geliştirme süreci boyunca takım üyeleri arasında etkili bir iletişim
- Yeni ürünün başarısı, işletme içinde yeni ürün geliştirmeden sorumlu proje organizasyonunun tipine ve gücüne bağlıdır.

Yapılan araştırmalara göre karşılıklı fonksiyonel takımın taşınması gereken özellikler şöyle olmalıdır.⁷²

- Proje takımı birkaç farklı alanlardan gelmiş, yeni ürün geliştirilmesine büyük katkılar sağlayacak uzmanlardan oluşmalıdır. Bu uzmanlar özellikle ar-ge, pazarlama ve üretim alanlarından olmak üzere diğer alanlardan gelebilirler. Karşılıklı fonksiyonel takımın oluşumu organizasyonel etkileşimin üstesinden gelebilecek şekilde görülebilir. Karşılıklı fonksiyonel proje takımı iç fonksiyonel etkileşimi ve ortak işlemlerin yapılmasına yardımcı olmaktadır. Yani fonksiyonlar arası takım yeni ürünün başarı üzerinde hem direkt hem de dolaylı olarak etkisi vardır.
- Proje liderinin belirgin bir rolü vardır. Bu kişi gerekli özellikleri taşınmalı, yeterli yetkiye sahip olmalı ve projeye yeteri kadar odaklanmalıdır.
- Yeni ürün geliştirme projelerinin başarısı takım üyeleri arasındaki etkili iletişim ve bilginin paylaşımı, proje toplantıları gibi interaktif ilişkilere bağlıdır.
- Yeni ürün geliştirme takımı üyeleri ve liderine verilen özerklik veya sorumluluk alanı takım üyelerinin performansı ve projenin başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Takım yeni ürün sürecinin tüm sorumluluğunu taşınması gerekir.

Karşılıklı fonksiyonel takım yaklaşımı başarı oranını artırmanın yanında ürünün pazara sunumu hızlandırmaktadır.

⁷¹ Holger-Ernst, (2002), "Success Factors of New Product Development : A Review of the Empirical Literature", International Journal of Management Reviews, 4(1): s.14.

⁷² Ernst, ss.14-15.

3.9.6 Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Etkinliği

Yeni ürünün başarısındaki diğer bir faktör zamanında ve bütçeye uygun ürün geliştirme sürecidir.

Rothwell'e göre başarılı ürünlerin geliştirilme süreci başarısız olanlara göre daha etkin ancak hızlı bir şekilde geliştirilmesine gerek olmadan gerçekleştirilebileceğini bulmuştur. Başarılı yeniliklerde daha çok dış teknoloji ve bilimsel danışmanlık kullanılır.⁷³

Maidique ve Zinger'de başarılı ürünlerin Ar-Ge sürecinin çok iyi planlandığını ve gerçekleştirildiği sonucuna varmıştır. Ürünün yaratılması, üretimi ve pazarlama işlemleri iyi bir şekilde koordine edilmiştir. Ayrıca ürün üst yönetim tarafından geliştirme sürecinin başlangıç aşamasından pazara sunumuna kadar desteklenir.⁷⁴

Cooper ise yaptığı araştırmalarda yeni ürünlerin başarısında en önemli üçüncü boyutunun teknik boyut olup, teknik ve üretim sinerjisi ve becerisi olarak bulmuştur. Başarı işletmelerde teknik ve üretim aktiviteleri diğerlerinden daha tecrübeli bir şekilde gerçekleştirilir.⁷⁵

3.9.7 İyi Yönlendirilmiş Pazar Sunumu

Başarılı ürünler tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına daha iyi odaklanır ve tüketiciye verilen mesajlar daha anlaşılır olup, ürünü desteklemek için yeteri kadar kaynak sağlanmaktadır. Rothwell başarılı yeniliklerin pazarlamaya ve tanıtıma daha çok önem verdiklerini bulmuştur.⁷⁶ Maidique ve Zinger göre işletmenin pazarlama alanında gelişmesi yetenek istemekte ve ürünün satışı ve promosyonu için belirli bir miktar kaynağın ayrılması gerekmektedir.⁷⁷

Güçlü bir pazar sunumu ürün başarısının altında yatan bir nedendir. Örneğin, başarılı ürün sunan işletmeler başarısız işletmelere göre ürün sunum aşamasında iki kat daha fazla personel, para, zaman harcarlar. Yani, pazara sunumunun kalitesi kazananlarda daha yüksektir. Kaliteli sunum iyi planlanmış olup, kaynaklar uygun tahsis edilmiştir.

⁷³ Moore ve Pessemier, s.91.

⁷⁴ Moore ve Pessemier, s.91.

⁷⁵ Moore ve Pessemier, s.91.

⁷⁶ Moore ve Pessemier, s.91.

⁷⁷ Moore ve Pessemier, s.91.

3.9.8 İşletmenin Yenilikçi Kültürü

İşletmede 'yenilik dostu' bir misyon ile risk alma davranışı çoğunlukla başarıyı etkilemektedir. Cooper ve Kleinschmidt`in yaptığı araştırmalara göre bu yenilikçilik misyonu üç değişkenle ölçülebilir.⁷⁸

- Özellikle Ar-Ge bölümde çalışanların günlük çalışma zamanlarının bir kısmını kendi fikirlerini geliştirebilmeleri için kullanabilmeleri
- Bazıları yönetim tarafından durdurulmuş resmi olmayan projelerin desteklenmesi
- Yaratıcı fikirlerin gerçekleşmesine yardımcı olmak için iç 'girişim sermayesinin' varlığı
- 3M firmasının stratejileri üzerine yapılan bir görüşmede, bu firmanın araştırmacılara kendi zamanlarının %15`ini ilgi duydukları projelerde harcamasına izin verdikleri ortaya çıkmıştır.

3.9.9 Ön Çalışma Yapılması

Bir çok proje, fikir aşamasından geliştirme aşasına kadar ya biraz ya da hiç inceleme yapılmadan veyahut ön çalışma yapılmadan gelmektedir. Bu 'hazır ol, nişan hedef' yaklaşımı felaketle sonuçlanmaktadır. Araştırmalar göstermiş ki uygun olmayan ön çalışmalar en önemli başarısızlık nedeni iken başarılı yapılan bir ön çalışma yeni ürünü başarıya götürmektedir. Başarılı proje takımları üstün ön geliştirme (daha çok zaman, para ve çaba; ve daha kaliteli çalışma) yaparken yapılan incelemeler ön çalışmanın yüksek kaliteli ürün sürecinin anahtarı olduğu ve hem karlılık hem de işletmenin toplam yeni ürün çabası üzerinde önemli etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.⁷⁹

3.9.10 Süreçteki Devam Edilecek ya da Bitirilecek Karar Noktalarının Kararlı bir Şekilde Yapılandırılması

Bir çok işletmede projeler, geliştirme sürecinde ciddi incelemeler yapılmadan ilerlemektedir. Bir proje başladıktan sonra projenin durdurulması oldukça güçtür. Bu duruma daha çok küçük projelerde karşılaşılmakta ve büyük ölçüde kaynaklar yanlış tahsis edilmektedir. Aslında süreç içindeki devam edilecek ya da bitirilecek karar noktaları veya kapıları işletmenin yeni ürün çabalarının başarısı ile yakından ilgilidir.

⁷⁸ Robert G. Cooper and E.J. Kleinschmidt, (1995), "Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Project Development", Journal of Innovation Management, 12 (5), ss. 374-391.

⁷⁹ Cooper, R.G.,(1999), "From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation", ss.116-117.

3.9.11 Üst Yönetimin Desteği

İşletmelerin yeni ürün geliştirmeye bağlılığı başarı için önemli olup yenilik işletmenin temel görevi olmalıdır. Organizasyon kültürü yeni ürünü desteklemelidir. Başka bir ifade ile üst yönetimin değişime olan bağlılıkları ile yeniliği desteklemeleri gerekir. Yönetim, araştırma ve geliştirme çalışmaları ve ürün geliştirme için yetişmiş eleman , bütçe gibi gerekli olan kaynakları sağlamalıdır. Zira başarısızlığın en önemli sebeplerinden biri gerekli olan finansman, işgücü ve zaman kaynaklarının eksik olmasıdır.

Kucsmarski yaptığı araştırmalarla şu sonuçlara ulaşmıştır.⁸⁰

- Yeni ürün geliştirme görevine en iyi yöneticileri görevlendirmelidir.
- Bölümler uzun dönemli hedeflerle tutarlı olan teşviklerle ödüllendirilmelidir.
- Yeni ürüne masraf olarak değil yatırım gözü ile bakılmalıdır.
- Yöneticilerde ürün geliştirmeyi teşvik eden bir liderlik anlayışı sağlanmalıdır.

3.10 Bazı Araştırmacılar Tarafından Ortaya Konulan Başarı Faktörleri

Bu kısımda çeşitli akademisyenler tarafından ortaya konulan, firmaların yeni ürünlerinin başarılı olması için gerekli kriterler incelenmiştir.

Lynn, Abel, Valentine ve Wright tarafından geliştirilen başarı faktörleri⁸¹

- Yapılandırılmış bir yeni ürün geliştirme sürecine sahip olmak
- Takımda açık ve paylaşılabilen bir vizyonun olması
- Uygun bir zaman diliminde ürünün geliştirilmesi ve pazara sunulması
- Ürün pazara sunulduktan sonra ürünü geliştirmeye devam etmek ve uzun vadeli düşünmek
- Pazar ve onun dinamiklerini anlamak
- Takım ve takım vizyonu için üst yönetimin desteğinin sağlanması
- Eski projelerden edinilen derslere başvurmak
- Takımda iyi bir uyum sağlamak
- Konu ile ilgili uzmanlığı olan takım üyelerini muhafaza etmek

⁸⁰ Kucsmarski, T.D., (1992), Managing New Products: The Powers of Innovation, 2 nd. Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey'den Jenny Poolton ve Ian Barclay, (1998), "New Product Development from Past Research to Future Applications", Industrial Marketing Management, 27:s.201.

⁸¹ Garry S. Lynn ve diğerleri, (1999), "Key Factors in Increasing Speed to Market and Improving New Product Success Rate", Industrial Marketing Management, 28: s.320.

Poolton ve Barclay tarafından geliştirilen başarı faktörleri⁸²

- Stratejik Faktörler
 - Yenilik için üst yönetimin desteği
 - Yenilik odaklı uzun dönemli strateji
 - Büyük projelere uzun dönemli bağlılık
 - Değişime karşı duyarlılık ve esneklik
 - Üst yönetimin riski kabullenmesi
 - Girişimci bir kültür için desteğin varlığı
- Taktiksel Faktörler
 - İşletme içinde ve dışında etkin bir iletişim
 - Yüksek kaliteli yönetim ve yönetim şekli
 - Ürün geliştirmenin iyi planlanması ve kontrolü
 - Etkili bir yeni ürün geliştirme süreci
 - Satış sonrası hizmet ve kullanıcının eğitilmesi

Cooper ve Kleinschmidt tarafında geliştirilen başarı faktörleri⁸³

- Farklılaştırılmış üstün ürünler aramak
- Müşteri odaklılık
- Keskin, kararlı ve erken ürün tanımı
- Süreç içerisinde devam edilecek ya da bitirilecek karar noktalarının kararlı bir şekilde yapılandırılması
- Projenin başlangıcından bitimine kadar geçen aşamalardan tam olarak sorumlu, güçlü bir lider ile kendini bu işe adanmış fonksiyonel takımlar
- Yeni ürünün yönetimi için gerekli eğitimin sağlanması
- Bir ürün süreç yöneticisinin görevlendirilmesi
- İyi planlanan, yönetilen ve araştırılan bir girişimde bulunmak
- Beklenen performans standardını tanımlamak
- Yolunda gitmeyen projelerin durdurulması
- Ürünü tanımlamada ve projeyi kanıtlama da sağlam ve açık bir görev tanımı

⁸² Poolton and Barclay, ss.198-203.

⁸³ Robert G. Cooper and E.J. Kleinschmidt, (1995), "Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Project Development", Journal of Innovation Management, 12 (5): ss.374-391.

Powers`a göre başarı faktörleri⁸⁴

- Ürünün sunumunun başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi (satış, promosyon ve dağıtımı)
- Yeni ürünün rakip ürünlere göre müşteri ihtiyaçlarına daha çok cevap vermesi
- Güvenirlilik ve sağlamlık bakımından rakip ürünlere göre yeni ürünün daha kaliteli olması
- Ürünün müşterilerle prototip testinin sağlıklı bir şekilde yapılması
- Deneme satışları ve pazar testlerinin profesyonel bir şekilde yapılması
- Müşterinin fiyat duyarlılığının dikkate alınması
- Ürün geliştirme sürecinin başarılı bir şekilde yapılması
- Satın alma davranışı ve tüketicinin satın alma sürecinin anlaşılması
- Fikir eleme aşamasının başarılı bir şekilde yapılması
- Ürün için müşteri istek, ihtiyaç ve özelliklerinin anlaşılması

Zikmund ve d`Amico`ya göre başarı faktörleri⁸⁵

- Göreceli avantajlar :Pazara sunulan ürünler rakip ürünlere göre belirgin avantajları varsa ürünün bağıl avantajı vardır denir.
- Var olan tüketim şekline uygunluk: Tüm özellikleri benzer olan yeni ürünlerden sadece var olan tüketim davranışlarına uygun olan yeni ürünlerin pazarda kabul edilme şansı daha yüksektir.
- Ürünün tüketici tarafından test edilmesi
- Fark edilebilirlik: Ürünün pazara tüketiciler tarafından fark edilen özelliklerle ve niteliklerle girmesi
- Yalınlık: Kompleks ürünler yani saklanması ve kullanılması karmaşık prosedürler gerektiren ürünlerin başarı şansı daha düşüktür.

⁸⁴ Thomas L. Powers, (1991), Modern Business Marketing : A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets , West , s.196.

⁸⁵ William G. Zikmund and Michael d` Amico, (1996), Marketing, West, 5.th ed., Minneapolis, ss.311-312.

Norgan'a göre başarı faktörleri⁸⁶

- Üst yönetimin projeleri desteklemesi ve teşvik etmesi
- Üst yönetim tarafından yeterli kaynak ayrılarak projeye olan bağlılığın gösterilmesi
- Hedef pazarın ihtiyacının açık bir şekilde anlaşılabilmesi için ön geliştirme sürecinin uygulanması
- Yatırımın geri dönüşünü sağlayacak kadar hedef pazar büyük olması
- İlgili pazarda baskın marka ve firma olmaması
- Pazarın ihtiyacını karşılayan belirgin ve eşsiz faydalar sağlayan ürünler sunulması
- Ürünün belirgin faydalarının hedef pazara iletilebilmesi
- Hedef pazara ulaşmak için doğru medyanın seçimi
- Tüketicieye verilen mesajın açık, bilgilendirici ve uygun olması

⁸⁶ Susan Norgan, (1994), Marketing Management : A European Perspective, Addison- Wesley, Workingham, ss.555-556.

4. YENİ ÜRÜNLERDE BAŞARI FAKTÖRLERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Bu bölümde yeni ürünlerde başarı faktörlerine ilişkin bir uygulamaya yer verilmiştir. Uygulamaya konu olan firmalar, araştırmanın metodolojisi, araştırma yöntemi ve elde edilen bulgular hakkında detaylı bilgi aşağıda verilmiştir.

4.1 Araştırma Kapsamına Alınan Firmalar Hakkında Genel Bilgi

Vestel Elektronik A.Ş.

Vestel Elektronik 1983 yılında kurulmuştur. Üretim kapasitesi, ihracatı, yüksek verimliliğe sahip AR-GE yatırımları ve teknolojik üstünlükleriyle bugün Türk sanayinin en güçlü üretim kuruluşlarından biri olan Zorlu Holding 1994 yılında bu şirketi bünyesine katmıştır.

Tüketici elektroniği ve beyaz eşya olarak tanımlayabileceğimiz alanlarda faaliyet göstermektedirler.

Elektronik olarak faaliyet alanlarındaki ürün grupları; Televizyon (Her tür tüplü, LCD-TFT, Plazma, Projeksiyon teknolojileriyle), Uydu alıcılar (dijital olmak üzere FTA (free to air) veya kartlı), DVD player (home theatre ses sistemiyle veya tek olarak), DVD recorder, müzik seti, bilgisayarlar (masaüstü, dizüstü), dijital ve analog video kameralar olarak özetleyebiliriz.

Beyaz eşya ürün grupları ise; Buzdolabı, derin dondurucu, klima, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, tam boy fırınlar, elektrikli süpürge, mikrodalga fırın, şofben, ani su ısıtıcı, aspiratör, küçük ev aletleri ve ankastre ürünlerdir.

Vestel Elektronik, hisselerinin % 48.41'i İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören halka açık bir şirkettir. Kalan % 51.59 hisse Zorlu Grubu'na aittir.

1983'te kurulmasından bu yana Vestel Elektronik, yaratıcı ve uluslararası düzeyde rekabetçi fiyatlı, yüksek kaliteli ürünleriyle Türkiye elektronik sektörünün gelişmesine öncülük etmiştir. Zorlu Grubu tarafından 1994 yılında alınmasından sonra Vestel Elektronik, hızlı bir gelişim sürecini girmiş ve kapasitesini 1994 yılında 400,000 adet iken 2003 yılında 8,000,000 adete çıkarmayı başarmıştır. Bu hızlı büyüme, şirketin üretim sürecinde en yeni teknolojiyi kullanmasını ve üretim kapasitesini uluslararası müşterilerinin istediği talep düzeyine çıkarmasını sağlamıştır.

Vestel Elektronik, Türkiye'de Flat Panel ekranlı televizyonlar, entegre DVD çalarlar, entegre dijital alıcılar ve hard disklerin geliştirilmesi ve üretilmesinde öncü olmuştur. 2000 yılında Vestel Elektronik, Türkiye'nin özel şirketler sıralamasında bir numara olmuştur.

Vestel Elektronik'in 145,000-m² lik televizyon fabrikası, İzmir Limanı'na 30 km mesafedeki Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuştur. Fabrikada televizyon üretiminin her sürecini gerçekleştiren 3000'den fazla çalışan bulunmaktadır. Araştırma ve geliştirme, PCB denilen basılı devrelerin üretimi, şasi ve kabinler, deneme ve son ürün montajı, ambalaj üretimi ve satış sonrası servis hizmetleri bu süreçlerin bazılarıdır.

Vestel , Gelişme stratejisine paralel olarak şimdi de Manisa'da 2 milyon adet yüksek görüntü teknoloji ürün üretimi için yeni bir üretim merkezi kurmaktadır. 2003 yılında tüm tesislerin kurulmasından sonra Manisa'daki toplam üretim alanı 300.000 m²'yi geçecek olup Vestel Kenti adıyla anılacaktır.

Vestel Elektronik, piyasada üretici ve ithalatçı olmak üzere her ürün grubunda farklı markalar rekabet etmektedir. Bu nedenle tam olarak rakip ismi vermek faaliyet alanlarının genişliği nedeniyle mümkün olamamaktadır. Beyaz eşyada ülkemizde sağlıklı veri olarak kabul edebilecek bilgi beyaz eşya sanayicileri derneği (BESD) tarafından yayınlanmaktadır. Şirket son 3 yıldır pazarın ortalama büyümesine göre çok daha hızlı büyümüştür ve büyümektedir.

Rekabette üstünlüğün ana unsurlarından ilki doğru ürün ve özelliklerin tespitidir. Tüketicinin ihtiyaçlarına yönelik düşünce tarzı ilk adımdır. Çünkü değişen ihtiyaçları öngörmek ve buna göre zamanında harekete geçmek, dinamik ve hızlı karar alabilen bir işleyiş günümüzde pazarlamanın temeli haline almıştır.

Samsung Electronics

Samsung 1984 yılından beri İstanbul'da faaliyet göstermektedir. Ev Elektroniği, Mobil İletişim, Ofis Altyapı ve Temel Bileşenler olmak üzere dört stratejik iş kolunda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Elektronik, yarıiletken ve dijital medya endüstrisinin dünya liderlerinden Samsung Electronics, 50 bin çalışanı, 38.5 milyar Amerikan Doları'na ulaşan cirosu, 11 ülkedeki Ar-Ge merkezi, 17 ülkedeki 25 üretim tesisi ile Güney Kore'den dünyaya açılan bir şirkettir.

Buzdolabı, klima gibi ev aletleri; televizyon, DVD Player, monitör, sabit disk, yazıcı, dizüstü bilgisayar gibi dijital medya ürünleri; cep telefonu, faks gibi telekomünikasyon; DRAM, SRAM, DDRAM, Alpha CPU gibi yarıiletken ürünler geliştiren ve 46 ülkede satışa sunan Samsung, dünyanın üçüncü büyük cep telefonu üreticisi konumunda olan bir firmadır.

Samsung bir şirketin geleceğinin müşterilerinin elinde olduğunun bilincindedir. Bu nedenle müşteri memnuniyetini en önemli etken olarak düşünmektedir. Samsung sunduğu kaliteli

Şirketin rakipleri ve pazar payları şöyledir;

- Nokia : %66,5
- Siemens : %15
- Motorola : %7
- Samsung : %4,2
- Sony Ericsson : %5,1

Pazar payı oranları satış adetine göre düzenlenmiş olup, yukarıdaki verilen oranlar 2004 mart ayına ait verilerdir.

Şirket açısından rekabette üstünlüğün ana unsurları 4P `nin doğru bir şekilde konumlandırılmasıdır. Bir ürün mükemmel olsa bile eğer dağıtım ağını geniş tutulmazsa, kanallara fazla dağıtım sağlanmazsa, fiyatını uygun değilse ürün başarılı olması mümkün değildir.

Küçük Ev Aletleri Konusunda Faaliyet Gösteren Bir Şirket

1994 yılında kurulan şirket İstanbul`da uyguladığı başarılı pazarlama ve satış politikalarıyla çok kısa sürede küçük elektrikli ev aletleri pazarında Türkiye`nin bir numaralı markası halini aldı.. Ürün karmalarında şu ürün grupları yer almaktadır:Ütüleme grubu, tencere, düdüklü tencere, gıda hazırlama grubu, içecek hazırlama grubu, pişirme grubu, kişisel bakım grubu, ev konforu grubu.

1997 yılından itibaren yayınladığı “Sen Herşeyi Düşünürsün” yemek programıyla mutfak aletleri pazarının gelişmesini ve bu günkü büyüklüğüne ulaşmasında önemli rol oynadı. Dünyada başka bir örneği olmayan Shopları açarak sektörün perakendecilik alanında da büyük atılım yapmasını sağladı. 1999 yılında Rowenta markasının da bünyesine katılmasıyla Groupe Seb İstanbul adını aldı. Türkiye`deki faaliyetlerine ek olarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Azerbaycan ve Gürcistan`da da pazarlama faaliyetleri Groupe Seb İstanbul tarafından idare edilmektedir.

Şirketin misyonu, açılışı daha kolay ve yaratıcı hale getirecek, ütü yapmayı kolaylaştıracak ve hızlandıracak, kişisel bakım ürünleriyle daha sağlıklı ve güzel bir hayat yaşamanızı sağlayacak devrimci ürünler geliştirmektir. Bu amaçla kendini tüketicinin ihtiyaçlarını anlamaya ve yaratıcı çözümler üretmeye adanmıştır.

Rakipleri; Philips, Braun, Arçelik, Arzum, Mehtap, Cem, Ördekçioğku, Hisar, Fishler`dir.

Mercedes Benz Türk A.Ş.

Otomarsan ünvanıyla İstanbul'da 1967 yılında Daimler-Benz AG (yüzde 36), Mengerler Ticaret T.A.Ş. (yüzde 32) ve Has Otomotiv (yüzde 32) ortaklığı olarak kurulan Mercedes-Benz Türk 1968 yılında otobüs üretime başladı. Üretime başladıktan sadece 2 yıl sonra, 1970'te ihracat yapmaya başlayan şirket, günümüze dek ürettiği 36.000 otobüsün yaklaşık 12.355'inin ihracatını gerçekleştirdi. 1984 yılında Mercedes-Benz Türkiye Genel Mümessili olan şirket, aynı yıl şirket bünyesine yeni ortaklar katarak, kamyon üretimi için gerekli yeni bir yatırım başlattı. Türkiye'nin büyüme potansiyeline paralel olarak 1986 yılında, Aksaray ilinde kamyon fabrikasını üretime geçiren şirket, Kasım 1990'da ticari ünvanını Mercedes-Benz Türk A.Ş. olarak değiştirdi.

Günümüzde yaklaşık 2800 personel istihdam eden ve yoğunlaşan ihracat faaliyetlerini dikkate alarak Davutpaşa Fabrikasının yanı sıra İstanbul Hoşdere'de ikinci otobüs fabrikasının temelini 12 Haziran 1993 tarihinde atan Mercedes-Benz Türk, Hoşdere Otobüs Fabrikası'nda, 1994 Aralık ayında faaliyete geçti.

Esas sermayesi 57 trilyon TL olan Mercedes-Benz Türk'ün ortaklarını Daimler Chrysler AG (yüzde 66,91), Overseas Lending Corporation (yüzde 18,09), Koluman Holding A.Ş.(yüzde 7,04), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (yüzde 5,00) ve Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu (yüzde 2,96) oluşturuyor.

Kuruluşundan bu yana yaklaşık 36.000 otobüs, 35.000 kamyon, bin midibüs ve gerçek anlamda otomobil ithalatını başlattığı 1989'dan beri yaklaşık 20.000 otomobil satışı gerçekleştiren Mercedes-Benz Türk, bugün Hoşdere ve Davutpaşa Fabrikalarında şehirlerarası ve belediye tipi otobüsler, Aksaray Fabrikasında ise küçük, hafif, orta ağır ve ağır sınıf kamyon üretmektedir..

Mercedes-Benz Türk A.Ş. Aksaray Fabrikası 1994 yılında ISO 9002, Davutpaşa ve Hoşdere Fabrikaları ise 1995 yılında ISO 9001 kalite belgelerini alarak Türk Otomotiv ana sanayiinde bu belgeleri alan ilk üretim tesisleri oldular. Bunun ötesinde MB Türk A.Ş. Mayıs 2000'de ISO 14001 Çevre Yönetim Standartları Sertifikası'nı almış olup, Mart 2002'den beri de ISO 9001:2000 ve ISO/TS 16949 Sertifika'larının sahibidir.

Dünya pazarında ürünler yer aldığından satış yaptıkları 65 ülkenin otobüs ve kamyon imalatçıları şirketin rakiplerini oluşturmaktadır. Mayıs 2004 sonu itibarıyla pazar payları yurtiçinde şehir içi otobüslerde %20, şehirlerarası otobüslerde %66,4, kamyonlarda ise %19'dur.Pazarın taleplerini yerine getiren, ekonomik, güvenilir ve konforlu ürünler rekabette

üstünlüğün ana unsurlarıdır.

Toyotasa A.S.

Toyotasa 1990 yılından beri otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir. 2000 yılına kadar üretim bu firmada yapılırken 2000 yılından sonra üretim başka bir firmaya devr edilmiştir.

Şirketin bulunduğu pazardaki rakipleri Renault, Ford, Opel, Woksvagen, Honda, Peugeotthe sayılabilir. Pazar payı ise yıllar itibari ile değişmekte son senelerde %6 seviyesindedir. Rekabette üstünlüğün ana unsurları iyi bir ürün ve rekabettçi bir fiyattır.

Volvo A.Ş.

Volvo 1927 yılından beri faaliyet göstermektedir. 1999 yılından önce kamyon, otobüs, uçak ve gemi motorları ile diğer ağır taşıtlar üretirken şu anda sadece otomobil üretimi yapmaktadır.

Bulunduğu pazardaki rakipleri Audi, BMW, Mercedes Benz, ve SAAB `dır. Pazar payı ise farklı pazarlarda farklılık göstermektedir. Şirkete göre rekabette üstünlüğün ana unsurları yenilikçi özellikler, çekici dizayn ve kalitedir.

4.2 Araştırma Metodolojisi

4.2.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada firmaların başarılı yeni ürünler üretmeleri için dikkat etmeleri gerek kriterler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çeşitli akademisyenler tarafından teorik olarak ortaya konulan başarı faktörlerinden yola çıkılarak hazırlanan ve Ek -1 `de verilen sorular firmaların ürün müdürlerine veya sorumlularına yöneltilmiştir.

Yeni ürünlerin başarılı olmasını sağlayan faktörlerin belirlenebilmesi için başarısızlığa neden olan faktörlerinde bilinmesinde fayda vardır. Bu nedenle bu araştırmada yeni ürünlerde hem başarıya hem de başarısızlığa neden olan faktörler birlikte ele alınmıştır.

4.2.2 Araştırmanın Sınırlamaları

Yapılan bu araştıra kısıtlı firma sayısı ile gerçekleştirilmiştir. Türkiye genelinde gerçekleştirilememiştir. Elektronik eşya ve otomotiv olmak üzere iki sektör ele alınmıştır. elektronik eşya sektöründen 4 firma , otomotiv sektöründen 3 firma araştırmaya dahil edilmiştir.

4.2.3 Araştırmanın Türü

Bu araştırmada kalitatif yöntemlerden derinlemesine mülakat kullanılmıştır.

Derinlemesine mülakat, bir konunun detaylı olarak incelendiği, bir katılımcı ile yüz yüze ve tek tek görüşmeye dayalı bir araştırma tekniğidir. İki tür derinlemesine görüşme yöntemi vardır; yönlendirmesiz görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme.⁸⁷

Yönlendirmesiz görüşme yönteminde katılımcıya görüşme gündemine ilişkin tutumunu ifade etmede maksimum özgürlük tanınır. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde ise, görüşmeye yapan kişi önceden belirlenmiş görüşme gündemi konularının tümünün görüşme esnasında ele alınmasına öncelik verir. Bu nedenle, görüşülen kişinin belirli soruya yönelik yanıtını belirli bir süre içinde ve belirli sözcükler aracılığı ifade edilmesi önem kazanır.

4.3 Araştırma Yöntemi

4.3.1 Araştırma Kapsamına Alınan Firmalar

Otomotiv sektöründen ;

- Mercedes, Volvo, Toyotasa,

Elektronik eşya sektöründen;

- Vestel, Samsung Electonics , Sony Ericsson Mobile Communications AB ve küçük ev aletleri konusunda faaliyet gösteren bir şirket ile görüşülmüştür.

4.3.2 Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yüz yüze mülakat kullanılmıştır. Hazırlanan sorulardan yola çıkılarak, konular derinlemesine incelenmiştir. Araştırma kapsamına alınan firmalardan görüşme yapılan kişiler ise şunlardır;

- Mercedes-Benz Turk AŞ.'den, ürün sorumlusu Berrak Barutçu , pazarlama bölümünden Tuncay Aykaç ve Alpin Yıldırım,
- Toyotasa A.Ş.'den ürün sorumlusu Ziya Banız,
- Volvo A.Ş.'den ürün müdürü Benny Gustavsson,

⁸⁷ http://www.kalitatif.com/derinlemesine_gorusme.htm, (25.07.2004).

- Vestel Elektronik A.Ş.den ürün sorumlusu Saruhan Sarıoğlu,
- Samsung Electronics`dan ürün sorumlusu Azra Kermelioğlu ,
- Sony Ericsson Mobile Communiations AB `den ürün müdürü Gül Saltuk ile görüşülmüştür.

4.2.4 Soruların Hazırlanması

Firmaların yeni ürünlerinin başarı ve başarısızlık nedenlerini saptayabilmek için, soruların bir kısmı firmaları tanıtıcı nitelikte olmakla birlikte, çoğu çeşitli akademisyenlerin çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Hangi soruların hangi akademisyenin çalışmasından hazırlandığı aşağıda verilmiştir:

- 9,11,12,13,14,15,17,24,26`ıncı sorular Robert Cooper`ın Cooper`ın “From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation”çalışmasından,
- 27,28,29 `uncu sorular Holger Ernst `ın “Success Factors of New Product Development : A Review of the Empirical Literature ”çalışmasından
- 31, 25, 11 `incisorular, Jenny Poolton ve Ian Barclay `ın“New Product Development from Past Research to Future Applications ”çalışmasından
- 18 ve 20 `inci sorular Thomas Powers`ın ‘Modern Business Marketing : A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets’ çalışmasından
- 19 ve 23 `üncü sorular Susan Norgan, Marketing Management : A European Perspective, çalışmasından
- Diğer sorular ise çalışmanın teorik kısmından edinilen bilgiler ışığında ve firmaları tanıtmak şeklinde hazırlanmıştır.

4.3.4 Araştırma Bulguları

Vestel Elektronik A.Ş.

- **Firma açısından yeni ürün ve başarı ve başarısızlık nedenleri**

Firma açısından yeni ürün tabiri geniş bir tanımlamadır. Hiç örneği görülmemiş, bir benzeri olmayan ürünlerin yanında, mevcut ürün gamında yeni bir estetik veya ek bir özellik katılması gibi durumlarda da yeni ürün tanımını kullanabilmektedir. Bazen ithal edilen bir ürünün benzeri veya aynı özelliklerde olmasına rağmen fiyat avantajı sunuyorsa yeni ürün olarak pazarda yerini alabilmektedir.

Satışları arttırmasının yanında o ürün grubunda rakip ürünlerden ayrışabilen ve markanın o

ürün grubuna ilişkin algılamasını yükselten ürünler ise başarılı ürünlerdir. Başarılı yeni ürün, üstün estetik özellikler yanında rakip ürünlerin sunmadığı veya yetersiz kaldığı özellikleri sunabilmelidir. Bunu yaparken fiyat konumlandırması en hassas ve kritik noktadır. Başarılı bir satış grafiğinin devamı fiyatlandırmanın hassas ve iyi ayarlanmasına bağlıdır. Vestel olarak çıkartılan her yeni ürün başarılı olmuş ve şirkete katma değer sağlamıştır. Son 5 yıl içerisinde özellikle cep telefonu pazarına sunulan ürünlerden çoğu başarılı olmuştur. Bunun sebebi başarılı yeni ürünün tanımından da anlaşıldığı gibi istek ve ihtiyaçlara cevap vermelerindedir.

DVD player ürünleri işletmenin bugüne kadar pazara sunduğu en başarılı sayılabilecek ürün gruplarından biridir. Vestel' in üretime başlamasıyla yerli üretim avantajı sayesinde DVD player fiyatları önemli ölçüde düşmüştür. Fiyat seviyeleri nedeniyle Türk tüketicisi dünyada terk edilmekte olan VCD oynatan ürünlere rağbet etmekteyken, Vestel sayesinde DVD teknolojisi artık Türkiye'de bilinir ve tercih edilir hale gelmiştir. Tüketicinin tercihlerini temelden etkilemesi nedeniyle DVD ürünleri çok başarılı olmuştur.

DVD teknolojisinde yapılan bu atılım sonucu home theater sistem olarak bilinen ev sinema sistemleri de çok yaygınlaşmış ve bunun sonucunda tüketiciler müzik seti almak yerine bu sistemlere kaymıştır. DVD sistemlerinde patentli sistemleri 'Matrix ses' sistemi sayesinde stereo yayınları 5+1 ses sisteminden dinlemek mümkün olmakta buda tüketici tercihlerini ve beklentilerini çok daha üst boyutlara taşımaktadır.

• Yeni ürün geliştirme süreci ve etkinliği

İşletmede yeni ürün geliştirmeden sorumlu ürün yöneticileri vardır. Yeni ürün bulunması ve piyasaya sunulması ürün yöneticilerinin görevidir. Ürün yöneticileri mevcut ürün gamının yönetimi yanında eksik olan ürünlerin tespiti ve bulunması görevlerini de üstlenmiştir. Uzmanlaşma ve deneyim her ürün grubu için farklı birikimleri gerektirdiğinden ürün yöneticisi 1-2 ürün grubunun idaresini üstlenmesi bu ürünlere yoğunlaşmaları ve ilgili piyasaları kontrol altında tutmaları ürün grubunun başarısı açısından önemlidir.

Üst yönetim yeni ürün geliştirmeyi desteklemekte ve teşvik etmektedir. Pazarlamada yeni ürün çıkarmak her zaman riski içerdiğini için analizler neticesinde mutlaka bir riski kabul etmektedir.

İşletme kültürü, yeniklere açık bir şirket ve profesyonel bir yönetim anlayışı olduğu için üründe yenilikçiliği her zaman desteklemektedir.

Hedef pazarı belirlerken baskın markaların olmaması önemli bir etkidir. Belli bir satış kanalının olmadığı ürünler daha şanslı olmaktadır. Mevcut markaların servis hizmetlerine güvenin olmaması yeni ürünle piyasaya çıkarken önemli bir faktördür.

Çalışanların yeni ürün geliştirme sürecindeki etkinliği ise, fuarlara katılım ile rakip ürünlerde eksik yönlerin keşfi, teknik olarak bu eksiklikleri avantaja dönüştürme şeklinde süre giden çalışma yöntemi ve bunun yanında pazardaki ürünlerin gidişine ters veya ayrı yönde bir akım yaratacak ürün arayışı şeklindedir.

Şirket açısından en önemli yeni ürün fikir kaynakları, tüketicinin beklentileri, bayi kanalı veya satış ekibidir. Yeni ürün fikirlerinin toplanması aşamasında tüketicilerin fikirlerine, pazar araştırma şirketleri tarafından yapılan anket ve focus grup çalışmaları ile ulaşılmaktadır. Focus gruplar veya anketlerden çıkan sonuçlara göre tüketicinin beklentileriyle açık olarak ortaya koyduğu istekleri Ar-ge bölümünce değerlendirilerek projeler oluşturulur.

Ortaya çıkan yeni ürün fikirlerini elerken dikkate aldıkları kriterle şunlardır:

1. Üretilebilirlik
2. Üretiliyorsa yüksek adetlerde satılabilme potansiyeli (hedef Pazar büyüklüğü)
3. Fiyat
4. Fonksiyonellik ve dizayn

Alternatiflerin değerlendirmesi sonucu karar verilen ürünün teknik detayları ve numuneler test edilir, test raporları ve sertifikaları istenir. Bu aşama parça kalitesi, işçilik kalitesi, gürültü, fonksiyonellik v.b. kriterlere göre teknik servis müdürlüğünce yapılır. Bu işlemler yapılırken fiyatlama analizi yapılır. Ürün için hedef fiyat belirlenir. Testleri geçen ürünler için fiyat konusunda anlaşmaya varılır. Kullanma kılavuzu, kutu dizaynı, etiket dizaynları yapıp İlk sipariş verilir ve Sanayi bakanlığına gerekli başvurular yapılır.

Bu süreç içerisinde en önemli aşama ürünün testi geçmesidir. Kalite olarak uzun vadede sorun çıkarmaması esastır. Markayı zedelememesi ve garanti kapsamı dahilindeki ürünlerin arızasının az olması ürün karlılığını etkileyecek önemli hususlardır. Fiyat ikinci önemdedir.

Şirket, yeni bir ürün geliştirirken temel aldığı en önemli kriter estetik ve dizayn olup, bu amaçla prototiplerde üretmektedir. Küçük adetlerde üretim yapılır.(5-10 adet)Ar-ge bölümünde test edilir. İyileştirmeler yapıldıktan sonra 100-150 adet civarında field test evresi denilen kısma geçilir. Makineler teknik servis ve o ürün konusunda bilgi ve deneyim sahibi

kişiler tarafından 3 aylık teste tabii tutulur. Seri üretimden önce bu geri dönüşlerle ürün son halini alır.

Pazar testi ile sunumu arasında geçen süre yaklaşık 6 aydır. Ürünün test sürecinin uzun olması çıkacak problemlerin tespiti için önemlidir. Fakat yeni ürün çıkarmak konusunda daima hızlı ve atak olmak amacıyla bu test süreci 3 ay olarak tutulmaktadır. Ayrıca ürünün mevsimselliğine göre satışlarının hareketli olduğu zamanda piyasaya sunulmasına özen gösterilir.

Pazara yeni ürün sunarken hangi tutundurma faaliyetlerinin uygulanacağına hedef kitle, satın alma kararını verecek olan kitle profiline göre belirlenir. Bu kitleye göre reklam bütçesinin verdiği ödeneklere göre mecra seçilir. Mecra seçiminde ölçülebilir olması önem taşır. TV bu konuda en sağlıklı bilgiyi veren mecradır. Tutundurma faaliyetlerinin ilk aşaması ürüne inanan bir satış ekibi ve bayi kanalının olmasına bağlıdır. Ürün konusunda bilgi sağladıktan sonra satış noktalarına gelen tüketicilerin ürüne ilgisini çekmek için afiş ve POP malzemeleri hazırlanır. Mağazalara bu ürün için müşteri çekmek amacıyla ise reklam yapılır. Reklamların o ürüne has bir iki kritik özelliğin vurgulanması, tüketicinin ne fayda elde edeceğinin açık ve net olması gerekir.

Ürün piyasaya sunulduktan sonra daima geliştirmeye devam ederler. Çünkü ürün piyasaya sunulmasından sonra en önemli dönem başlar. Piyasadan gelen tepkiler (Pahalı-ucuz, kullanışlı-değil, estetik-kaba.....) neticesinde ürünün konumlandırılması yapılır. Yapılabilecek iyileştirmeler Ar-ge ile irdelenir. Bunun yanında seri üretimde ortaya çıkan problemler üzerinde çalışılıp ürünün daha iyi-kolay-ucuz üretimi için iyileştirmeler yapılır.

İşletme yeni ürün geliştirme sürecinde bazı projeleri mevcut pazar büyüklüğünün artış potansiyeline göre ertelediği de olmaktadır.

Yeni ürünle ilgili bir iç ve dış iletişim ve bilgi akışı sağlanmaktadır. Pazar araştırma şirketi tarafından ürünle ilgili çıkan reklamların hatırlanma ve beğenilme oranları periyodik araştırmalarla kontrol edilir. Şirket içinde ise satış ekibi ve kanaldan gelen tepkiler ölçülür.

Samsung Electronics

• **Firma açısından yeni ürün ve başarı ve başarısızlık nedenleri**

Firma açısından yeni ürün tüketicinin önce ihtiyaç daha sonra isteklerini karşılamak üzere sunulan üründür. Son 5 yılda pazara cep telefonu, bilgisayar ve yan ürünleri, tv-video-audio kısacası tüm ana ürün gruptaki ürünlerden yeni ürün sunulmuştur.

Başarılı yeni ürün ise teknolojiyle birlikte ihtiyaca ve sonrasında isteklere tam anlamıyla cevap veren üründür. Son 5 yıl içerisinde özellikle cep telefonu pazarına sunulan ürünlerden çoğu başarılı oldu. Bunun sebebi başarılı yeni ürünün tanımından da anlaşıldığı gibi istek ve ihtiyaçlara cevap vermelerindedir. Firma tarafından başarılı olan ürünlere benzer şekilde başarısız olarak değerlendirilen ürünlere spesifik bir ürün belirtilmemiştir. Bir ürünün başarısız olarak değerlendirilmesinde en önemli kriter olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verememesi dolayısıyla da satış performansının düşük olması ve karlılık hedeflerine ulaşamamasıdır. Ayrıca yüksek servis arıza oranı da yeni ürünün başarısız olarak değerlendirilmesinde etkili bir kriterdir.

İşletmenin bugüne kadar pazara sunduğu en başarılı ürün, satış rakamlarına bakıldığında cep telefonu modellerinden A800'dür. Uzun süre önce pazara sunulmasına rağmen satışları hala çok iyi devam etmektedir. Tüketiciden tam puan almış bir model ; bununla birlikte marka bilinirliğimizi üst seviyelere çıkarmıştır. Bu kadar başarılı olmasının nedenleri olarak tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılaması ve düşük servis arıza oranı gösterilebilir.

• Yeni ürün geliştirme süreci ve etkinliği

Araştırma ve geliştirme, Samsung Electronics'in her zaman yapıtaşlarından biri olmuştur. Üst yönetim yeni ürün geliştirmeyi her zaman destekler, yeterli kaynak ayırıp riski kabullenmektedir. Bu amaçla Samsung Electronics her yıl cirosunun %6 - %8'ini teknoloji ve ürün geliştirmeye yatırmaktadır. 2003 yılında, cirosunun %8'i olan 2.9 milyar doları araştırma&geliştirme alanında kullanmıştır. Dijital medya, telekomunikasyon, dijital uygulamalar ve yarı iletkenler alanındaki yönlendirici teknolojisinin geliştirilmesinde- Kore'de 6 ve dünya çapında toplam 10-kurduğu güçlü araştırma & geliştirme ağı temel teşkil eder.

2003'ün sonlarına doğru, toplam çalışanların %34'ü olan 19700 araştırmacı , dijital dünyada öncü görevi görece ürünleri geliştirmeye adanmıştır.

Etkili bir yeni ürün geliştirme süreci öncelikle iyi bir fizibilitayı gerektirmektedir. Bunun içine piyasanın durumu, beklentiler, vs.. girebilir. Yeni ürünü pazara sunmadan önce bunları dikkate alınmazsa başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır.

Yeni ürün geliştirirken temel alınan en önemli kriter öncelikle ürünün piyasanın beklentisini karşılayacak nitelikte olmasıdır. Bu süreç içerisinde en çok hedef kitle üzerinde araştırmalara

önem verilir.Çalışanlar ise eğitim düzenlenerek ve daha sonra da ortaya çıkan fikirlerin sentezini oluşturularak bu süreç içersine dahil edilir.

Yeni ürün fikirlerinin toplanması aşamasında tüketicilerin fikirlerine anket,test,piyasa araştırması yapılarak ulaşılır.Ortaya çıkan yeni ürün fikirlerini elerken piyasanın beklentisi, ekonomik şartlar dikkate alınarak elenir. Bu süreç içersinde şirket pazar testi de yapmaktadır ve pazar testinin piyasayı en iyi anlama yolu olduğu belirtilmiştir.

Pazar testi ile sunumu arasında geçen süre spesifik olarak belirtilmemiştir. Ancak bu süre ne çok erken ne de çok geç olmamalıdır. Zamanlama iyi belirlenmelidir.

Yeni ürünü pazara sunarken pazar ortamı durgun olmamalıdır. Aslında yanlış olan şudur ki pazarlama tekniğinin satış amaçlı yapılmasıdır. Ürünü tüketiciye sunarken reklamlarınızı satış amaçlı yapmaya başlanılırsa ürünün hedef kitlesi bile şaşırılabilir.

Pazara yeni ürünü sunarken genellikle görsel medyaya ağırlık verilmektedir..Ayrıca ürünü pazara sunduktan teknolojinin hızla ilerlemesinden dolayı geliştirmeye devam edilir.

Yeni ürün geliştirme sürecinde bazı projeler piyasanın ekonomik şartları nedeniyle durdurulabilmektedir.

Sony Ericsson Mobile Communications AB

• Firma açısından yeni ürün , başarı ve başarısızlık nedenleri

Piyasaya daha önce sunulmamış, teknolojisi yeni olan ürünler, yeni ürün olarak nitelendirilmektedir.

Hedefler doğrultusunda satılan ürünler ise başarılı ürünlerdir.Her ürün farklı hedef kitlelerine yönelik olarak piyasaya çıkar. Ürün özellikleri ve fiyatlar hedef kitleye göre belirlenir. Hedef kitle neyi sever, neyi isteri bulmak amaçtır.

Firma tarafından üretilen en başarılı ürün T610 modelindeki cep telefonudur. Bu ürün 2003 yılı haziranda piyasaya çıkmıştır.Ürünü bu kadar başarılı yapan nedenler şunlardır:

- 1) Dizaynının, tasarımının çok başarılı olması. Herkes tarafından çok beğenilmesi, Çok sık ve elit bir ürün olması.
- 2) Ürün özelliklerinin iyi olması. Fotoğraf çekmesi, menüsünün kolay ve hızlı olması.
- 3) Reklam desteğinin oldukça çok olması. Ürün piyasaya çok iyi tanıtılması. Böylece

İnanlarda bilinirlik oluşturuldu. Hedef kitle için fiyatlandırmanın çok doğru olmasıdır

- 4) Belki de en önemli nedeni telefon arza oranının çok düşük olmasıdır. Çünkü bu sektörde telefon arza oranı ürünün başarısı üzerinde en kritik etkidir.

Şirket tarafından üretilen T105 modelindeki cep telefonu ise başarısız olmuştur. Ürünün başarısızlık nedenleri ise şöyle sıralanabilir:

- 1) Ürünün tanımının yapılmaması.
- 2) Fiyatlandırmanın doğru olmaması. Rakiplere göre fiyatının çok yüksek olması
- 3) Marka bilinirliğinden dolayı Nokia'nın tercih edilmesi

• Yeni ürün geliştirme süreci ve etkinliği

Sony Ericsson'un Türkiye'de Ar-ge departmanı bulunmamaktadır. Ar-ge merkez ofiste yapılmaktadır. Sony Ericssonun vizyonunda yenilikçi teşvik eden bir kurum kültürü vardır. Tamamen yenilikçi, yaratıcı, çekici ürünler sunan bir markadır. Bundan dolayı üst yönetim yeniliği desteklemekte ve gerekli tüm kaynakları ayırmaktadır.

Yeni ürün fikir kaynakları müşteri talepleri, teknolojik gelişmelerdir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına ulaşmak için bir müşteri veri tabanı sistemi kurmuşlardır. Müşteri veri tabanında, şirketin internet sistemine üye olan kişiler, teknik servis ve müşteri hizmetlerinden yararlananlar yer almaktadır.

Hedef kitleye göre medya seçilir. Hedef kitlenin yakalanabileceği medya tercih edilir. Mesela, T610'un hedef kitlesi; bu ürünü göstermekten hoşlanan, elit tabaka ve bu kişiler sinemaya gitmekten hoşlanıyorsa reklamlar sinemalarda verilir. T203 ucuz fiyatlı bir üründür. Bundan dolayı bu ürün reklamlar televizyonda, türk dizileri arasında reklam verilir. Z200 gençlere hitap eden bir ürün olup reklamlar üniversitelerde kampüs bordlara asılır.

Tutundurma faaliyetleri bilgilendirici olmalıdır. Hedef kitleye ulaşabileceğin yerlerde yapılmalı ve dikkat çekici olmalıdır.

Ürün piyasaya sunulduktan ürün geliştirilmeye devam edilir. Teknolojik gelişmelerden dolayı bu bir zorunluluk haline gelmiştir.

Şirketin yeni ürünle ilgili bilgi akışı merkezden yapılmaktadır. Merkez ofis ürünlerle ilgili bilgileri hazırlayıp şube ofislere göndermektedir. Bu bilgiler şube ofislerde pazar dinamiklerine uygulanır. Şube ofislerde bilgi akışı dönemlik toplantılar e-mail sistemi ile

yapılmaktadır.

Küçük Ev Aletleri Konusunda Faaliyet Gösteren Bir Şirket

• Firma Açısından Yeni Ürün ve Başarı ve Başarısızlık Nedenleri

Firmanın faaliyet gösterdiği süre içinde başarılı olan ürünleri, saç düzleştirici, Azura fritöz, Klipso kontrollü düdüklü tenceredir. En başarılı olan ürün ise saç düzleştiricidir. Bu ürün adeta patlama yapmıştır. Bu kadar başarılı olmasının nedenlerini şöyle açıklayabiliriz ;

- 1) Yenilikçi bir ürün olması. Piyasada benzeri olsa dahi o alanda yatırım yapılmamış olması.
- 2) Tüketicinin ihtiyacına cevap veren bir ürün olması Son derece pratik ve kullanımı kolay bir ürün olması.
- 3) Bu ürün tüketiciye anlatılması ve sağlayacağı faydaların belirtilmesi.

Şirketin başarısız olduğu yeni ürüne örnek olarak süpürge verilebilir. Küçük ev aletleri grubunda süpürge % 33lük gibi büyük bir paya sahipti. Bu şirket pazar payı büyük olan bu süpürge pazarından pay almak ister ancak başarılı olamaz. Şirketin bu pazarda başarılı olamamasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz;

- 1) Şirketin rakiplerinin çokluğu ve yerel firmalar çok benzer nitelikteki ürünleri daha ucuza satmaları.
- 2) Şirketin ürettiği ürünün teknik özellikleri rakiplere göre üstün olmaması.
- 3) Şirketin bu ürün için ürün gamının geniş olmaması.
- 4) Ekonomik kriz nedeni ile tanıtım faaliyetlerini geri çekmeleri.

Firma tarafından üretilen en başarı olmuş ürün mini bir doğrayıcı olan rondo'dur. Öyle ki o ürünün adı olmuştur. Diğer ürünleri de peşinden sürükleyen lokomotif bir üründür. Bu kadar başarılı olmasının nedeni;

- 1) Tüketici istek ve ihtiyaçlarını cevap vermesi . Pratik, kullanımı kolay, yer kaplamayan bir ürün olması, İnsanların ihtiyaç duydukları her an elinin altında olan bir ürün olması
- 2) İnsanların kullanmadıkları parçaların parasını ödememeleri ve dolayısıyla fiyatının çok uygun olması

Mercedes Benz Türk A.Ş.

• Firma Açısından Yeni Ürün ve Başarı ve Başarısızlık Nedenleri

Firma açısından yeni ürün, pazara teknolojiyle, görüntüsüyle, konforuyla yenilik getiren üründür. Firmanızın son 5 yılda yeni ürün olarak O560 Intouro kısa mesafe şehirlerarası otobüs, O 345 okul otobüsü, O 345 yüksek tabanlı otobüs (ayrıca kamyon modelleri de vardır.) modellerini pazara sunmuştur.

Başaralı yeni ürün ise hedef müşterilerin (burada otobüs kullanıcıları, firmaları, yolcuları anlatılmak istenmektedir.) ihtiyaçlarını karşılayan ve beğeni yaratan, süreklilik yaratan ve üretici & kullanıcı açısından sorun çıkarmayan, şirketçe hedeflenen adet ve fiyatı sağlayan üründür. Son 5 yılda pazara sunduğunuz yeni ürünler genellikle kendi pazarında başarılı olmuştur. Çünkü bu ürünlerde müşterinin talepleri ve ihtiyaçlarının tümüyle karşılanma da başarılı olmuştur. Bu yeni ürünler içinde özellikle Intouro RHD daha başarılı olmuştur. Başarılı olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir; ekonomik alım ve işletim koşulları, geniş bagaj kapasitesi, tatmin edici peron efekti ve yükseklik, Mercedes-Benz prestiji.

Firmanın pazara sunduğu yeni ürünlerden içinde özellikle Intouro RH beklenen ilgi ve talebi görmemiştir. Ürünün bagaj kapasitesi yeterli bulunmamış, yüksek peron etkisi yaratamaması ve yeterince yüksek olmaması sebebiyle yeterli ilgi görmemiştir.

İşletmenin bugüne kadar pazara sunduğu en başarılı ürün O 302 O345 ve O 403 modelleridir. Bu ürünlerden her biri pazarlarına yenilik getirmişleridir. Bu kadar başarılı olma nedenleri ;

- 1) Yüksek ikinci el değeri
- 2) Peron etkisi ve çekici dizayn
- 3) Emsalsiz bagaj hacmi
- 4) Prestij
- 5) İleri teknoloji
- 6) Yolcular ve kaptanlar için maksimum konfor
- 7) Üstün güvenlik
- 8) Uygun yedek parça ve servis ücretleri şeklinde sayılabilir.

- **Yeni Ürün Geliştirme Süreci Ve Etkinliği**

Şirket için hedef pazar açık ve nettir. Bu nedenle hedef pazarın yanlış belirlenmesi gibi bir sorun yoktur. Yeni ürün fikirlerinin toplanması aşamasında tüketicilerin fikirlerine birebir görüşmeler, uzman firmalara yaptırılan anketler, şirket tarafından hazırlanıp uygulanan anketlerle ulaşılmaktadır.

Yeni ürün geliştirme sürecinde pazar testi yapılmaktadır. Ancak otobüs gibi bir ürün için pazar testi farklı olarak yapılmaktadır. Ürün hazırlandıktan sonra olası sorunların takibi için bazı müşteriler ile anlaşmaya varılmakta ve araçlar belli periyotlarda takibe alınmaktadır. Ancak bu testler devam ederken satışlar da devam eder.

Yeni ürünün pazara sunum süreci ürünün başarısı için önemli olup, pazara sunum zamanı ekonomik kriz gibi ortamlara denk getirilmemelidir.

Genellikle otobüs pazara sunulurken genellikle tüm ulusal medya kullanılır ancak ilerleyen süreçlerde sadece sektörel medya yeterlidir.

Toyotasa A.Ş.

- **Firma Açısından Yeni Ürün ve Başarı ve Başarısızlık Nedenleri**

Pazara hiç sunulmamış bir ürün yeni ürün olmakla birlikte, araba kasasında (kasa ile kast edilen arabanın bagajını da içine arka aksamlarıdır.) yapılan değişikliklerle yeni ürünler elde edilebilmektedir. Mesela Toyota Yaris daha önce hiç piyasada olmayan yeni üründür. Diğer ürünlerinde kasası her dört senede bir değiştirilerek yeni ürün haline getirilirler. Piyasada tüketicinin beğenisini kazanan ürün başarılı üründür. Yeni ürünlerin başarısında dizayn, fiyat ve ana firmanın imajının önemli bir etkisi vardır. Son beş yılda pazara sunulan yeni ürünlerin çoğu başarılı olmuştur. Çünkü ürünlerin dizaynı iyiydi ve görüşleri çok beğenildi. Ayrıca firmanın imajının iyi olması da yeni ürünlerin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Başarısız olan ürün örnek olarak Corolla verilebilir. İyi bir dizayn yapılmadığından tüketiciler tarafından beğenilmemiştir.

Şirketin faaliyet gösterdiği süre içinde en başarılı olan ürünü ilk üretilen Corolla modelidir. O dönemde segmentindeki en iyi üründü. Kaliteli olması ve avantajlı fiyatıyla başarılı olmuştur.

- **Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Etkinliği**

Yeni ürün geliştirmede temel alınan en önemli kriter yeni ürünün rakip ürünlerden üstün olmasıdır. Etkili bir yeni ürün geliştirme süreci daha çok tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına

cevap vermelidir.

Üste yönetim yeni ürün geliştirme için gerekli kaynakları tahsis ederek şirketi teşvik etmektedir.

Yeni ürün geliştirme süreci Japonya`da gerçekleştirilmektedir. Türkiye`de ise ürün üzerindeki donanım seviyesini belirlemek ve ürünün pazarda konumlandırılmasını sağlam için bir departman ve her üründen sorumlu bir yönetici vardır. Yöneticilerin görevi söz konusu ürün ve rakip ürünlerdeki gelişmeleri takip etmek ve tüketici tercihlerini dikkate alarak üründe gerekli değişiklikleri yapmaktır. Ancak ürünün ana dizaynı ve ana özellikleri Japonya`da ana firma tarafından yapılmaktadır.Yeni ürün geliştirme süreci içersinde en çok rekabetteki pozisyon ve gelişmeler takip edilir. Çünkü tüketici sizi rakiplerinizle kıyaslamaktadır.

Firmanın yeni ürün fikir kaynakları tüketici araştırmaları ve rakiplerin incelenmesidir. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına ulaşmak için anket çalışmaları yapılırken bayilerin görüşü de alınmaktadır. Ortaya çıkan yeni ürün fikirleri maliyet ve fayda çerçevesinde değerlendirilerek elenir.

Yeni ürün geliştirme süreci içersinde prototipte üretilmektedir.Ayrıca pazar testi de yapılmaktadır. Yeni ürünün pazara sunumu sırasında ürün ne zaman hazır olursa o zaman piyasaya sunulur.

Yeni ürünün piyasaya tanıtımı açısından TV, gazete vb. bir çok alanlarda reklamlar verilmektedir. En etkili olan TV reklamlarıdır. Bütçeye bağlı olarak bu tutundurma faaliyetleri belirlenir.

Yeni ürün piyasaya sunulduktan sonra geliştirilmesine devam edilir. Her iki yılda bir üründe değişiklik yapılırken, kasasında dört yılda bir değişiklik yapılmaktadır. Rekabete bağlı olarak belli donanım özelliklerinin zaman içinde gerekiyorsa değişiklikleri yapılmaktadır.Tüketici tercihlerine uyum sağlamak ve beklentilerini karşılama için rekabetteki gidişe bağlı olarak geliştirme devam eder.

Yeni ürün geliştirme süreci içersinde maliyet ya da tüketicinin ihtiyacının ortadan kalması durumunda bazı projelerin yapımından vazgeçilmektedir.

Volvo A.S.

• Firma Açısından Yeni Ürün Başarı ve Başarısızlık Nedenleri

Firma açısından yeni ürün, yeni otomobil modelleri veya var olan modellerde büyük değişikliklerin yapılmasıdır. Son beş yılda yaklaşık 8-10 arasında yeni otomobil modeli pazara sunulmuştur. Firmaya göre başarılı yeni ürün ise hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılamalı ve hatta aşmalıdır. Ayrıca yeni müşterilerde sağlamalıdır. Son beş yılda yaklaşık 3-4 otomobil modeli başarılı olurken pazara sunumdaki ve üretimdeki aksaklıklar nedeni ile bazı yeni ürünler başarısız olmuştur. Volvo'nun bugüne kadar ürettiği en başarılı ürün XC 90 modeli ürünü olmuştur. Bu ürün yeni özelliklere sahip olup yeni bir pazar segmenti oluşturmuştur.

• Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Etkinliği

Etkili yeni ürün geliştirme süreci diğer firmaların ürünlerini izlemek yerine lider olup, yaratıcı, yeni, çekici özellikler ve trendler yaratmak şeklinde olmalıdır. Bu amaçla Volvo'da yeni ürün geliştirme ile ilgili olarak ürün planlama, araştırma-geliştirme ve pazar istihbarat bölümleri vardır. Yeni ürünleri planlamak için pazar istihbarat aktiviteleri, ürün geliştirme ve ürünün test edilmesi gibi faaliyetler bu bölümlerde gerçekleştirilmektedir.

Firma açısından ürün geliştirme sürecinin her aşaması önemli olup, yeni ürünün üretimi aşamasında doğru kaliteye sahip olup bu her aşamada korumak önemlidir.

Yeni ürün geliştirmede temel alınan en önemli kriter kalite, yenilik ve maliyettir.

Toplumdaki farklı trendlerin incelenmesi ve teknolojik gelişmelerin izlenmesi şirket için en önemli yeni ürün kaynağını oluşturmaktadır. Tüketicilerle anketler ve görüşmeler yapılarak onların yeni ürün fikirlerine ulaşılır. Çalışanlarını yeni ürün fikirleri için desteklemekte ve teşvik etmektedirler.

Yeni ürün gelişme süreci içersinde prototiplerde üretilmektedir. Bunun yanı sıra çeşitli teknik testler ve dizayn çalışmaları yapılmaktadır. Üretime başlamadan önce şirket, kendi personeli veya bazı durumlarda gerçek müşterisi ile pazar testi de yapmaktadır. Pazar testi ile Pazar sunumu arasında geçen süre yaklaşık bir yıldır. Bu süre problemleri bulmak ve gerekli değişiklikleri yapmak açısından yeterli ve önemlidir.

Yeni ürün pazara sunulurken genellikle TV, radyo, internet, gazete gibi birçok alanda tutundurma faaliyetleri uygulanmaktadır. Hangi medyanın hangi pazarda uygulanacağına ürün

araştırma ve satış departmanı tarafından kararlaştırılmaktadır.

Ürün pazara sunulduktan sonra geliştirilmeye devam edilir. Aksi takdirde firmanın piyasadan silinme olasılığı kaçınılmazdır. Ayrıca araba modellerinde ürün hayat eğrisi oldukça kısadır.

Bazen firma tarafından başlanılan bir proje kaynak eksikliğinden veya maliyetinin yüksek olmasından dolayı ertelenebilir ya da durdurulabilmektedir.

Üst yönetim firmanın pazardan silinmemesi için yeni ürün geliştirmeyi desteklemekte ve yeterli kaynak ayrılmaktadır.

4.4 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Elektronik eşya ve otomotiv sektöründeki firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda, gerek tamamen yepyeni bir ürün ortaya çıkartılması ya da var olan ürünlerde değişiklikler yapılarak yeni ürünün ortaya çıkartılması süreci, teknolojik gelişmeler hızlı yaşandığı için elektronik eşya sektöründe faaliyet gösteren firmalarda daha yoğun ve sürekli yaşanmaktadır.

Elektronik eşya üretimi yapan firmalarda yılda en az 3-5 adet yeni ürün üretilirken otomotiv sektöründe ortalama 3-4 yılda bir yepyeni yeni ürün pazara sunulmaktadır. Yine otomotiv sektöründe yılda bir kere de mevcut üründe değişiklikler yapılarak pazara yeni ürün sunulmaktadır.

Yeni ürün geliştirme süreci aşamaları her iki sektörde de benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Aradaki farklılıklar ise firmaların kendi yapılarından kaynaklanmaktadır. Araştırmaya konu olan çoğu firmanın Ar-Ge ve yeni ürün geliştirme süreci yurt dışında gerçekleştirilmektedir. Ancak ürünün geliştirilme aşamasında Türkiye'deki tüketicilerin istek ve ihtiyaçları dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir.

Her iki sektörde yer alan firmalar için en önemli yeni ürün fikir kaynağı olarak tüketici istek ve ihtiyaçları gösterilebilir. Firmaların hedefi tüketici beklentilerini karşılayıp hatta bunları aşmaktır. Bu amaçla yeni ürün geliştirirken temel alınan en önemli kriter tüketici beklentileridir. Elektronik eşya sektöründeki diğer önemli yeni ürün fikir kaynağı teknolojik gelişmeler gösterilebilir.

Pazara sunulan yeni ürünün başarı kriterlerine bakıldığında her iki sektörde karlılık ve satış artıran, tüketicileri tatmin eden ürünler başarılı ürünler olarak kabul edilmektedir. Buna karşın düşük satış performansına ve karlılık hedeflerine ulaşamaması ürünün başarısız olarak değerlendirilmesindeki iki önemli kriterdir.

Başarılı yeni ürünler incelendiğinde, bu ürünlerin başarılı olmasını sağlayan en önemli faktör olarak ürünün tek ve üstün yeni ürün özelliğine sahip olup, müşteriye benzersiz faydalar sunması gösterilebilir. Bu ise, tüketici istek ve ihtiyaçlarının iyi algılanması ile sağlanabilmektedir. Yeni ürünün başarılı olmasını sağlayan diğer önemli faktörler, pazarlama ve tanıtım desteğinin eksiksiz sağlanması ve fiyatının uygun olmasıdır.

Firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda yeni ürünün başarısız olarak değerlendirilmesindeki başlıca kriter, satış performansının istenen düzeyde olmaması dolayısıyla karlılığının düşük olması sayılabilir. Elektronik eşya sektöründe faaliyet gösteren firmalarda bunlara ek olarak arıza oranının yüksek olması başarısızlık kriteri olarak gösterilebilir. Yeni ürünlerin başarısız olmalarındaki en önemli nedenler şunlardır;

- Benzersiz ve üstün özelliklere sahip olmaması
- Fiyatlandırmasının uygun yapılmaması
- Teknolojik özelliklerinin düşük olması
- Baskın markaların pazarda olması
- Pazarlama ve tanıtım desteğinin eksik olması

5. SONUÇLAR

Yeni ürün tabiri çok geniş bir anlama sahip olup, piyasaya hiç sürülmemiş yepyeni bir ürün olabileceği gibi mevcut ürünün fiziksel özelliklerinin değiştirilmesi, ürüne yeni hizmetlerin eklenmesi, ürünün yeni bir pazara sunulması, ürünün daha işlevsel hale getirilmesi, ambalajının ve markasının değiştirilmesi de yeni ürün olarak kabul edilmektedir.

Yeni ürün geliştirme süreci pahalı ve zaman alıcı bir süreç olmasına karşın tüketici istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimler, kısalan ürün hayat seyri, teknolojiye hızlı gelişmeler ve artan rekabetten dolayı işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin hayatta kalmasını, büyümesini sağlayan bu süreç çok riskli olup, başarısızlıkla sonuçlanırsa, işletmeye geri dönülmez zararlar verebilir. Bu nedenle bu sürecin çok dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Yapılan bu tez çalışmasında yeni ürünün önemi ve başarılı olmasını sağlayan kriterler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla otomotiv sektörü ve elektronik eşya üretimi yapan firmalar üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda olarak verilmiştir.

Yeni ürün geliştirme sürecinin pratikteki uygulamasının teori ile benzer şekilde ortaya çıktığı saptanmıştır. Otomotiv ve elektronik eşya üretimi yapan firmalarda benzer bir yeni ürün geliştirme sürecinin izlendiği, süreçteki farklılıklar ise firmaların kendi yapılarından kaynaklanan farklılıklar olduğu, bunun dışında çok büyük farklılıklar olmadığı gözlenmiştir.

Her iki sektördeki işletmelerin pazara yeni ürün sunumundaki en önemli nedenler şöyle sıralanabilir;

- Firmaların varlığını devam ettirmek istemeleri
- Kısalan ürün hayat seyri
- Pazarda olmayan bir ürünü pazara sunarak, ilk olmanın getireceği avantajlara sahip olmak ve rekabet avantajı sağlamak
- Rakiplerin yeni ürün sunmaları
- Ürünün modasının geçmesi
- Demografik yapı ve tüketici tercihlerinde değişimler
- Teknolojiye hızlı gelişmeler

Otomotiv ve elektronik eşya üretimi yapan firmalarla yapılan görüşmeler sonucunda, tamamen yeni bir ürünün veya mevcut üründe yapılan değişikliklerle ortaya yeni bir ürünün çıkartılması süreci, elektronik eşya üreten firmalarda çok daha yoğun ve sürekli olduğu ortaya

çıkmiştir. Buna sebep olarak teknolojiadaki hızlı gelişmeler gösterilebilir. Buna karşın otomotiv sektöründe daha yavaş, uzun süreli bir yeni ürün geliştirme süreci vardır.

Yeni ürün fikir kaynakları açısından değerlendirildiğinde, her iki sektördeki firmalar açısından en önemli yeni ürün fikir kaynağı tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan araştırmalardır. İkinci en önemli fikir kaynağı ise, bayi kanalı ve satış ekibinden elde edilen bilgilerdir. Bununla beraber elektronik eşya sektöründeki en önemli diğer bir fikir kaynağı olarak teknolojik gelişmeler gösterilebilir.

Yeni ürünün başarılı olarak değerlendirilmesindeki başlıca kriterler, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılaması yanında satış performansı ve karlılığı gösterilebilir. Bunun dışında yeni ürünün başarılı olarak değerlendirilmesindeki diğer kriterler;

- Rakip ürünlerin sunmadığı veya yetersiz kaldığı özellikleri sunması
- Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılaması
- Yenilikçi özelliklere sahip olması
- Ana firmanın imajını güçlendirmesi
- Üstün estetik özelliklere sahip olması

Yapılan bu araştırmada yeni ürünlerin başarılı olmasını sağlayan faktörlerin şunlar olduğu saptanmıştır:

- Müşteriye üstün bir değer ve eşsiz faydalar sunması
- Güçlü bir Pazar oryantasyonu ve müşteri odaklılık
- Etkili bir yeni ürün geliştirme süreci
- İyi yönlendirilmiş ve fonlanmış pazar sunumu
- İşletmenin yenilikçi kültürü
- Üst yönetimin desteği
- Net ve erken ürün tanımı

Böylece firmalar yeni ürün geliştirme sürecince müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi algılayacak şekilde hareket etmeli ve stratejiler geliştirmelidir.

Bu çalışmada kalitatif araştırma gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla elde edilen bulgular Türkiye'nin geneline yansıtılamaz. İleride yapılacak araştırmalarda kalitatif yöntemler kullanılarak bulgular genele yansıtılmaya çalışılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Arpacı, T., Ayhan, D.Y., Böge, E., Tuncer, D. ve Üner, M.M., (1994),Pazarlama, Gazi, 2. bas., Ankara.
- Baydaş, A.,(1995), Yeni Mamül Geliştirme Süreci ve Kahramanmaraşdaki Dokuma Sanayinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (yayınlanmamış).
- Baker. M. ve Hart, S.,(1999), Product Strategy and Management, Prentice- Hall,
- Benedetto, C.A.,(1999), "Identifying the Key Success Factors in New Product Launch", Journal of Product Innovation Management, 16:530-544.
- Cemalcılar, İ., (1994), Pazarlama: Kavramlar- Kararlar, Beta, Tıpkı basım, İstanbul.
- Cooper, R.G.,(1994), "New Products: The Factors that Drive Success ", International Marketing Review, 11(1):60-76.
- Cooper, R.G. ve Kleinschmidt, E.J.,(1995), "Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Project Development ",Journal of Innovation Management, 12(5):374-391.
- Cooper, R.G.,(1999), "From Experience: The Invisible Success Factors in Product Innovation", Journal of Product Innovation Management, 16:115-133.
- Cooper, R.G.,(2000), "Product Innovation and Technology Strategy ", Research Technology Management, 43(1):38-40.
- Cooper, R.G. ve Kleinschmidt, E.J.,(), "Winning Businesses in Product Development : The Critical Success Factors ", Research Technology Management, 39(4):18-29.
- Davidson, M.J., Clamen, A. ve Karol, R.A.,(1999), "Learning from the Best New Product Developers ", 42(4):12-18.
- Ernst, H.,(2002), "Success Factors of New Product Development : A Review of the Empirical Literature ", International Journal of Management Reviews, 4(1):1-40.
- Ettlie, J.E. ve Subramaniam, M.,(2004), "Changing Strategies and Tactics for New Product Development ", Journal of Product Innovation Management, 21:95-109.
- Gonzalez,F.J.M. ve Palacios, T.M.B.,(2002), "The Effect of New Product Development Techniques on New Product Success in Spanish Firms ", Industrial Marketing Mngement, 31:261-271.
- Gönüllüoğlu, S., (2003), Yeni Ürün Geliştirmede Firmaların Karşılaştıkları Sorunlar ve bir Uygulama, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (yayınlanmamış).
- Gürsel,g., (1979), Firma Açısından Yen i Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No. 431.
- Hatiboğlu, Z., (1993), Temel Pazarlama, Beta , İstanbul.
- İslamoğlu, A.H., (1999),Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta, 1.bas., İstanbul.
- Karafakioğlu, M., (1997), Uluslararası Pazarlama Yönetimi, Beta, 2. bas., İstanbul.
- Kerin, A.R., Hartley, S.W. ve Rudelius, W.,(2004), Marketing : The Core, McGraw-Hill,

New York.

Keegon, W.J., Moriarty, S.E. ve Duncan, T.R.,(1995), Marketing, Prentice- Hall, 2nd ed.,New Jersey.

King, N. ve Anderson, N.,(2002), Managing Innovation and Change : A Critical Guide for Organizations, Thomson, 2nd ed.,London.

Kotler, P.,(1994), Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice- Hall, 8th ed., New Jersey.

Kotler, P. ve Armstrong, G.,(1996), Principles of Marketing, Prentice-Hall, 7th ed., New Jersey.

Lamb, C.W., Hair, J.F. ve McDaniel, C.,(1994), Principles of Marketing, South- Western, 2nd ed. Ohio.

Lester, D.H.,(1998), "Critical Success Factors for New Product Development ", Research Technology Management, 41(1):36-43.

Lewis, M.A.,(2001), "Success, Failure and Organisational Competence : A Case Study of Product Development Process ", Journal of Engineering and Technology Management, 18:185-206.

Lynn,G.S., Mazzuca, M.Morone, J.G. ve Paulson, A.S.,(1998), "Learning Is the Critical Success Factor in Developing Truly New Products ", Research Technology Management, 41(3):45-51.

Lynn,G.S., Abel, K.D., Valentine, W.S. ve Wright, R.C.,(1999), "Key Factors in Increasing Speed to Market and Improving New Product Success Rates ", Industrial Marketing Managemnet, 28:319-326.

Lynn, G.S. ve Akgün, A.E.,(2003), "Launch Your New Products / Services Better, Faster ", 46(3):21-26.

Mello, S.,(2001), "Right Process, Right Product ", Research Technology Management, 44(1):52-58.

Moore, W.L. ve Pessemier, E.A.,(1993), Product Planning and Management : Designing and Delivering Value, McGraw-Hill, New York.

Mucuk, İ.,(1997), Pazarlama İlkeleri, Türkmen, 8.bas.,İstanbul.

Norgan, S.,(1994), Marketing Management : A European Perspective, Addison- Wesley, Workinghom.

Poolton, J. ve Barclay, I.,(1998), "New Product Development from Past Research to Future Applications ", Industrial Marketing Management, 27:197-212.

Powers, T.L.,(1991), Modern Business Marketing : A Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets, West,

Ragatz, G.L., Handfield, R.B. ve Scannell, T.V., (1997), "Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development ", Journal of Product Innovation Management, 14:190-202.

Smith, G.P.,(1996), "Your Product Development Process Demands Ongoing Improvement", Research Technology Management, 39(2):37-44.

- Swink, M.,(2002), "Product Development –Faster, On-Time", Research Technology Management, 45(4):50-58.
- Tek, Ö.B.,(1999), Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları, Beta, 8 bas., İstanbul.
- Thomas, R.J.,(1993), New Product Development : Managing and Forecasting for Strategic Success, John Wiley & Sons, Canada.
- Tokol, T., İşletmelerde Ürün Yenilikleri, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tokol/tuncer.html>, (09/05/2004).
- Urban, G.L. ve diğerleri, (1991), Advanced Marketing Strategy, Prentice –Hall, New Jersey.
- Urban, G.L. ve diğerleri, (1997),Essentials of New Product Management, Prentice –Hall, New Jersey.
- Yalçın, A. ve Sezer, İ.F., (1995),Pazarlama Bilgileri, Bilim Teknik, İstanbul.
- Yükselen, C., (1998),Pazarlama: İlkeler- Yönetim, Detay, 3. bas.,Ankara.
- Zikmund,W.G. ve d`Amico, M.,(1996), Marketing, West, 5th ed., Minneapolis.

Ek 1 Görüşme Soruları

- Firmanız kaç yıldan beri ve hangi alanlarda faaliyet göstermektedir? Ürün karmanızda yer alan ürünler nelerdir?
- Bulduğunuz pazardaki rakiplerinizi kimlerdir? Pazar payınızın durumu nedir? Rekabette üstünlüğün ana unsurları nelerdir?
- Sizce yeni ürün nedir? Firmanızın son 5 yılda pazara sunduğu yeni ürünler nelerdir?
- Sizce “başarılı” yeni ürün nedir?
- Son 5 yılda pazara sunduğunuz yeni ürünlerden kaç tanesi başarılı oldu?Sizce neden başarılı oldu(lar)?
- Son 5 yılda pazara sunduğunuz yeni ürünlerden kaç tanesi başarısız oldu?Sizce neden başarısız oldu(lar)?
- İşletmenin bugüne kadar pazara sunduğu en başarılı ürün hangisidir?Sizce neden bu kadar başarılı oldu?
- Sizce başarılı yeni bir ürünün taşınması gereken özellikler nelerdir?
- İşletmenizde yeni ürün geliştirme ile ilgili bir örgütlenme var mı? (yani yeni ürün geliştirmeden sorumlu bir departman, yönetici). Varsa niçin böyle bir örgütlenmeye ihtiyaç duydunuz? Nasıl bir örgütlenme vardır?Bu örgüt içerisinde kimler vardır? Sorumlulukları ve görevleri nelerdir?
- Sizce ne tür bir örgütlenme yeni ürünü başarılı kılar?
- İşletmenizde yeni ürün geliştirme süreci nasıl işlemektedir?
- Bu süreç içerisinde en çok hangi aşamalara ağırlık verirsiniz? Neden?
- Yeni bir ürün geliştirirken temel aldığınız en önemli kriter nedir?
- Yeni ürün fikir kaynaklarınız nelerdir?
- Sizin için en önemli yeni ürün fikir kaynağı nedir?
- Çalışanlarınızı yeni ürün fikirleri için nasıl yönlendiriyorsunuz?
- Yeni ürün fikirlerinin toplanması aşamasında tüketicilerin fikirlerine nasıl ulaşıyorsunuz?(Müşterilerle ilgili veri tabanı var mı?)
- Yeni ürünü geliştirmeye başlamadan önce hedef pazarın ihtiyaçlarını açık bir şekilde anlamak için ne tür çalışmalar yaparsınız?
- Ortaya çıkan yeni ürün fikirlerini elerken dikkate aldığınız kriterler nelerdir?
- Prototip üretiyor musunuz? Prototip testleri yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl yapıyorsunuz?
- Pazar testi yapıyor musunuz? Yapıyorsanız nasıl yapıyorsunuz?

- Pazar testi ile sunumu arasında geçen süre ne kadardır? Sizce bu süre önemli midir? Niçin?
- Yeni ürünü pazara sunarken nelere dikkat edersiniz? Pazar ortamı nasıl olmalıdır?
- Pazara yeni ürünü sunarken genellikle hangi medyayı , neden seçersiniz? Tutundurma faaliyetlerinin taşınması gerek özellikler neler olmalıdır?
- Ürünü pazara sunduktan sonra ürünü geliştirme devam ediyor musunuz? Neden?
- Yeni ürün geliştirme sürecinde bazı projeleri durdururken temel aldığınız kriterler nelerdir? Son beş yılda yapımından vazgeçtiğiniz yeni ürün projeleri oldu mu? Neden?
- Üst yönetimin yeni ürünü geliştirmeye bakış açısı nasıldır? (Destekliyor mu? Riski kabulleniyor mu? Yeterli kaynak ayırıyor mu?)
- İşletme kültürü yeni ürün geliştirmeye uygun mu?(Yeniliği teşvik eden kurum kültürü var mı? Girişimci kültür var mı?)
- Etkili bir yeni ürün geliştirme süreci sizce nasıl olmalıdır?
- Hedef pazarı belirlerken nelere dikkat edersiniz?(Mesela, Baskın firmalar ve markalar olmamalı) Sizce bunların ürün başarısı üzerinde bir etkisi var mıdır?
- Yeni ürün ile ilgili nasıl bir iç ve dış iletişim ve bilgi akışı vardır?

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	09.07.1978	
Doğum yeri	İstanbul	
Lise	1992-1995	Kadıköy Mehmed Bayazıt Lisesi
Lisans	1997-2001	Yıldız Üniversitesi Elektrik - Elektronik Fak. Elektrik Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	2002-2004	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim

