

**İŞLETMELERDE YENİ MAMUL GELİŞTİRME SÜRECİ VE HIZLI
TÜKETİM ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Can ARSLAN

**OCAK 2018
DENİZLİ**

**İŞLETMELERDE YENİ MAMUL GELİŞTİRME SÜRECİ VE HIZLI
TÜKETİM ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dönem Projesi
İşletme Anabilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı**

Can ARSLAN

Danışman: Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU

**OCAK 2018
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı öğrencisi Can ARSLAN tarafından Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU yönetiminde hazırlanan “İŞLETMELERDE YENİ MAMUL GELİŞTİRME SÜRECİ VE HIZLI TÜKETİM ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA” başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. MEHMET VEFA NALBANT

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza:

Öğrenci Adı ve Soyadı: Can ARSLAN

ÖNSÖZ

Çalışmada, yeni ürün geliştirme süreci teorik ve pratik yönden incelenmiştir. Başarılı bir yenilik sürecine ulaşmanın nasıl mümkün olacağına ortaya konması amaçlanmıştır. Aynı zamanda günümüzde yaşanan rekabet ve değişimin gözler önüne serilmesi amaçlanmıştır. Beni yeni ürün geliştirme süreci üzerine yaptığım çalışma için teşvik eden, uzun süren tez çalışmam esnasında desteğini, birikimini ve ilgisini esirgemeyen sayın Doç.Dr. Duygu Koçoğlu'na, tezin uygulama bölümünde her türlü teknik desteği vererek gerekli bilgilere ulaşmamda yardımcı olan Eczacıbaşı Girişim Pazarlama AŞ.'deki değerli pazarlama uzmanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Ocak, 2018

Can Arslan

ÖZET

İŞLETMELERDE YENİ MAMUL GELİŞTİRME SÜRECİ VE HIZLI TÜKETİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Can ARSLAN

Yüksek Lisans Dönem Projesi

İşletme ABD

Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU

Ocak 2018, 77 sayfa

Bu çalışma ile son yıllarda değeri hızla artmakta olan yeni ürün geliştirme süreci ile ilgili literatür taraması yapılmış, farklı sektörlerden örnekler yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma kısmında ise var olan kitlelerini korumaya önem verdiği ve yenilik çalışmalarında müşteri odaklı anlayışı merkez edindiği görülmüştür. Küreselleşen ve uluslar arası arenalarda yaşanan pazar rekabetlerinin ne boyutlara ulaştığı açıkça ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yeni Ürün Geliştirme, Pazarlama Stratejileri, Küresel Rekabet, Hızlı Tüketim Malları

ABSTRACT

A NEW PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS IN ENTERPRISES AND AN APPLICATION FROM THE FAST MOVING CONSUMER GOODS SECTOR

Can ARSLAN

Term Project

Business Administration Department

Production Management and Marketing Programme

Adviser of Project: Doç. Dr. Duygu KOÇOĞLU

January 2018, 77 page

With this study, the inner mechanisms of new product development process, the value of which has seen a rapid increase in the recent years, has been analyzed and the application results of the theoretical strategies introduced in the past years have been aimed to be explained via examples from various sectors. Regarding the research part, the practical mechanisms of the whole process have been addressed through an example from the fast moving consumer goods sector, and the significance of the theoretical information that were put forward has been clearly demonstrated. It has been observed that when it comes to the product development process, the significance of financial capability increases considerably. It's been determined that the concepts of sales data and profitability are expected to swiftly reach high levels. It has been detected that companies put emphasis on retaining existing customers rather than gaining new ones and focus on a customer-oriented approach in their innovation efforts. To what extent globalizing and international market competitions reached has been clearly demonstrated.

Key words: New Product Development, Marketing Strategies, Global Competition, Fast Moving Consumer Goods

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM (KAVRAMSAL ÇERÇEVE)

İŞLETMELERDE YENİ MAMUL GELİŞTİRİLMESİ

1.1.Yeni Mamul Kavramı	2
1.1.1 Buluş Anlamında Yeni Mamul	4
1.1.2 İşletme için Yeni Mamul	5
1.1.3 Pazar için Yeni Mamul	5
1.2. Yeni Mamul Geliştirmenin Önemi	6
1.3. Yeni Ürün Geliştirmede Temel Fonksiyonlar	9
1.4. Yeni Mamul Geliştirmede Örgütlenme	10
1.4.1. Yeni Mamul Yöneticisinin/Yöneticilerinin Görevlendirilmesi	10
1.4.2. Yeni Mamul Komiteleri	11
1.4.3. Yeni Mamul Bölümleri	12
1.4.4. Yeni Mamul Geliştirmede Takım Çalışması	12
1.5. Yeni Mamul Geliştirmede Başarının Değerlendirilmesi	12
1.5.1. Yeni Mamullerde Başarısızlık Nedenleri	14
1.5.2. Yeni Mamullerde Başarı Faktörleri ve Başarı Ölçütleri	15
1.6. Yeni Mamul Geliştirme Süreci	16
1.6.1. Yeni Mamul Fikirlerinin Toplanması ve Fikir Kaynakları	17
1.6.1.1. Araştırma Geliştirme	18
1.6.1.2. Çalışanlar	20
1.6.1.3. Rakipler	20

1.6.1.4. Müşteriler	21
1.6.1.5. Dağıtım Kanalı Üyeleri	23
1.6.2. Ön Eleme	23
1.6.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme	25
1.6.4. Ticari Analiz	28
1.6.5. Mamul Geliştirme	30
1.6.6. Pazar Testi	30
1.7. Yeni Mamul Stratejileri	32
1.7.1. Yeni Mamul için Hedef Pazar Seçimi	32
1.7.2. Yeni Mamul için Konumlandırma	33
1.7.3. Yeni Mamul için Pazarlama Karması Unsurları	35
1.7.3.1. Mamul Stratejisi	35
1.7.3.2. Fiyat Stratejisi	37
1.7.3.3. Tutundurma Stratejisi	39
1.7.3.4. Dağıtım Stratejisi	41

İKİNCİ BÖLÜM

HIZLI TÜKETİM MALLARI SEKTÖRÜNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ: ECZACIBAŞI GİRİŞİM PAZARLAMA AŞ ÖRNEĞİ

2.1. Eczacıbaşı – Girişim Pazarlama A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler	44
2.2. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi	45
2.3. Eczacıbaşı – Girişim Pazarlama A.Ş. Temel Pazarlama Stratejileri	46
2.3.1. İnovasyon	46
2.3.2. Mavi Okyanus Stratejisi	48
2.4. Eczacıbaşı – Girişim Pazarlama A.Ş.’de Yeni Mamul Fikirlerinin Toplanması	50
2.5. Eczacıbaşı – Girişim A.Ş.’de Ön Eleme, Kavram Geliştirme ve Test Etme	52
2.6. Eczacıbaşı – Girişim A.Ş.’de Ticari Analiz ve Mamul Geliştirme	53
2.6.1. Türkiye’deki Kolonya Pazar Analizi	55
2.6.2. Türkiye’deki Sıvı Sabun Pazar Analizi	57

2.7. Eczacıbaşı – Girişim A.Ş.’de Selin Koku Giderici Serisi’ne Ait Pazarlama Karması Stratejileri	59
2.7.1.Selin Koku Giderici Serisi Mamul GeliştirmeStratejileri	59
2.7.2. Selin Koku Giderici Serisi Fiyatlandırma Stratejileri	61
2.7.3. Selin Koku Giderici Serisi Tutundurma Stratejisi	64
2.7.4. Selin Koku Giderici Serisi Dağıtım Stratejisi	66
2.8. Genel Değerlendirme	67
SONUÇ	70
KAYNAKÇA	72
EKLER (Eczacıbaşı / şirket onay yazısı)	76
ÖZGEÇMİŞ	77

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Apple'ın 2007-2013 yılları arasında ar&ge harcamalar	7
Tablo 2. Microsoft'un 2002-2013 yılları arasında ar&ge harcamaları	7
Tablo 3.Dell'in 2000-2013 yılları arasında ar&ge harcamalar	8
Tablo 4.Akıllı Telefon Üreticilerinin 2009-2014 yılları Pazar payı	9
Tablo 5.Başarı Kriterleri Literatürü	16
Tablo 6.Fikir Kaynakları Araştırması	18
Tablo 7.Fikirlerin Elenme Kriterleri	25
Tablo 8.Tutundurma Süreci	40
Tablo 9.Mavi ve Kırmızı Okyanus Ayrımı	49
Tablo 10.Kolonya Pazarının Büyüklüğü	55
Tablo 11.Kolonya Pazarı Gelişim Hızı	56
Tablo 12.Kolonya Pazar Payı Bilgileri	56
Tablo 13.Sıvı Sabun Pazarı	57
Tablo 14.Sıvı Sabun Pazarının Büyüme Sebepleri	58
Tablo 15.Tutundurma Stratejisi	6

GİRİŞ

Küresel rekabetteki gelişmeler, sadece çok uluslu işletmeler için değil, aynı zamanda yerel olarak doğan ve dışarıya açılma fırsatları kovalayan işletmeler için de takip edilmesi zorunlu bir yol haritası ortaya koymaktadır. Bu harita üzerinde işletmelerin buldukları noktayı doğru şekilde saptamaları ve bu nokta üzerinden varılması gereken noktaya olan uzaklığı gerçekçi şekilde hesaplayarak kat edilmesi gereken mesafe için gerekli stratejileri geliştirmeleri, büyüme ve gelişmenin temel doğrusu olarak nitelendirilebilir. İşte bu stratejiler, günümüz ekonomik ve ticari dengeleri içerisinde, işletmelerin ürün ve hizmet sundukları pazarlarda farklılaşmaları gerektiğini ortaya koymalı; bu farklılaşma kapsamında hedef pazarların net ve yerinde analiziyle, bu pazarlardaki ihtiyaçlara uygun ürün ve hizmet geliştirmenin rekabetçi kalmak açısından olmazsa olmaz nitelikte olduğunu vurgulamalıdır.

Bu düşünceden hareketle, bu çalışmada Eczacıbaşı Girişim Pazarlama A.Ş. şirketinin kurumsal pazarlama stratejileri içerisinde yeni ürün geliştirme stratejileri, bu süreçte elde edilen pazar analizleriyle birlikte ortaya konmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YENİ MAMUL GELİŞTİRİLMESİ

1.1.Yeni Mamul Kavramı

Bilgiye ulaşma hızını gündün güne arttıran dünya düzeni yenilenme ihtiyacının ve hızının da artmasına yol açmıştır. Ekonomik hayatın temel yapı taşlarından olan firmalar, rekabet sahasında yerlerini en azından korumak ve etkinliklerini arttırabilmek için belli bir süreklilikle yeni kavram ve ürünleri piyasaya sürmek gereksinimi duymaktadır. Tushman ve Anderson (1986: 435-469)'ya göre, kısmen pazarların, teknolojilerin büyümesinin ve olgunlaşmasının sonucu olan bu değişimler, örgütlerin mevcut yeteneklerini yok edecek dalgalanmalar yaratabilir. Bununla birlikte örgütler mevcut strateji, ürün ve öz yeteneklerinin hitap ettikleri çevrelerinde etkili olmadığının farkına varabilirler. Bu sürecin sonunda "yeni" kavramına yönelim gösterme zorunluluğu hisseden organizasyonlar piyasaya eskisinden bir takım ve ya tamamen farklı ürünler sürmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990: 4-7).

Yeniliğin göreceli bir kavram olması nedeniyle bu alanda yayımlanan kaynakların pek çoğu yeni mamul kavramına farklı bir boyutta yaklaşmıştır. Örneğin, Philip Kotler (1984: 58), "yeni mallar" denilince "işletme için yeni olan mallar" anlaşılmalıdır denilmektedir. Leduc (1977)'ye göre, yeniliğin tüketiciye hitap edebilmesi ve tüketici tarafından tanınıp takdir edilmesi büyük önem teşkil etmektedir. Yenilik; yeni bir biçim, yeni bir renk, yeni bir koku, yeni bir fiyat, yeni bir takdim şekli, mamulün kullanımında sağlanan yeni bir kolaylık, mamulün başarabileceği yeni bir hüner, hatta yeni bir dağıtım tarzı ya da alışılmanın dışında bir kullanım metodu gibi türlü elemanlardan çıkabilir (Leduc, 1977: 11-12). Bu görüşe paralel bir başka tanım; bir mamüle yeni bir görüş vermek, mamule bağlı hizmetler sağlamak, mamulü yeni pazarlara sunmak veya yeni dağıtım kanalları kullanmak, mamulü daha kullanışlı hale getirmek, mamulün fiyatında değişiklik yapmak, yeni mamul ortaya koyma demektir (Cemalcılar vd, 1974: 164). Bu tanımlardan yola çıkarak ekonomik rekabet düzeyinde "yenilik"; mal ve hizmet çeşitliliğinin arttırılmasıyla ortak pazarların genişletilmesi, yeni üretim

metotların oluşumu, arzı ve dağıtımını ve son olarak yönetimde çalışma şartları ve iş organizasyonun gelişimini içeren bir kavramdır (Neely, 1999: 205-207).

Görüldüğü gibi, bu tanımlar klasik anlamda pazara daha önce hiç sunulmamış mal tanımını daha da genişletmektedir. Doğaldır ki, dinamik ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler için değişen tüketici tercihlerini gözlemlemek, bu gözlemler doğrultusunda yenilikler yapmak, şiddetli rekabet şartları altında bir zorunluluktur.

Pazara kullanım ve kazanç için sunulan ve müşterilerde istek ve ihtiyaç uyandıran malzemelere mamul denir. Mamuller kullanıcılarına göre, müşteri mamulleri, endüstriyel mamuller ve hizmet mamulleri olmak üzere üçe ayrılır (Kotler ve Armstrong, 2001: 13-14). Yenilik, fayda sağlayan yeni teknolojiler veya teknolojik kombinasyonlar olarak tanımlanmaktadır (McDermott and O'Connor, 2002: 424). Yeni mamul, oldukça geniş bir kavramdır. Daha önce hiç kullanılmamış, hiç görülmemiş her yönüyle farklı bir mamulün pazara sürülmesi, mevcut bir mamulün üzerinde revizyonlar yapılarak farklılaştırılması ya da farklı bir alanda kullanımının sağlanması sonucunda ortaya çıkabilir. Bu nedenle yenilik kriteri ile neyin ele alınacağı birçok kez karışıklık yaratmakta ve tartışma konusu olmaktadır (Kozlu, 1995: 12).

Yeni mamul türlerini daha detaylı olarak sınıflandırıldığında, konu altı başlık altında incelenebilir. Bunlar (Kotler ve Armstrong, 2001: 11);

- Dünya için yeni mamuller
- Yeni mamul hattı
- Mevcut mamul hatlarına ilaveler; bir firmanın mevcut mamul hattına yeni özellikler eklemesiyle elde edilen mamuller
- Mevcut mamullerin geliştirilmesi
- Yeniden konumlandırılmış mamuller
- Maliyet indirimleri

Dünya için yeni mamuller, mevcut mamul kategorisinin kökten yenilenmesi ile elde edilmiş mamulleri veya tamamı ile yeni ve de farklı mamulleri tanımlarlar. Genellikle bu mamuller sayesinde daha önce mevcut olmayan yeni pazarlar oluşur. İlk polaroid fotoğraf makinesi, ilk araba ve ilk cep telefonu gibi mamuller, dünya için yeni mamuller kategorisinde ele alınan mamuller arasındadır.

Yeni mamul kategorileri veya mevcut mamul hattına eklemeler, dünya için yeni mamuller değildir. Fakat firma için yeni mamullerdir (Crawford ve

DiBenedetto, 2003: 13). Genel olarak değerlendirecek olursak yeni mamul kavramını üç farklı başlık altında ele almak uygun olacaktır.

- Buluş anlamında yeni mamul
- İştetme için yeni mamul
- Pazar için yeni mamul

1.1.1. Buluş Anlamında Yeni Mamul

Buluş anlamında yeni mamul, hiçbir pazarda bulunmayan ve herkesin buluş olarak nitelendirdiği bir mamuldür. En heyecan verici yenilik kategorisidir ve pazarda o zamana kadar gizli kalmış talebi harekete geçirmeyi amaçlar (Annachino, 2006: 52).

Buluş anlamında yeni mamuller yüksek bilgi ve teknoloji gerektirdikleri gibi, satış başarısı bakımından da zengin pazarları gerektirirler (Tektaş, 2006: 58). Ayrıca yeni oldukları için tasarım maliyetlerinin yanı sıra tanıtım içinde ciddi harcamaların yapılmasını gerekli kılacaktır. Bundan dolayı söz konusu mamuller, genellikle büyük firmalar tarafından yaratılır (İslamoğlu, 1999: 51) ya da çalışmanın başında da bahsedildiği gibi; bilginin yayılım hızı ve etkisi gereği buluş olarak nitelendirilen yeni mamuller büyük organizasyonlar tarafından fark edilmekte ve sahip oldukları maddi gücün etkisiyle kolayca elde edilmektedir. Çalışmalarını ABD’de sürdüren Dr. Atakan Peker, 2014 yılında yaptığı doktora çalışmaları sırasında normal metalden daha dayanıklı olduğu tespit edilen ‘‘sıvı metal’’ kavramını keşfetmiştir. Bu gelişmeden kısa bir süre sonra yeni modellerinde faydalanmak üzere Apple firması tarafından sıvı metal buluşu satın alınmıştır. Görüldüğu üzere günümüz düzeninde bilginin bulunması kadar onun ne kadar hızlı son ürün haline getirebileceği de önem taşımakta ve büyük ölçekli organizasyonlar bu anlamda baskınlığını her geçen gün arttırmaktadır.

Buluş olarak nitelendirilebilecek yeni mamul kavramının iki temel soruyu net bir şekilde karşılaması beklenmektedir. Bunlar;

- Yeni mal veya hizmet, mevcut veya yaratılabilecek bir ihtiyaca cevap vermekte midir?
- Kullanılması bazı alışkanlıkların değiştirilmesini gerektirecek midir? Doğal olarak değişiklikler arttıkça mamulün kabul ettirilebilmesi de zorlaşacaktır.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar “gelecek nesil mamulleri” veya “platform mamulleri” olarak da adlandırılan bu yenilik yaklaşımının rekabet avantajı sağlaması açısından diğer yaklaşımlardan çok daha güçlü olduğunu göstermektedir (Zhou, 2006: 398). Ancak göz ardı edilmemesi gereken diğer unsur ise bu Şekilde kabul edilebilecek mamul ve buluşların piyasada değer kazanma süreci de nispeten daha zor ve uzun süreçlerdir.

1.1.2. İşletme için Yeni Mamul

İşletme açısından yeni mamul, işletmenin belli bir pazara sunduğu veya sunacağı mamuldür. Mamul farklılaştırma ile elde edilen mamul de yeni olarak kabul edilir. Bunlara taklit mallar da denir; zira işletme pazarda denenmiş ve başarılı olmuş mamullerin benzerini üretme yoluna gitmektedir (Baykal ve Gülmez, 1980: 41). Coca Cola'nın sağladığı başarıdan yola çıkarak Uludağ, Fruko gibi markaların ortaya çıkması bu anlamda yapılan buluşlara örnek olarak belirtilebilir. Söz konusu mamuller hala pazarda başka işletmelerce üretilen ve pazarlanan ürünlerdir.

Çok sayıda işletme, yeni mamul geliştirmek için bilinçli bir Şekilde işletme için yeni mamul yaklaşımını benimsemiştir (Branssington ve Pettitt, 2000: 72). Özellikle sınırlı kaynağa sahip olan küçük işletmelerin, yeni mamul geliştirmek için hiç bir masraf yapmadan taklit üretim yapmaları daha kolay olmaktadır. İşletme için yeni mamul yaklaşımının en büyük riski pazarda bu ürünü satan yerleşik firmaların bulunmasıdır. Ayrıca mamul piyasaya srlene kadar pazarın doymuş olması söz konusu olabilir. Dolayısıyla bu konuda karar vermeden ürünün hayat eğrisinin seyri ve mamulün hangi olduğu belirlenmeli, mamulün çeşitli özelliklerinde değişiklik yapılıp yapılmayacağı, yapıldığı takdirde pazarda başarılı olma Őansının ne denli yüksek olduğu araştırılmalıdır (Yükselen, 2000: 15).

1.1.3. Pazar için Yeni Mamul

Pazar için yeni mamul, diğer pazar veya pazarlarda mevcut olan bir mamulün, onu hiç bilinmediği bir pazara ilk defa sunulması halinde “ pazar için yeni mamul” söz konusudur (Okyay, 1975: 22). Örneğin; Eskidji yönetim kurulu

başkanı Dikran Masis gözlemediği eksiklerden yola çıkarak Türkiye'ye bankamatik, para sayma makinası ve zırhlı nakil aracını getirmiştir. 2013 yılında Habertürk gazetesine verdiği röportajda yaptığı tespitlerin sonucunda Amerika ve İngiltere'de var olan teknolojinin sağladığı bu buluş imkanlarını ülkesine adapte ettiğini belirtmiştir (<http://www.haberturk.com/medya/haber/829435-8-yil-sonra-o-soruyu-yeniden-sordu> 21.03.2013). Bu örnekten de görebileceğimiz gibi genellikle gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere sık sık bu akış gerçekleşmektedir. Teknolojiye ulaşan değil onu kullanan olma sonucunu doğuran bu tür yenilikler bu nedenle çıkış noktalarına nazaran tüketici için daha maliyetli olmaktadır

1.2. Yeni Mamul Geliştirmenin Önemi

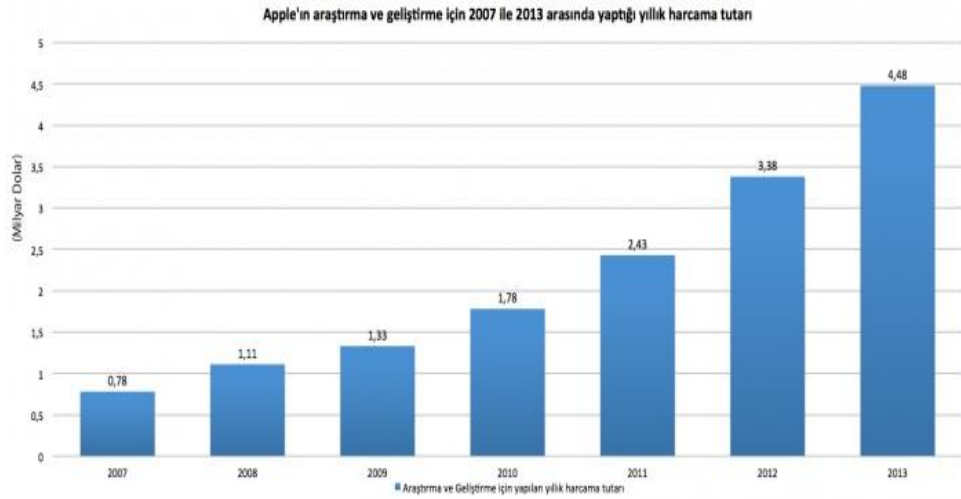
Teknolojide ve rekabette hızlı değişen şartlarda, bir işletme sadece piyasada var olan mamuller ile yetinemez. Tüketiciler yeni ve geliştirilmiş mamuller isterler. Rakiplerde bunları sağlamak için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Her işletme yani mamul programına ihtiyaç duyar.

Gerçekten yeni mamul fikirlerini ve bunlar için etkili stratejileri belirleme ve geliştirme bir işletmenin başarısı ve hayatta kalabilmesi için anahtardır. Ancak, yeni mamuller çabayı, zamanı ve yeteneği gerektirir ve buna rağmen hala başarısızlığın maliyeti ve riski yükseltir. Örneğin yapılan bir araştırma, yeni mamullerde başarısızlık oranının tüketim mallarında %40, endüstriyel mallarda %20, hizmetlerde %18 olduğunu göstermiştir (Kotler ve Armstrong, 2001:277). Ancak mevcut dünya düzeninde gelişim ve yenilik karşısında geri adım atmak var olan yerin korunmasının dahi imkansız olmasına yol açmaktadır. Yeni mamul ortaya koyma rekabetinin ne boyutlara ulaştığını görmek için yönelimleri ve ortaya koyduğu trendlerle öncü durumunda yer alan firmaların araştırma çalışmalarına ayırdığı bütçelerin nasıl bir boyuta ulaştığını irdelemek oldukça sağlıklı bir yaklaşım olacaktır.

Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3, önemli birkaç sonucun ortaya konulmasını kolaylaştırmaktadır. Araştırma ve geliştirme çalışmalarıyla ortaya konulmaya çalışılan “yeni” arayışı 2010 sonrasında gözle görülebilir bir önem kazanmıştır. Burada daha da önemli olarak nitelendirilebilecek nokta, bu rekabetin var olan pazar payını arttırmaktan ziyade, piyasada var olan konumlanmayı koruma çabası

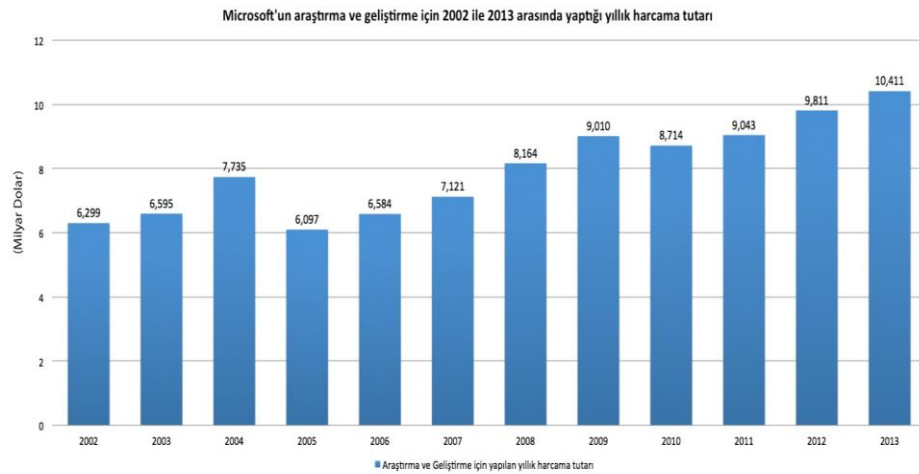
anlamına da gelmesidir. Sahip olduğu konumu yeterli görüp yenilenme anlamında kısa bir süre duraksayan veya çekimser kalan organizasyonlar hızlı düşüşler yaşayabilmektedir. Yakın geçmişte bu durumda kalan organizasyonlar arasında oldukça dikkat çeken firmalardan birisi ise Nokia'dır (Lubinaite, 2015: 15-17). Uluslararası piyasalarda 90'lı yıllara damgasını vuran Finlandiya'lı cep telefonu üreticisi Nokia'nın keskin düşüşünü satış performansındaki başarısızlıktan öte pazarlama performansındaki hatalı analizler sonucu müşteri gereksinimlerinin doğru tespit edilememesi ve buna bağlı olarak gerekli AR-GE yatırımlarının yapılamaması sonucu firmanın, özellikle 2000'li yıllar itibariyle, küresel rekabette geride kalması olarak belirtmektedir.

Tablo 1: Apple'ın 2007-2013 yılları arasında araştırma ve geliştirme harcamaları



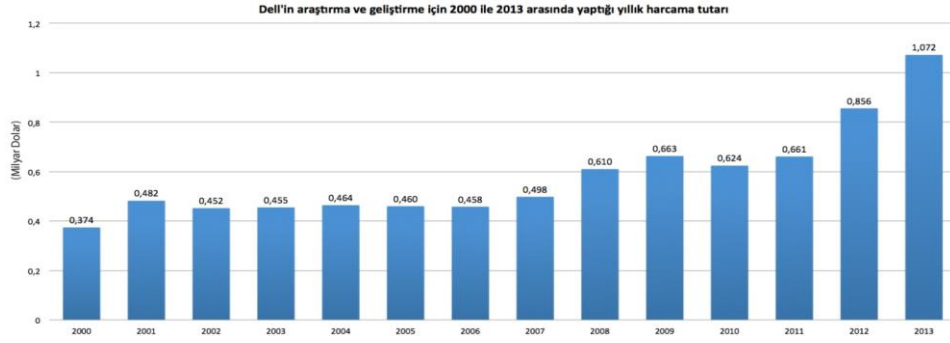
Kaynak: <https://webrazzi.com/2016/01/18/dunyanin-en-degerli-markalari/28.1.2016>

Tablo 2: Microsoft'un 2002-2013 yılları arasında araştırma ve geliştirme harcamaları



Kaynak: <https://webrazzi.com/2016/01/18/dunyanin-en-degerli-markalari/28.1.2016>

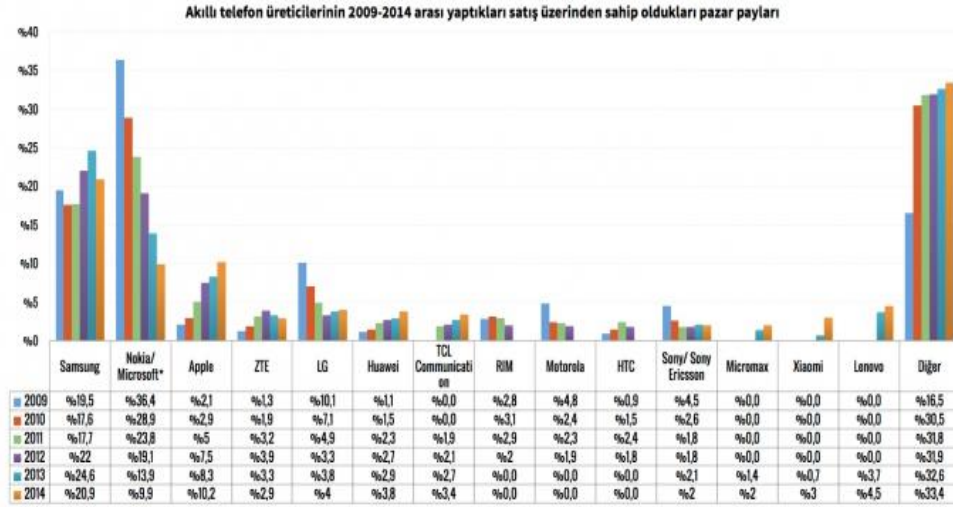
Tablo 3 : Dell'in 2000-2013 yılları arasında araştırma ve geliştirme harcamaları



Kaynak: <https://webrazzi.com/2016/01/18/dunyanin-en-degerli-markalari/28.1.2016>

Tablo 4'te global akıllı telefon üreticilerinin 2009-2014 yılları arasında sahip oldukları piyasa payları yer almaktadır. Görüldüğü gibi 2009 yılı itibariyle yüzde 40 bandına yaklaşan pazar payı ile sektörde öncü durumunda bulunan cep telefonu kavramının yayılımı ile kendini özdeşleştiren Nokia, akıllı telefon döneminin başlangıcı esnasında çekimser ve gelişmeleri takip eden bir politika belirlemiştir. Apple ve Samsung öncülüğünde başlayan akıllı telefon savaşına kısa süre içerisinde sektördeki birçok firma dahil olmuş ve cep telefonu rekabeti, değişen düzen ile beraber akıllı telefon rekabetine dönüşmüştür. Nokia ise daha sonra yapmış olduğu bir çok yenilik ve hamleye rağmen (Lumia serisi) sektördeki payının yüzde 75'ini 5 sene gibi kısa bir sürede kaybetmiş ve lider olduğu alanda yerini hızla kaybetmiştir. Sektördeki pazar payını yüzde 400 oranında arttıran ve en çok karlılık sağlayan organizasyon haline gelen Apple ise gelişim politikasını durdurmak bir tarafa sektörün kırmızı okyanuslarını oluşturmaya ve öncü olmaya devam etmektedir. Apple 2015 Mart ayında San Francisco'da yaptığı lansman ile ResearchKit'i tanıtmıştır. ResearchKit, tıp ve sağlık sektörü üzerine yapılan çalışmalar için iPhone kullanıcılarından daha güçlü ve kapsamlı bilgi akışının sağlanmasına destek olacak açık kaynaklı bir yazılım prototipi. Dünyaca ünlü araştırma kuruluşları, şimdiden astım, kanser ve diyabet ve Parkinson üzerine uygulamalar oluşturarak Research Kit'i etkin olarak kullanmaya başladı (www.researchkit.org, 12.01.2016).

Tablo 4 : Akıllı Telefon Üreticilerinin 2009-2014 yılları arasında sahip oldukları Pazar payı



Kaynak: <https://webrazzi.com/2016/01/18/dunyanin-en-degerli-markalari/28.1.2016>

Böylesine riskli ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler için çözüm güçlü yeni mamul planlamasının altında yatar. Öncelikle işletme yeni mamuller için etkili bir şekilde organize olabilmelidir. Sonra yeni mamulleri bulmak ve geliştirmek için sistematik bir yeni mamul süreci geliştirebilmelidir.

1.3. Yeni Ürün Geliştirmede Temel Fonksiyonlar

Yeni ürün geliştirme süreci, yeni bir ürün ortaya koymanın yanı sıra mevcut ürünlerde yapılan iyileştirme çalışmalarını da kapsamına almaktadır. Genel olarak ifade edecek olursak, var olan teknolojide yaşanan değişimin seviyesi radikal olduğunda ortaya yeni olarak nitelendirebileceğimiz ürünler çıkarken. Değişim marjinal seviyede kaldığında iyileştirme olarak değerlendirebileceğimiz yenilik hamleleri karşımıza çıkmaktadır. İki süreçte de belirleyici olan unsurlardan en önemlisi maksimum fayda sağlayacak bir portföyünün, dinamik bir karar verme süreci ile yönetilmesidir. Bu süreçte yöneticiler, kendilerine tahsis edilmiş olan bütçelerini göz önüne alarak, değerlendirme, seçme ve kaynakları en iyi şekilde bu projelere yönlendirme kararları alırlar. Bu kararlara “geliştirme öncesi boru hattı kararları” denilebilir (Feşel, 2013: 31). Bu kararlar ekonomik faydaları optimize etmek ile risk ve ürün grubu arasındaki kopukluğu en aza indirmek arasında bir denge kurmayı gerektirir. Feşel (2013: 32-36)'e göre, teorik ve uygulama açısından, bu dinamik karar verme sürecini yöneticilerin geçmiş

deneyimleri ve kişisel yargılarının ağırlıklı kriterler arasında görüldüğünü ve sıklıkla kullanılan unsurlar arasında olduğunu belirtmiştir.

Bu temel fonksiyonları göz önünde bulundurarak yeni ürün geliştirme aşamalarını gözden geçirmek faydalı olacaktır.

1.4. Yeni Mamul Geliştirmede Örgütlenme

Başarılı yenilikte bulunmanın ilk şartı yeni mal geliştirecek ve çabalar arasında uyum sağlayacak, etkin bir örgütsel yapıya sahip olmaktır (Feşel, 2013: 61). Yukarıda açıklanan artan rekabet unsurlarının getirdiği önemli kriterlerden biri de mümkün olduğunca fazla yenilik ve fikri aynı hızda güçlü bir mekanizma ile değerlendirmek, elemek ve hızla hayata geçirmektir. Domino's Pizza'nın dünyada en hızlı büyüme gösterdiği beş ülkeden biri olma başarısını gösteren Domino's Türkiye organizasyonu 2013 yılı itibariyle 420 milyon Türk lirası ciro gerçekleştirmiş olup, 400 restoran ve 5 bin çalışanıyla hizmet vermektedir. Domino's pizza sahip olduğu güçlü pazar etkinliğine ve çeşitliliğine rağmen yenilenmeyi bir kültür haline getirmiştir. Maslak'ta faaliyete geçen inovasyon merkezine 5 milyon Türk Lirası yatırım yapan Domino's Türkiye, bu yeni merkezle uzun süren müşteri testlerinin ve tüketici araştırmalarının süresini kısaltarak yeniliğin hızını ve kalitesini arttırmayı hedefliyor. İnovasyon fikirlerinin kaynakları arasında olan personel kadrosunun da önemli bir katkı sağladığı göze çarpıyor. Örneğin; Pizza'nın yanında verilen sufle hizmeti bir çalışanın fikrini paylaşması ile ortaya çıktı, değerlendirildi ve hayata geçirildi (<http://www.hurriyet.com.tr/dominostan-inovatif-pizza-40217783> 06.09.2016).

Yeni mamullerin geliştirilmesi fonksiyonun yerine getirilmesi, mamul yöneticileri, yeni mamul yöneticileri, yeni mamul komitesi, yaratıcı ekip, yeni mamul departmanı gibi birim ve yetkililerce sağlanabilir. Yeni mamul geliştirme sorumluluğunu alacak her bir organizasyonun avantaj ve dezavantajları vardır. Bu pozisyonları ve genel görev tanımlarını gözden geçirmek faydalı olacaktır.

1.4.1. Yeni Mamul Yöneticisinin/Yöneticilerinin Görevlendirilmesi

Birçok işletme yeni mamul geliştirmeyi bünyesindeki mamul yöneticilerine bırakır. Büyük işletmelerde mamul yöneticisinin görevi oldukça geniştir. Mamul

yöneticisi, bir markanın ya da grup mamulün pazarlama programının tamamını geliştirmekten sorumludur. Mamul yöneticilerinden öteki sorumluluklarının yanı sıra var olan malları iyileştirecek ve pazarda ihtiyaç duyulan yeni mamulleri geliştirecek önerileri düşünmeleri beklenir. Mamul yöneticilerinin düşünceleri öneri biçiminde raporlanıp üst yönetime sunulur (Kotler ve Armstrong, 2001: 277).

Mamul yöneticileri, içinde bulunduğu organizasyonun yetkinlik ve kapasitesine tam anlamıyla hakim olarak müşteri talepleri doğrultusunda ilgili pazarlarda yaşanan, yaşanması muhtemel gelişmelere karşı üretken olmalıdır. İki ayrı nokta arasında uyumu sağlayarak, firmasının belirlediği hedeflere ulaşmasında kilit rol üstlenmesi beklemektedir (Feşel, 2013: 18-20).

Mamul yöneticisi bu çerçevede elde ettiği bilgi ve birikimlerini belirlediği yeni mamul yöneticisine iletir.

Yeni mamul yöneticisi, işletmenin mal grubu ve pazarı ile ilişkili düşünceleri harekete geçirir, değerlendirir ve işletmenin ürün hattına yeni mamuller eklenmesi sorumluluğunu üstlenir (Feşel, 2013: 18-20).

Sürekli ve hızlı gelişimin sağlanmasında yeni ürün yöneticisinin yetkinliği ve yönetim kabiliyeti oldukça değerlidir. Yapılan araştırmalar Türkiye’de on bin çalışan arasında araştırmacı personel sayısının yalnızca 11 olduğunu, Avrupa Birliği ülkelerinde ise bu sayının 94 olduğunu göstermektedir (TÜSİAD, 2014: 5-9). Derinlemesine analizler ve güçlü gözlemlerle birlikte gerçek anlamda bir yeniliğin ortaya konulabilmesi için alanına tamamıyla hakim, farklılık oluşturabilecek detayları görebilecek yöneticilerin var olması gerekmektedir.

1.4.2. Yeni Mamul Komiteleri

Bazı işletmeler yeni mamul planlama ve geliştirme faaliyetlerini yönlendirmek için üst yönetimi temsil eden bir komiteden faydalanır. Komite, pazarlama, üretim, finans, mühendislik, muhasebe ve öteki işlevsel alanların üst kademe yöneticilerinden oluşur. Geliştirilen yeni mamul başarılı bir şekilde pazara sürülmeye başlandığında, mamulün pazarlanması sorumluluğu bir başka birime, örneğin mamul yöneticisine bırakılır (Kozlu, 1995: 91).

1.4.3. Yeni Mamul Bölümleri

Yeni mamul bölümü, girişimci bir alanda faaliyet göstermek isteyen işletmenin çeşitli bölümlerinden katılan uzmanların oluşturduğu bölümdür. Ekipten, tüm işletmenin sıkı bir şekilde kontrol edilen bir grubu olmaksızın yeni mamuller geliştirmesi beklenir.

1.4.4. Yeni Mamul Geliştirmede Takım Çalışması

Birden fazla ürün grubunda ve uluslararası pazarlarda etkin olan büyük yapılanmalar çoğu kez bir yönetici tarafından yönetilen bir yeni mamul departmanı oluştururlar. Departmanın temel görevi, yeni fikirlerin yaratılması ve elenmesi, araştırma ve geliştirmenin yönetilmesi ve koordine edilmesi, Pazar testlerinin ve ticarileştirme öncesi faaliyetlerinin yapılmasıdır. (Kotler ve Armstrong, 2001: 277).

TÜİK verilerini incelediğimizde Ar-Ge insan gücü tam zaman eş değer düzeyinde 2010 yılında 37,522 olan personel sayısı, 2014 yılı istatistiklerinde 61,945 olarak belirtilmiştir. Artan rakamların da gösterdiği gibi yeni ürün geliştirme süreçlerinin daha geniş bir çalışma grubu tarafından değerlendirilmektedir. Bu noktada birbirini tamamlayan ve uyum içerisinde çalışabilen gruplar başarılı sonuçlara ulaşma konusunda önemli avantaj sağlayacaktır. Yeni ürün geliştirme süreçlerinde şirket fonksiyonları arası takım çalışmasına olan olumlu yaklaşım gün geçtikçe artmaktadır. Süreçten hedeflediği başarıyı sağlayabilen şirketlerde yüzde 70'e varan oranda departmanlar arası koalisyonlar görülmektedir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18661>).

1.5. Yeni Mamul Geliştirmede Başarının Değerlendirilmesi

İşletmenin yeni mamul geliştirmedeki anahtar başarısı planlama, organizasyon, pazarlama, üretim, mühendislik, Ar-Ge gibi çeşitli işletme fonksiyonları arasındaki etkileşimin iyi yönetilmesiyle sağlanmaktadır. Mamul başarısızlığının ana faktörü müşterinin isteklerinin ve ihtiyaçlarının sunulan mamulle uyum sağlayamamasıdır. Müşteri ihtiyaçlarını memnun etmedeki bu

yetersizlik üç ana kaynaktan meydana gelmektedir. Bunlar bilgi çalışmalarındaki yetersizlik, şirketin bir bölümünde oluşan başarısızlıklar ve rakip teknoloji düzeyi ve mamullerden daha fazla değer sunan mamulleri sağlamadaki başarısızlıklardan oluşmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2001: 120).

Başarıyı değerlendirmede kabul edilen önemli parametrelerden olan dengeli başarı göstergesi bu anlamda önemli bir kontrol mekanizması olmaktadır. Dengeli başarı göstergesi, işletmelerin her yönde değerlendirilebilmesini sağlayarak, kaynak ve zaman kullanımının kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. (Ağca ve Tunçer, 2006: 174).

Türkçe'ye dengeli başarı göstergesi, dengeli hedef belirleme, başarı karnesi, denge kontrol paneli, kurumsal karne yöntemi gibi farklı isimlerle geçen "balanced scorecard" literatüre 1992 yılında Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından yazılan bir makaleyle girmiştir. Kaplan ve Norton'un ayrıca 1996 yılında bu konuda yazdıkları kitap, dengeli başarı göstergesi'ni "şirket stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi" olarak ortaya koymaktadır (Uygur, 2009: 149; Örnek, 2000: 2) Dengeli başarı göstergesi'nde işletmenin performansı değerlendirilirken dört temel faktör göz önünde tutulmaktadır. Uygur (2009: 149) bu noktaları şöyle açıklamaktadır;

- Finansal Boyut; Hissedarların işletmeye bakışı nasıl? (Yatırımcı gözündeki imajın tespiti)
- Müşteri Boyutu; Müşterilerin işletmeye bakışı nasıl? (Müşteri gözündeki imajın tespiti)
- İçsel Süreç Boyutu; İşletmenin gelişim göstermesi gereken noktalar neler? (Finansal ve müşteriye yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönemli gereklilikler),
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu; Katm değer sağlama ve gelişimin sürekliliği nasıl sağlanabilir? (Katma değer sağlama ve geliştirme). Dört ana unsurdan biri olan öğrenme ve gelişme boyutunun diğer üç unsura sağladığı katkıların gözlemlenmesi, yapılan yenilik çalışmalarının değerlendirilmesi anlamında ciddi bir gösterge olacaktır (Uygur, 2009: 149)

1.5.1 Yeni Mamullerde Başarısızlık Nedenleri

Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde ortalama 3000 ham düşüncenin 300'ü öneriye dönüşmektedir. Bu önerilerin 9 tanesi geliştirme aşamasına erişebilirken, ortalama 1,7 tanesi lansman aşamasını görmektedir. Lansman sonrası hedeflenen başarının sağlanması ise yalnızca tek bir öneri için söz konusu olmaktadır (Griffin ve Hustad, 1999: 507-508).

Yeni ürün oluşturma sürecinin en temel karar problemi ürün portfolyunun oluşması ve yönetimidir. Kavadias ve Chao (2008: 907-921), bu temel karar problemini beş temel boyutta ele almıştır, bunlar;

- Stratejik bağlantı (Yeni ürünün firmanın kuruluş stratejisi ile uyumu)
- Kısıtlı kaynaklar (Daha geniş bir hat kurmayı engelleyen kısıtlamalar)
- Projeler arası etkileşim (Projeler arası sinerji ve çatışmalar)
- Sonuç belirsizliği (Teknik ve Pazar yönden yaşanan muhtemel belirsizlikler)
- Problemin dinamik doğasıdır. (Zaman faktörüyle yaşanan problemler)

Dr. Yılmaz Argüden 5 Kasım 2004'te Dünya Gazetesi'nde kaleme aldığı makalesinde yaşanan başarısızlıkları ve kritik hataları belli ana başlıklar altında belirtmiştir. Bunlardan ilki değişim içerikli projelerin zaman zaman rasyonellikten uzak iyimser varsayımlarla yapılmasıdır. Bu noktada karar verme noktasında üst yönetimin varsayımların iyimserlik oranını test etmesi önem arz etmektedir. Dr. Argüden'in dikkat çektiği diğer nokta ise sağlıklı bir öncelendirmenin yapılamaması ve ya öncelik dengesinin kurulamamasıdır. Örneğin proje için belirlenen harcama kontrolleri, zaman kontrollerinin fazlasıyla öne geçtiğinde gecikmeler ve uzun vadeli maliyet artışları gözlenebilmektedir. Dr. Argüden kaynaklar üzerindeki yükün artması nedeniyle yaşanan sorunlarında sık karşılaşılan problemler olduğunu belirtmiştir. Birden fazla projeyi değerlendirmek zorunda kalan komiteler projelerin sonuçlandırılması ve uygulamasında gecikmelere sebep olabilmekte ve başarısız sonuçlar doğurabilmektedir. Proje yöneticisinin yeterli liderlik vasıflarına ve yönetim gücüne sahip olmaması, ilgili şirket çalışanlarının ortaya konulan projeye yeterli derecede ikna olmaması ve risk yönetiminde yaşanan sağlıksızlıklar da

Dr.Argüden tarafından önemli başarısızlık sebepleri olarak nitelendirilmiştir (www.dunya.com.tr, 12.02.2016).

Kısalan mamul yaşam dönemi de mamulün başarısız olmasında bir etken olmaktadır. Yeni bir mamul başarılı olduğunda çok çabuk bir şekilde taklidi yapılabilmekte ve budurumda işletmenin yeni mamul geliştirmede yapmış olduğu yatırımların geridöndürülmesi zor olmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2001: 331).

Yeni mamul geliştirme, üretme ve pazarlama maliyetlerinin artması; buna karşılık bu maliyetleri karşılayacak kaynakların azalması üründe başarısızlık nedenleri arasında gösterilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2001: 329).

Artan rakip sayısı ve rekabet sonucu, işletmeler yeni mamullerini daha küçük pazar bölümlerine sunmak durumunda kalmaktadırlar. Bunun sonucunda her bir mamul için satış miktarı ve karı düşürmektedir (Kotler ve Armstrong, 2001: 329).

1.5.2 Yeni Mamullerde Başarı Faktörleri ve Başarı Ölçütleri

Başarı faktörleri Craig ve Hart tarafından altı temel grupta değerlendirilmiştir. Bu faktörler yönetim, süreç, organizasyon, insan, strateji ve bilgidir. (Jensen ve Harmsen, 2001: 37-52). Doyle (1998: 138)'nin ortaya koyduğu başarı faktörleri de birçok araştırmacı tarafından test edilmiş ve geliştirilmiştir. Bu model üzerinden belirlenen 8 değişken yeni ürün performansında yönlendirmektedir. Bu değişkenler 3 temel grupta incelenmiştir;

- I. Şirket içi değişkenler
 - Pazarlama yetkinliği
 - Teknik yetkinlikler
 - Üst yönetim desteği
- II. Fırsat değişkenleri
 - Pazar şartları
 - Teknik şartlar
- III. Proje gelişiminin yürütülmesi
 - Şirket içi faaliyetler
 - Pazarlama faaliyetleri
 - Teknik faaliyetler
 - Proje organizasyonu

Literatüre daha detaylı bakıldığında birçok başarı performans kriteri belirlendiği görülmektedir. Yapılan literatür taramasına istinaden yeni ürün geliştirme projelerinde en sık kullanılan performans ölçüm kriterleri belirlenmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu performans ölçüm kriterlerinin, sektörden sektöre, firmadan firmaya, projeden projeye ve hatta üründen ürüne değişebilmesidir (Bayar, 2007: 47).

Tablo 5: Performans Ölçüm Kriterleri Boyutları

YAZARLAR	BOYUTLAR
Cooper ve Kleinschmidt (1987)	1-Mali Performans 2-Pazar Etkisi 3-Fırsat penceresi
Hauschdit (1991)	1-Ekonomik 2-Teknik
Hart (1993)	1-Rekabeti teknolojik olarak yenmek 2-Piyasaya karşı olan rekabeti yenmek
Griffin ve Page (1993)	1-Müşteri kabulü 2-Mali performans 3-Ürün seviyesinde ölçüm

Kaynak: "Ürün Üretiminde Kritik Başarı Faktörleri" , Bayar (2007:24)

Tüm bunların odak noktası olan ürün avantajı ve yukarıda belirtilen noktalar birleştiğinde başarılı olma ihtimali oldukça yüksektir. (Bayar, 2007: 24)

1.6. Yeni Mamul Geliştirme Süreci

1981 yılında 700 Amerikan şirketi baz alınarak yapılan araştırmada, şirketlerin toplam karının üçte birinin yeni geliştirdikleri ürünlerden elde edildiğini ortaya koymuştur. Bu rakam 70'li yıllarla karşılaştırıldığında yüzde 20 oranında bir artış olduğu gözlemlenmiştir. (Kotler,1984: 38). Bu artışın başlıca sebebi yeni mamul geliştirme sürecinde yaşanan değişimdir. Geleneksel ve aşamalı süreçler yerini entegre, esnek ve daha hızlı süreçlere bırakmıştır. NASA'nın en net örneğini uyguladığı ardışıklık içeren "aşamalı ürün geliştirme"

süreçlerinin yerini örgütselliğin ön plana çıktığı, aşamalar arası geçişlerin hızla yapılabildiği süreçler almaktadır. (Takeuchi ve Nonaka, 1986: 137);

1.6.1. Yeni Mamul Fikirlerinin Toplanması ve Fikir Kaynakları

Yeni mamul geliştirme süreci, fikir oluşturma aşamasıyla başlamaktadır. Geliştirilmiş bir mamulün temelinde fikirler yatmaktadır. Yeni bir fikrin olmaması durumunda ortaya yeni bir mamul konulamamaktadır. Bu aşamada amaç, mümkün olduğunca yenilikçi fikir ve bakış açısı ortaya koyabilmektir. Ancak bu yolla işletmeler en iyi fikri bulmaktadırlar. Bir fikir yaratmak amacıyla gerektiğinde yüzlerce fikir üretilebilir. Genellikle uygulamada yeni ürünlerin gelişebilmesi için araçlardan, pazarlama elemanlarından ve çalışanlardan gelen fikirlerin daha sık değerlendirildiği görülmüştür (Tek, 1999: 407). Bu aşamada örgütte olabildiğince çok fikrin yaratılabilmesi için çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebildiği, sürdürülebilir iletişim sağlandığı, bilgi akışının önündeki tikanıkların kaldırıldığı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Bu bölümde problemlerin ve gerçeklerin tespit edilmesi üzerine yoğunlaşılmalıdır (Durna, 2002: 120).

Mamulle ilgili yeni fikirler işletme içi ve işletme dışı pek çok kaynaktan türeyebilir. Temel olarak iki kaynak vardır: Tüketici ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeler. Yeterli talebi göremeyen bir mamulün hiçbir anlamı yoktur. Üreticiler, tüketicilerin ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilme amacıyla yeni ürün geliştirmeyi amaçlarlar. Ayrıca pek çok sıra dışı mamul de yine tüketici talebini karşılamaya yönelik olarak üretilmiştir. Yeni fikir üretiminde ikinci kaynak ise gelişen yeni dünya teknolojisidir. 1970'lerin ikinci elektronik sanayisinde devrim yaşandı. Dünya çapındaki yeni mamul geliştirme süreçlerinin başlangıç noktaları bir bilgi sistemidir. Bu bilgi sistemini kullanan işletmeler işletme içi ve dışından gelen yeni mamul fikirlerini bu bilgi sistemi içinde toplamaktadırlar. Bu bilgi sistemi yeni mamul fikirlerini yararlı potansiyel kaynaklar ve kanallardan elde etmeye çalışmaktadır (Tek, 1999: 114). 40 firma üzerinde yapılan bir araştırmada, bu firmaların kullandıkları yeni ürün kaynakları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Crawford ve DiBenedetto, 2003: 32).

Tablo 6: Fikir Kaynakları Araştırması

FİKİR KAYNAKLARI	FİRMA SAYISI
Firma İçi Kaynaklar	
Ar-Ge Elemanları	33
Satış, Pazarlama ve Planlama Çalışanları	30
Üretim Çalışanları	12
Diğer Yöneticiler	10
Firma Dışı Kaynaklar	
Müşteriler	16
Sözleşmeli Araştırma Kuruluşları	7
Mesleki Yayınlar	4
Rakipler	4
Üniversiteler	3
Mucitler	3
Rastlantılar	2
Reklam Ajansları	2
Aracılar	2
Hükümet Ajansları	2

Kaynak : "Research on Sources of Ideas" (Crawford ve Di Benedetto, 2003: 32)

İşletme içi kaynaklar; yöneticiler, satış elemanları, araştırma-geliştirme ve üretim bölümleri olarak gruplandırılmaktadır.

1.6.1.1. Araştırma Geliştirme

Çoğu organizasyon sürekli olarak gerçekleştirebilecekleri yeni mamuller ararlar ve işletmede bunun için Ar-Ge bölümleri oluştururlar. İşletmede bazı fikirler organizasyon bünyesinden gelir, araştırma departmanı yeni bir mamul geliştirebilir. Ar-Ge departmanından beklenen yenilik talepleri değişiklik gösterebilir. Bazı firmalar Ar-Ge departmanlarına “belirlenen spesifikasyonlara uygun olan ürünler” üzerine çalışmak gibi sıkı sınırlandırmalar getirirken bazı

firmaların “ticari olarak değerlendirilebilecek” gibi genişletilmiş tanımlamaları olabilmektedir (Crawford ve DiBenedetto, 2003: 26). Böylesine geniş tanımlamalar sunmak mali ve organizasyonel açıdan oldukça güçlü ve etki alanı geniş firmalar için uygulanması daha olası bir yöntemdir. Samsung örneği bu konuda en net örneklerden biri olarak değerlendirilebilir. Bir sektörü (elektronik) tamamıyla kontrol edebilecek güçte, sektörün farklı alanlarının her birinde çeşitli rakiplerle uluslar arası pazar mücadelesi verebilen Samsung, 427 bin çalışana sahip olmanın verdiği imkanla geniş bir Ar-Ge yapılanmasına sahip olabilmektedir. Özel bir araştırma şirketi olan Booz&Co’nun “Küresel Yenilikçilik 1000” raporu sonuçlarına göre Samsung 2013 yılında Ar-Ge çalışmalarına 10,4 milyar dolar harcama yapmıştır (<https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000> 22.01.2016).

Yeni bir fikrin rahatlıkla olgunlaşabilmesi için istikrarlı,kapsamlı bir akışla gerekli olan bilgi ve verinin sağlanması oldukça kompleks bir işlemdir. Bu yüzden yukarıda bir örneği sunulan sayılı yapılanmalar dışında çoğu firmanın dışarıdan bilgi, veri ve analiz temin etmesi gittikçe yaygınlaşmaktadır. Dışarıdan sağlanan bilginin, ürün gelişimi fikrinin olgunlaşmasına yetecek toplam bilgi üzerine etkisine yapılan literatür taramasında sağlıklı bir sayısal veriye ulaşamamıştır. Avrupa Birliği tarafından “ Araştırma için Yedinci Çerçeve Programı”nın devamı niteliğinde olan “Horizon 2020” programında Ar-Ge çalışmalarına 71 Milyar Euro tahsis edilmiştir. 2007-2013 7. Çerçeve programının bütçesine oranla (54 milyar Euro) %15 civarında artış olduğu gözlemlenmiştir (<http://www.h2020.org.tr/tr/content/sikca-sorulan-sorular>, 22.01.2016). Gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan ve bahsi geçen rapor dâhilinde olan ülkelerden birisi de Türkiye’dir. 21.06.2006 tarihinde yürürlüğe giren 5520 sayılı Kurumlar Vergisi kanununda Ar-Ge çalışmalarının %40’ı kurum kazancının tespitinde indirim olarak hesaplanabilecektir. Aynı kanuna göre dışarıdan sağlanan Ar-Ge hizmetleri de bu kapsamda değerlendirilecektir. Bunun yanı sıra, 4691 ve 5746 sayılı kanunlar kapsamında sağlanan destekler ve nakit destek programlarıyla Ar-Ge çalışmalarının desteklenmesine karar verilmiştir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/08/20160810-7.htm>). Firmaların dışarıdan Ar-Ge desteği almasının gerekliliği bu düzenlemeler aracılığıyla rahatlıkla anlaşılmaktadır. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama örneğinde de görülebileceği, pazar eğilimlerini geniş bir çerçevede yorumlayabilmek için

dışarıdan sağlanan bilgiler yeni mamul geliştirmenin yapıtaşlarından biri haline gelmiştir.

Yeni mamul geliştirme yarışının yansıması olarak ortaya çıkan ve gelişimini her geçen yıl durmaksızın sürdüren Ar-Ge yapılanmaları rekabetin ulaştığı boyutu ortaya koymaktadır. Söz konusu yapılanmalar yenilik içeren tüm bilgi ve fikirlerin toplandığı bir merkez haline gelmiştir.

1.6.1.2.Çalışanlar

Gözleme ve üretim yönü güçlü olan çalışanlar da iyi bir fikir kaynağı olabilir. Pampers (atılabilir çocuk bağı) ürününü piyasaya sürerek yeni bir pazarın öncülüğünü yapan Protect and Gamble firması bu kaynağa, torunuyla ilgilenirken bu sorunu fark eden Victor Mills adlı kimya mühendisi çalışanın önerisiyle ulaşmıştır (<http://www.prima.com.tr/tarihçe>, 20.01.2016).

Öneri kutuları ve yarışmalar ile çalışanların yeni ürünler önermeleri teşvik edilmelidir. Toyota, Kodak, General motors gibi firmalar bu tür uygulamaları tercih etmişlerdir. Toyota firması çalışanlarının yıllık 2 milyon, çalışan başına yaklaşık 35 öneri de bulunduğu tespit edilmiştir (Crawford ve DiBenedetto, 2003: 35).

Müşteri ve pazarla direk iletişim sağlayan personellerin bu tür önerileri ortaya koyabilecek kapasitede olmaları fikir kaynağının çalışanlar yoluyla sağlanmasına olumlu yönde etki sağlayabilir. Bunun yanı sıra, karar pozisyonundaki yöneticilerin şirketin tüm departmanlarını gelişim fikirlerine teşvik etmesi ve önerileri değerlendirmesi üreticiliğin artmasına katkı sağlayacaktır.

1.6.1.3. Rakipler

Yeni mamul geliştirme sürecinin oluşması ve olgunlaşmasında bilgi edinimi ve bilgi yönetiminin ne denli belirleyici olduğu birçok veri ve örnekle gözlemlendi. Bilgi yönetimi ve işletme stratejisi arasında kuvvetli ve açık bir bağ kurulmalıdır. İşletmeler arasında artan örgütsel rekabette bilginin rekabetin temel dayanak noktası haline gelmesi bilgi yönetimini işletmelerin uyguladığı yeni bir strateji olmasına neden olmuştur (Tiwana, 2002: 22).

Bilginin ve fikirlerin en önemli kaynaklarından bir diğeri pazarda bulunan diğeri organizasyonlardır. Mevcut rakiplerin yanı sıra potansiyel rakipler de değerlendirilmesi gereken yapılardandır. Rakiplerin ürünlerine yapılan geniş kapsamlı analizler ve pazarlama stratejilerinin değerlendirilmesi zayıf yanların nasıl geliştirileceği, güçlü yanların ise ne gibi temellere dayandığını ortaya koymaktadır. Sahip olunamayan bir müşteri portföyünün eğilimlerinin gözlemlenmesi yeni ürün geliştirme sürecinde kayda değer bir kaynak olabilir. Eğer firmanın stratejik planı pazarı yeniden tanımlamak üzerine ise potansiyel rakipler reel rakiplere dönüşebilir (Crawford ve DiBenedetto, 2003: 27).

Rakip firma analizinin en önemli getirilerinden bir diğeri ise zamanlama stratejisine sağladığı katkıdır. D'Aveni "Hypercompetition" (Hiper Rekabet) kitabında, Procter&Gamble'ın ve IBM'in doğru zamanlamayla piyasaya yeni ürünler sürdüklerini ve bu efektiflikle milyarlarca dolar kazandıklarını söylüyor (Crawford ve DiBenedetto, 2003: 32).

1.6.1.4. Müşteriler

Yaşanılan tüm rekabetin ana odağı olan tüketici kitlenin düşünce ve önerilerinin yeni mamul geliştirme süreçlerinin en değerli fikir kaynaklarından biri olması kaçınılmazdır. Lukas ve Ferrell (2000: 21)'in bulgularına göre "Odaklılık", değişen şartları öngörmeyi sağlayan bir yetkinlikle pazarın ihtiyaçlarına çözüm üreten, ifade edilmiş müşteri ihtiyaçlarını ve rakip hareketlerini doğru idrak ederek yeniliğe olanak sağlamak olarak görülür. Pazar odaklı şirketler müşteriler için üstün değeri en güçlü şekilde ortaya koyarlar ve rekabet üstünlüğü elde ederler. müşteri ve rakip odaklılığın bir arada olması, dünya için radikal ürünlerin sunulmasını artırır, oysa tek başına rakip odaklılık, benzer ürünlerin sunumunu artırır. Gatignon ve Xuereb (1997: 53-57) bu yönelimler sayesinde, şirketlerin daha radikal, daha düşük maliyetli ve böylelikle daha yüksek performans gösteren yenilikleri geliştirebildiğini bulmuştur. Ancak, rakip odaklılık ile yenilenme kavramı arasında değil, müşteri odaklılık ile yenilenme kavramı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. İşletmelerin geleceğini belirleyen esas unsur, müşteridir. Bu böyle olmakla birlikte müşteri memnuniyeti işletmenin tek amacı olmaktan ziyade, nihai amaca ulaşması için gerçekleştirilmek zorunda olduğu bir alt amaçtır (Bayar, 2007: 18-23).

80'li yılların sonuna doğru öncelikli unsur haline gelen müşteri ilişkileri, yeni müşteriler kazanmak ve var olan müşteri potansiyelini korumak amacıyla yürütülmektedir. Müşteri odaklı yaklaşımların çıkışı ilişkisel pazarlama kavramı ile açıklanabilir. İlişkisel pazarlama 1980'lerin başında pazarlama literatürüne giren yeni bir kavramdır. Bu kavram ilk kez 1983'te Leonard Berry tarafından hizmet pazarlaması konusunda kullanılmıştır (Tektaş, 2006: 20-21). Buna göre, uzun süreli firma-müşteri ilişkilerinin getirdiği faydalar üzerine artan bir ilginin oluşmasıyla ilişkisel pazarlama kavramının temelleri atılmıştır. Müşteri portföyüyle sağlam temelli ilişkiler organize edebilme ve müşteri aidiyeti sağlayabilme, ilişkisel pazarlamanın nihai amacıdır. Bu da bireysel ilişkilerin ağır bastığı hizmet işletmeleri açısından ilişki değişiminin etkinliğinin ancak ilişkisel pazarlama anlayışı çerçevesinde hareket edilerek başarılabileceğini göstermektedir (Feşel, 2013: 38-39). Bu tür bir sadakat sağlandığında, memnuniyet standardı sağlanan müşteri ilişkileri yönetim süreci de verimli sonuçlar ortaya koyma şansına sahip olacaktır. Günümüzde yeniliğin hammadresi olan sağlıklı veri analizlerinin yapılabilmesi için de güçlü müşteri ilişkiler yönetimi önemli bir aracı olmaktadır. Ülkemizde çeşitli sadakat programları uygulamaya konmuştur. Migros'un Club Card programı, Kamil Koç'un YolKart programı, Tansaş'ın "Akıllı Tüketici Hakları" programı ve AtlasJet'in JetMil programı bunlardan yalnızca bir kaçıdır. Migros'un Club Card uygulamasına katılan müşterilerin sayısı 4.5 milyondur. Bu müşteriler mağazaya ayda ortalama 9 kez gelmektedir ve bu dilim, toplam cironun % 80'ini oluşturmaktadır (Tektaş, 2006: 26-27).

Aynı zamanda yeni fikir kaynağı olarak müşterinin belli noktalarını olgunlaştırıp, sınırlarını çizdiği fikirleri direkt olarak kullanmak da isteyebilmektedir. Örneğin; Türkiye Ekonomi Bankası tarafından ortaya çıkarılmış olan "Akıl Fikir Yarışması" ile bankacılık sektörü ve ya teknolojik gelişim içeren nihai tüketicin belirlediği yenilik fikirleri değerlendirilmekte ve uygun bulunan projelerin hayata geçmesi sağlanmaktadır. Benzer şekilde Türkiye oyuncak sektörünün önde gelen şirketlerinden olan "Samatlı Oyuncak" web sitesi üzerinden ulaşabilen "ürün geliştirme başvuru formu" ile müşterilerinin yenilikçi fikir ve önerilerini teşvik etmektedir.

1.6.1.5. Dağıtım Kanalı Üyeleri

İşletmelerde yeni mamul fikri oluşturulmasında dağıtım kanalı üyeleri de bulunmaktadır. Dağıtım kanalı üyeleri de yeni mamul fikri oluştururlar. 1990 sonrası işletme kararlarının tam merkezinde artık müşteri vardır ve firmalar müşterilerini tatmin edebilmek için yer aldıkları değer zinciri içindeki bütün üyelerle (tedarikçi, üretici, perakendeci vb.) işbirliği yollarını geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu işbirliği sürecinin adı Tedarik Zinciri Yönetimi olarak konmuştur (Kotler ve Armstrong, 2001: 25).

Tedarik zinciri yönetimi, pazara yeni ürünü sunma süresini azaltmak amacıyla ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve tedarikçilerin de dâhil edilmesini kapsamaktadır. Ürün yaşam eğrilerinin kısa olması nedeni ile firmaların rekabetçi kalabilmeleri için doğru ürünleri geliştirmeleri ve kısa zaman dilimleri içinde başarıyla pazara sunmaları gerekmektedir (Bayar, 2007: 22).

1.6.2. Ön Eleme

En az fikirlerin ortaya konma süreci ve sıklığının önemi kadar değerli olan bir diğer nokta da söz konusu fikirlerin amaca ve mevcut potansiyel uygun şekilde verimli bir ön elemeden geçebilmesidir. Fikirler göreceli olarak daha kolay oluşurlar. İcatlar ise daha zordur. Kağıt üzerinde olsa dahi bir fikrin icada dönüşebilmesi için bilgi, zaman, para ve çaba gerekir. Bir icadı pazarda değer elde edebilecek yeni bir ürün / süreç yeniliğine dönüştürebilmek için çok daha fazla çaba ve daha güvenilir planlar gerekir. Bu süreç, maliyetli, kompleks ve zaman alıcı bir süreçtir (Yükselen, 2000: 26).Yapılacak tüm bu maddi ve manevi yatırımı geliştirebilir, uygulanabilir fikirler üzerine kurgulamak başarılı bir gelişim sürecinin ilk halkası olacaktır.

Firmalar genellikle fikirlerin standart bir form üzerinde ortaya konmasını talep etmektedir. Bu yazıda ürün, hedef pazar ve rekabet bilgilerinin tanımlanması sağlanarak komitenin değerlendirmesini bu veriler üzerinden yapması beklenmektedir. Japonya merkezli bir organizasyon olan “Kao Corp.” hızlı tüketim malları sektöründe Protector and Gamble, Lion Corp ve Unilever ile beraber % 40 Pazar hâkimiyetine sahip olan önde gelen organizasyonlardandır (Feşel, 2013: 55).

Crawford ve DiBenedetto (2003: 31) göre, sektör dinamikleri nedeniyle irili ufaklı birçok organizasyonu barındıran ve sürekli yenilik hamlelerinin görüldüğü hızlı tüketim mallar sektöründe işletmelerin kendi içlerinde sorması ve cevaplaması gereken sorular şu şekilde belirlemiştir;

- Ürün tüketiciler için gerçekten kullanışlı mı?
- Firma için iyi bir ürün mü?
- Firma stratejileri ve hedefleri ile uyumlu bir ürün mü?
- Firma ürünün başarıya ulaşabilmesi için gerekli çalışan, ekipman ve kaynağa sahip mi?
- Müşteriye rakip ürünlerden daha yetkin bir kalite ve hizmet sağlayabilir mi?
- Ürünün dağıtımının ve reklamının yapılması kolay mı?

Firmalar çeşitlilik içeren ağırlıklı değerlendirme kriterleri belirleyerek, ortaya konulan fikirlerin karşılaştırmasını sağlamayı hedeflemektedir. Kriterler, firmaların yapı ve dinamiklerine göre kendi içinde farklı açılardan değişkenlik gösterebilir. Tablo 7’da gösterilen örnek bir ağırlık fikir değerlendirme kriteridir. Şekilde görüldüğü üzere birinci fikir diğer fikirlerden daha yüksek bir puana ulaşmıştır (Brassington ve Pettit, 2000: 352).

Bu tür genel kriterler üzerinden değerlendirme yapmak, yönetim komitesinin somut ve sağlıklı veriler elde etmesi açısından faydalı olarak görülebilir ancak söz konusu fikirler soyut ve farklılık içeren birçok nokta barındırması sebebiyle, aşırı muhafazakâr ve net öğelerle belirlenmemelidir. Her fikrin ayrı bir ciddiyetle ve tüm açılardan değerlendirilmesi oldukça önem arz etmektedir. Ürün, pazar, firma ve finansal faktörler uygun verilerle değerlendirilmeli ve ön eleme aşaması bu şekilde geçilmelidir (Cooper ve Kleinschmidt, 1987: 169).

Tablo 7: Fikirlerin Elenme Kriterleri

Fikirlerin Elenme Kriterleri							
Kriter	Ağırlık	Fikir 1		Fikir 2		Fikir 3	
		Ham Skor	Ağırlıklı Skor	Ham Skor	Ağırlıklı Skor	Ham Skor	Ağırlıklı Skor
Ortak strateji ile hedefler uyuyor mu?	15	8	1,2	3	0,45	5	0,75
Stratejik pazarlama hedefleri uyuyor mu?	15	7	1,05	3	0,45	5	0,75
Pazar Büyümesi	5	9	0,45	9	0,45	3	0,15
Hedef Pazar Büyüklüğü	10	6	0,6	8	0,8	9	0,9
Pazara Giriş	10	4	0,4	9	0,9	7	0,7
Önerilen Farklılaşma Avantajları	10	9	0,9	5	0,5	7	0,7
Olası Karlılık	10	7	0,7	7	0,7	4	0,4
Zamanlama	5	8	0,4	7	0,35	9	0,45
Mevcut Ürünler ile Sinerji	5	7	0,35	3	0,15	6	0,3
Mevcut Teknoloji ile Olan Sinerji	5	7	0,35	3	0,15	2	0,1
Mevcut Dağıtım Kanalları ile Sinerji	5	3	0,15	8	0,4	8	0,4
Mevcut Yetenek ve Varlıklar ile Sinerji	5	6	0,3	4	0,2	5	0,25
Toplam	100	81	6,85	69	5,5	70	5,85

Kaynak: (Crawford ve DiBenedetto 2003:31)

1.6.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme

Bu aşamada olgunlaşma süreci devam eden fikirler mamul kavramları haline getirilmekte ve değerlendirilmelere tabi tutulmaktadır. Yani, uygulamaya yönelik olan ihtiyaçların tespiti ve müşteri taleplerini karşılayabilen kavramları belirlemek için yapılır (Cooper ve Kleinschmidt, 1987: 170). Kavramsallaştırma aşamasındaki dışsal değerlendirme, yeniliğin kimler için yapılacağı ve ne tür

yararlar sağlayacağı ile ilgilidir. Bir ürüne ait bir fikir birçok kavrama dönüştürülebilir. Kavramsallaştırma aşamasındaki ilk soru, “Bu ürünü kimler kullanacaktır?”, ikinci soru, “Bu ürünün belirlenen hedef kitleye sağlayacağı yarar nedir?”, üçüncü soru ise “Belirlenen hedef kitle bu ürünü ne zaman tüketecektir?” şeklinde olmalıdır (Kotler ve Armstrong, 2001: 337-338).

Kavram geliştirme aşamasında mamul fikirleri mamul kavramı haline dönüştürülmektedir. İşletmeler bu aşamada müşteri isteklerini rakip işletme mamullerinden daha iyi karşılayan mamul kavramları geliştirme çabasıdadırlar. Bu aşamada işletmeler mamul fikri için bir veya daha fazla mamul kavramı geliştirmektedirler (Cooper ve Kleinschmidt, 1987;170-171).

Büyük organizasyonlar için mamul geliştirme; artan satışlarla ve pazar payıyla geliştirilmiş, iyileştirilmiş, dağıtım performansı ile portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısı ile kazancın da artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalması ile artan üretkenlik-üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalmasında önemli görevleri yerine getirir. Bu nedenle mamul geliştirmeye kurumsal stratejinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşılmalıdır (Bayar, 2007: 64). Belirtilen unsurlar kavram geliştirme aşamasında yol haritası olması gereken inovasyon ve gelişim göstergeleridir. Ortaya çıkan yenilikçi fikrin tüketici tarafından anlamlı olacak bir kavram getirilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle probleme yeni bir bakış açısıyla bakılmaya çalışılır. Problemin açıklaması yapılmadan probleme cevap bulmak için grupça acele edilmemelidir. Ayrıca problem tanımlaması yapılırken grup üyelerinin optimistik bir yapıda olmaları çok önemlidir. Bu süreçte odak alınması gereken fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve planlanarak bir sonraki sürece taşınmasıdır. Bu aşamada yenilikçi fikrin, tüketiciye faydalı hale gelecek gelişimi sağlanır ve kavram testi için hazır hale getirilir. Böylece Kavram Testi aşamasına geçilir. Kavram Testi ciddi teknik çalışmaların başlaması için üst yönetime ve pazarlamacılara yön gösteren testlerdir. Kavram Testi'nin ilk amacı olumsuz sonuçları tanımlamaktır. İkinci amaç ürüne alt satış veya deneme sıklığını tahminlemektir. Üçüncü amaç ise fikrin gelişmesine yardımcı olmaktır (Basadur ve Gelade, 2006: 52).

Test aşaması müşterilerin anlayacağı şekilde ürünün tanımının yapılması, profilinin belirlenmesi ve göz önünde canlandırılması ile ilerleme gösterir. Fikir içte yapılan bir elemenden sonra prensipte kabul edildi ise bazı dış onaylar

gerektirir. Bu da "ürünün, servisin yazılı ve ya görsel sunumu" olarak tanımlanan yeni ürün geliştirme aşamasıdır (Schwartz, 1987: 315-316).

Bu aşamada birbirleriyle rakip kavramlar hedef müşterilerin gözünde resim, sözcük ve soru gibi yollarla test edilmektedir. Mamuller tüketicilere simgesel veya fiziksel olarak sunulmaktadır. Bu aşamada müşterilerin mamule karşı olan tepkileri ölçülmeye çalışılmaktadır. Müşterilerin cevapları işletmeye hangi kavramın daha çekici olduğu konusunda yardım etmektedir.

Test aşaması müşterilerin anlayacağı şekilde ürünün tanımının yapılması , profilinin belirlenmesi ve göz önünde canlandırılması ile ilerleme gösterir. Fikir içte yapılan bir elemenden sonra kavram hakkında müşterilere şu sorular sorulabilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2001: 339):

- *Mamulün yararları senin için anlaşılır ve inanılır mı?*

Bu soru ile problem mamulün inanılabilirliği ölçülmektedir. Eğer bu sorunun skoru düşük olursa kavram ya ortadan kaldırılmakta ya da gözden geçirilip düzeltilmektedir.

- *Bu mamulü bir çözücü ya da bir ihtiyacı karşılayacak gibi görüyor musun?*

Bu soru ihtiyaç derecesini ölçmektedir. Eğer güçlü bir ihtiyaç varsa, yüksek tüketici beklentisi bulunmaktadır.

- *Diğer mamuller ihtiyacı karşılayıp seni tatmin ediyor mu?*

Bu soru işletme mamulüyle rakip işletme mamulü farkı belirlemektedir. Eğer bu aralık fazla olursa, mamule beklenen müşteri ilgisi yüksek demektir.

- *Mamulün fiyatı değeriyle orantılı mı?*

Bu soru mamul için düşünülen değeri ölçmektedir. Bu değer yüksek çıkması, beklenen müşteri ilgisinin yüksek olması anlamına gelmektedir.

- *Bu mamulü alırdınız mı?*

Bu soru tüketicilerin satın alma niyetini ölçmektedir.

- *Bu mamulü kim kullanacak ve bu mamulü ne kadar sıklıklarla kullanacak?*

Bu soru pazardaki işletmenin kullanıcı hedeflerini ve satın alma sıklıklarını ölçmek için kullanılmaktadır.

1.6.4.Ticari Analiz

Mamul teknik olarak nitelendirebilecek aşamayı geçtikten sonra sıra kar verimlilik değerlendirmesinin yapılacağı ticari değerlendirme aşamasına gelir. Bu aşamada mamulün piyasa fiyatı, rekabet şartlarının ortaya konması, ihtiyaç duyulan yatırım miktarı, üründen beklentiler gibi incelemeler pazar ve finansal odaklı bir yaklaşımla değerlendirilir. Müşteri tepkisini tetkik etmeyi amaçlayan pazar araştırmaları bu aşamada yapılabilir. Teknik aşamalarda oldukça olumlu değerlendirilen birçok fikir ticari analizler sonucunda uygun görülmemesi sıklıkla görülebilir. Teknik ve ticari değerlendirmeler birlikte fizibilite çalışmasını teşkil ederler (Kotler ve Armstrong, 2001: 48) .

Birçok değerlendirme sonucunda uygulanabilir görünen bir yeni ürün fikri, firmanın finansal şartlarından dolayı uygunsuz görülebilir. Maddi gereksinimlerinin sağlanması konusunda şüpheler olan bir fikrin piyasaya sürülmesi yenilikçi ve başarılı bir fikrin tamamıyla değerlendirilememesine yol açabilir. Bu durumda harcanabilir olarak belirlenen kaynaktaki önemli ölçüde zarar olarak geri dönebilir. Bu aşamada firmalar, yeni ürünün geliştirilmesi için ayrılan finansal kaynaklarını gözden geçirir ve sapmaların tespiti amaçlanır. Sapma oranının beklentilerden yüksek çıkması, firmanın yeni ürün geliştirme süreci başlangıcında belirlediği kar marjı, satış hedefleri gibi bazı değerlerde düzeltmeler yapmasını mecbur kılar (Tek, 1999: 185).

Hedef kar payı belirlemenin amacı, işletmenin uzun vadeli kar planlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Hedef kar payı belirlenirken dikkate alınması gereken iki nokta vardır: Bunlar kar payının gerçekçi olması ve bu kar payının mamulün yaşam dönemi boyunca ortaya çıkan maliyetlerini karşılayabilecek yeterlilikte olmasıdır (Cooper ve Kleinschmidt, 1987;172). Hedef maliyetleme esasını işletmenin tamamı için yapılan kar planından almaktadır. Yeni ve mevcut mamul portföyleri için her dönem hedef kar belirlenmektedir. Bireysel mamul karlılıklarına odaklanmak yerine birbiriyle ilişkili mamul gruplarının karlılığına odaklanılmaktadır. Hedef kar payı, mamulün veya mamulün dahil olduğu mamul hattının geçmiş kar seviyesine göre, rakiplerin sunduklarının gücüne göre ve uzun vadeli kar planına göre yakalanması gereken kar hedefi temel alınarak belirlenmektedir. Hedef kar paylarının belirlenmesi, kabul edilebilir maliyetin işletmenin görece rekabetçi pozisyonunu yansıtmaya neden olmaktadır. Hedef

maliyetleme; müşteri beklentileri ve pazarda ortaya çıkan fırsatlar üzerinde yoğunlaşan bir mamul geliştirme stratejisi olup, stratejik kâr ve maliyet yönetim süreci olarak adlandırılmaktadır. Kavram olarak değerlendirdiğimizde ise bir mamulden istenen kâr oranını için azaltılabilir maliyet seviyesidir. Hedef maliyetlemenin amacı, istenilen kar oranını yakalayacak maliyet ve üretim sürecini oluşturmaktır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 61-65).

Hedef kârların belirlenmesi, işletme düzeyinde planlar ile mamul düzeyinde planların bir araya getirilmesinin bir fonksiyonudur. İşletme düzeyinde hedef kâr, işletmenin bir bütün olarak kâr gereksinimi dikkate alınarak belirlenmektedir. Bu da işletmenin üretmeyi planladığı mamul karması ve bu mamul karmasından istenen kâr dikkate alınarak yapılabilir. Satışların kârlılığı, finansal oranlar tarafından belirlenmekte ve işletmenin yaşamını devam ettirmesi için gerekli olan aktiflerin getiri oranı ve öz kaynak getiri oranı tarafından ölçülmektedir. İstenen hedef kâr, kâr simülasyonlarının bir sonucudur ve işletmenin mamul hattındaki tüm mamullerden elde edilmesi gereken kârların atanmasını temsil etmektedir. Her mamulün kendi kâr planı vardır. Çok yıllık mamul ve kâr planı tüm mamullerin (hizmetlerin), uzun dönemli işletme planları boyunca geliştirilmesini ve sunulmasını göstermektedir (Bayar, 2007: 27-28).

Mamullerin üretimine başlamak yüksek yatırım gerektiriyorsa veya satış fiyatı ve maliyetleri mamulün yaşamı boyunca değişiklik gösterecekse hedef kar payı buna göre ayarlanmalıdır. Bu ayarlamalarda amaç, mamulün yaşamı boyunca beklenen karlılığının yeterli olmasını sağlamak ve hedef kar payını belirlerken tüm maliyetlerin ve tasarrufların dikkate alınmasını sağlamaktır. Mamulün yaşam dönemi boyunca katkısı yeterli görülürse kavram-tasarım sürecine devam edilir eğer yeterli değilse, mamul yeniden tasarıma tabi tutulur (Cooper ve Kleinschmidt, 1987: 171-172).

Faaliyet başa baş analizi, satış geliri, maliyet ve kar arasındaki ilişkileri inceleyen analitik bir yöntemdir. Diğer bir ifadeyle ürünün toplam geliriyle toplam maliyetinin birbirine eşit olduğu noktadır (Tek, 1999: 46). Yapılan analizle ürünün getireceği maliyet ve kar arasındaki ilişki incelenerek yapılacak yatırımın yapılabilirliği sağlıklı şekilde değerlendirilebilir.

İç karlılık oranı, özellikle proje finansmanında, finansal modellerde, şirket değerlendirmelerinde yada genel olarak değerlendirme işlemlerinde kullanılan

rasyoların başında gelmektedir. Yapmış olduğunuz herhangi bir yatırımının tutarı ile gelecekte düzenli olarak elde ettiğiniz nakit akışlarının net bugünkü değerini sifira eşitleyen iskonto oranıdır. O nedenle oranı projelerin başabaş noktasını gösteren iskonto oranı olarakta ifade edilmektedir. İç karlılık oranı çoğu zaman tek başına anlam ifade etmez bunun için başka karar vermeniz kolaylaştıracak kriterlere de ihtiyacınız vardır.Yukarıdaki finansal analizlerle birlikte değerlendirildiğinde projenin toplam şirket içerisinde kaplaması öngörülen maliyeti ve geri kazanım sürecinin ortaya konmasında yardımcı olmaktadır (Lukas ve Ferrell, 2000: 16-20).

1.6.5.Mamul Geliştirme

Mamulun geliştirilmesi aşaması ilgili sektörün özelliklerine göre çeşitlilik gösterebilir. Örneğin; bir uçağın geliştirilme süreci iç dizaynı ve elektronik yapısı gereği uzun yıllar alabilirken, bir moda ürünü birkaç hafta içerisinde dahi geliştirilebilir. Yeni mamul fikirleri çeşitli aşamalardan geçtikten sonra sıra mamulün geliştirilmesi aşamasına gelmektedir. Bu aşamada mamulün somut hale getirilerek fiziksel yapısı hazırlanmaya başlanır (Crawford ve DiBenedetto, 2003:37).

Bu aşamada Ar-Ge ve/veya mühendislik bölümü devreye girer. Önemli ve ciddi bir yatırım safhasıdır. Teknik ve ticari açıdan ortaya konan mamul fikrinin üretilebilirliği bu safhada büyük oranda belli olmaktadır. Ürünü tahmin edilen maliyet düzeyine yakın, problemsiz ve tüketicinin ilgisini çekecek şekilde üretmenin hedeflendiği aşamadır. Bunun için çok sayıda prototipler (modeller) hazırlanmaktadır. Üretilen prototipin etkili ve güvenli alışıp çalışmadığını test etmek için laboratuarda ve saha koşullarında fonksiyonel mamul testleri yapılarak daha sonra tüketicilerin mamulü kullanmaları ile ilgili tüketici testlerine geçilmektedir (Tek, 1999: 339).

1.6.6. Pazar Testi

“Pazar testi, her açıdan gelişimini tamamlamış bir ürünün, tercih edilecek olan pazardaki bir ortamda, belirlenen stratejik plan doğrultusunda beklenen

performansın alınıp, alınamayacağını gözlemlene imkânı bulmaktır” (Evans ve Berman, 1992: 289).

Firmalar bu aşamaya ürünün psikolojik ve fonksiyonel performansından memnun oldukları zaman geçmektedirler. Pazar testinin amacı; ürünün pazara sürülmesinden önce tüketicilerin ürüne karşı olan tepkilerini gerçek bir ortamda gözlemleyebilmektir. Bunun yanında rakipler ve dağıtım kanallarının ürüne karşı olan tutumu da gözlemlenmiş olur (Bayar, 2007: 38).

“Pazar testi oldukça yararlı bir safha olmasına karşın işletmeler bu aşamayı uygulama konusunda çelişkiler yaşamaktadır. Bu aşamayı uygulamayan bir çok organizasyon mevcuttur. Bunun sebeplerini dört maddede açıklanabilir; Yüksek maliyet, Lansman tarihini geciktirmesi, yoğun rekabet şartlarında rakip firmaların önemli ön bilgiler elde etmesi ve dış faktörlerin (ekonomi ve rekabet) etkisidir” (Evans ve Berman, 1992: 289). Örneğin; Lever USA, Lever 2000 bar sabunlarını uluslar arası alanda pazara sunmadan önce bir yıllık test süresi geçirmiştir. Frito Lay, Baked Lays ürünlerini çıkarmadan önce beş farklı çeşidiyle üç farklı pazarda 18 ay boyunca test ettirmiştir (Kotler ve Armstrong, 2001: 122).

Yeni mamulün geliştirilmesinde bu aşamaya gelinceye kadar çeşitli testlerden geçmektedir. Pazar testleri, mamulün reel pazar şartları içerisinde ve belirli bir veya birkaç bölgede tüketiciye sunulmasıdır. Mamulün tüketici tarafından kabul görmesi ve tercih sebeplerini test etme konusunda diğer tüm pazar araştırmalarına nazaran açık ara en reel sonuçları vermektedir (Zikmund ve Amico, 1996: 163).

Fonksiyonel ve tüketici testlerinde başarılı olan ürünlerin, pazar testinin gerçekleştirilmesi amacıyla sınırlı miktarda üretimi başlanır. Bu testler daha çok gelişmiş ülkelerde ve alıcılar pazarında rekabet ortamında yapılır. Test pazarlaması gerek yeni mamulün gerekse bunu saran, eşlik eden pazarlama programının iyi seçilmiş bir pazar ortamında test edilmesi aşamasıdır (Tek, 1999: 412).

Pazar testi aynı zamanda pahalı bir süreçtir. Yerel dağıtım, tutundurma faaliyetleri ve satışların izlenmesi büyük çaba gerektirir. Ancak mamulün pazara sunulmasından sonra karşılaşılabilecek hataların maliyeti, pazar testinin maliyetinden çok daha yüksektir (Zikmund ve Amico, 1996: 164).

Endüstriyel mallarda pazar testi yapılması diğer mallara göre daha maliyetlidir. Endüstriyel malların pazara sunulması test edilmesi daha kapsamlıdır. Yakın zamana kadar endüstriyel mallarda pazarlama faaliyetine

gerek olmadığı inancı yaygındır Bu mallarda reklama, satış çabalarına, özel indirimlere gerek olmadığı zannediliyordu. Günümüzde teknolojik gelişine endüstriyel mal üreticilerinin pazarlama tekniklerini keyfetmeleri sonucunu yaratmıştır (Emgin ve Süngü, 2004: 2-4).

Mc Allister ve Pesseimer (1982: 311-322)'e göre endüstriyel mallar için pazar testlerinin farklı bölümlere ayrılmamış olmasının üç temel sebebi;

- Pazarın Yapısı; Pazardaki potansiyel müşterinin az olduğu durumlarda pazar testi pazara çıkmakla aynı anlama gelmektedir.
- Alıcı-Satıcı İlişkileri; Uzun süreli çalışma süreçleri sonucunda potansiyel alıcının yeni ürün geliştirme sürecinin tüm aşamalarında yer aldığı durumlarda meydana gelmektedir.
- Ürünün Yaşam Süresi ve Satın Alma Sıklığı; Uzun yaşam süresi olan ürünlerde (sermaye donanımı gibi) o an ürünü talep edebilecek potansiyel alıcıları kısıtlı sayıda tutabilir. Bu durumda test satın alma isteği olan tüm potansiyel alıcılar üzerinde gerçekleşebilir.

Tüketim mallarında Pazar testi yapılması endüstriyel mallardan daha düşük maliyetlidir. Tüketim mallarının pazara sunulması için bu testin yapılması yukarıda açıklandığı gibi mutlak şarttır.

1.7. Yeni Mamul Stratejileri

1.7.1 Yeni Mamul İçin Hedef Pazar Seçimi

Yukarıda sayılan tüm aşamalar geçildikten sonra mamul son adıma hazırdır. Bu pazara sunuş aşamasıdır ve tam üretim ve dağıtım kararlarının uygulandığı aşamadır. Pazara sunuş aşamasında büyük miktarda para risk edilir. Çünkü ciddi işletme kaynakları ve yönetim çabaları yeni mamule yoğunlaştırılır. Ayrıca bu aşama mamul hala riskli görülüyor ise projenin durdurulması için son şanstır (Zikmund ve Amico, 1996: 164).

Pazara sunuş aşamasında reklâm faaliyetleri için de büyük miktarlarda para harcanır. Başarının en önemli noktalarından biri de alıcının mamulün varlığından haberdar edilmesidir. Bu aşamada mamulün pazara kademeli olarak sürülmesinin belirli yararları vardır. Başarısızlık riski bu şekilde optimize edilebilir. Aynı zamanda bu gecikme, rakiplerin hızlı davranarak öncülüğü ele geçirmesine neden olabilir (İslamoğlu, 1999:94). Bu safhada firma, yeni mamulün geleceğine güven

duymaktadır. Risklere göre görünen kârlar umut vericidir. Piyasaya sürümde dikkate alınacak başlıca konular ne zaman, nerede, kimlere ve nasıl pazarlanacak sorularına verilecek taktiksel cevaplardır. Bu aşamada ayrıca mamulün ve ambalajının tüm özellikleri somutlaştırılmalıdır (Tek, 1999: 413).

1.7.2. Yeni Mamul İçin Konumlandırma

Pazarlama kararları içerisinde en önemlilerinden biri, işletmenin pazara süreceği yeni mamul için hangi pazar bölümü veya bölümlerine odaklanacağına karar vermesidir. Bir pazar bölümü, farklı ihtiyaçlara sahip büyük bir Pazar içerisinde bu pazardan farklılık gösteren aynı ihtiyaçlara sahip bir kısmı ifade eder (Hawkins vd., 1998: 15).

İşletmenin ortaya koyacağı ürünü uygun gördüğü belirli bir pazara yönlendirmesi, bu bölgedeki müşteri taleplerinin başarılı ve komple bir şekilde sağlanmasına önemli bir katkı sağlar. Bir çok açıdan farklı özellikler barındıran ve çeşitli tüketim alışkanlıkları olan pazarların hepsine birden hitap edebilmek oldukça kompleks bir yapıdır. Bu şekilde maliyet ve karlılık oranı istenilen noktalara çekilebilir.

Hedef Pazar, firmanın ürününü sunmak için uygun gördüğü grup ya da gruplar olarak tanımlanabilir. Pazarlamanın en önemli yapıtaşlarından biri olarak değerlendirilebilir. Üretim safhasının henüz başında belirlenmesinin sebebi ise, bunun ardından yapılacak tüm planlamanın belirlenen kitleye göre şekillenecek olmasıdır. Bu noktada, Pazar çok daha önceden belirlenmekte, mamulün faydaları ve tüketicilerin tatmin edilme unsurları hesaplanmaktadır. Bunların yapılmaması halinde, tüketicinin, mamulü tercih etmemesi ve mamulün satılmama riski olmaktadır. Günümüzde toplumun geldiği noktada, insanların, birbirinden farklı istekleri, ihtiyaçları olabilmekte ve üstelik bu ihtiyaç ve istekler gün geçtikçe farklılık göstermektedir. Aynı zamanda bu istek ve ihtiyaçlar bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye hatta aileden aileye farklılık gösterebilmektedir. Bütün bu farklılıkları doğuran etkenler ise; yaş, cinsiyet, gelir durumları, eğitim durumları, statüleri v.b. unsurlar olmaktadır (Tektaş, 2006: 26-27).

Pazar seçiminde tek pazar, çok pazar, tüm pazar ve niş Pazar stratejileri uygulanmaktadır. Niş Pazar stratejisi, gereksinimleri tam olarak karşılanamayan

küçük bir müşteri grubunun istemlerini daha iyi karşılayabilmek için belirlenen çok dar kapsamlı, küçük bir pazar bölümüdür (Bayar, 2007:32-33).

Rekabetçi konumlandırma pazara mamul sunulmasını içermektedir, ancak konumlandırma işletmenin pazara mamul sunumuyla ilgili yaptıkları değildir. Konumlandırma, pazar bileşenleri yoluyla muhtemel tüketicilerin zihninde nasıl bir algı yaratıldığıdır. Diğer bir deyişle, muhtemel tüketicinin zihninde var olan diğer mamullere kıyasla işletmenin kendi mamulünü rekabet edecek şekilde tüketicinin zihnine nasıl konumlandığıdır (Basadur ve Gelade, 2006: 53).

Başarılı bir konumlandırmanın önündeki en büyük engeller, tüketici zihninin; kısıtlı olması, karışıklıktan nefret etmesi, kendinden emin olmaması, değişmemesi ya da zor değişmesi ve odak noktasını yitirebilmesidir. Bu bağlamda tüketicinin zihninde kalabilmek ve istenilen imajı yaratabilmek oldukça kritik bir eşiktir. Tüketici zihninin kısıtlılığı bu alanı daha da kompleks hale getirmektedir. Yapılan araştırmalar tüketici zihninde ancak 7 markanın kalabileceğini göstermektedir (Emgin ve Süngü, 2004: 8-10).

Tüketiciler piyasadaki mamul kategorileri için zihinlerinde yer alan önem ve tercih sıralamasına müdahale edilmesine ve bunun sonucundaki karışıklığa neden olacak önermelere karşı katıdırlar. İnsanlar çoğu kez almaları gerektiğini düşündükleri ürünü alırlar. Genellikle gerçekte kendilerini yönlendiren güdüyü tam olarak bilmezler ve “ben de almalıyım” psikolojisi ile hareket ederler. Bu insan zihninin kendinden emin olmamasının sonucunda tüketicilerin akılcılığa değil duygusallığa dayanan tercihler yapmalarından kaynaklanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2001: 122-124).

Tüketiciyi daha önce tercih ettiği ürünün yerine yeni ürüne yönlendirmek oldukça zor bir süreçtir. Bu nedenle konumlandırma ürün ömrü ve gelişiminde oldukça kontrollü hareket edilmesi gereken bir süreçtir. Başarılı bir talep seyri izleyen bir mamul hattının genişletilmesi dahi tüketicinin ilgisinin kaybolmasına ve tercih edilirliliğinin düşmesine neden olabilir.

Konumlandırma stratejilerini aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz (Kotler ve Armstrong, 2001: 124).

i. Vasıf Konumlandırması

İşletme kendini diğerlerinden ayıran bir özellik üzerine konumlandırır. Örneğin; en geniş, en yeni, en küçük gibi. Bu tür bir sınıflandırmanın başarılı olduğuna dair ise çok güçlü bir veri yoktur.

ii. Yarar Konumlandırması

En tercih edilen konumlandırma çeşididir. Ürünün tüketiciye sunduğu fayda vurgulanarak bir konumlandırma tercih edilir.

iii. Kullanım / Uygulama Konumlandırması

Kullanılacak alanın sınıflandırıldığı konumlandırma yöntemidir. Örneğin; Bürosit, ofis gereçleri alanında kendini sınıflandırmaktadır

iv. Kullanıcı Konumlandırması

Hitap edilecek kitlenin üzerine yapılan konumlandırma çeşididir.

v. Rakip Konumlandırması

Mamulün, rakibin mamullerinin birinden daha üstün ya da farklı olduğu ileri sürülür. Avis, kendisini “daha çok gayret gösteren” (burada rakibi Hertz’i ima ediyor) şirket olarak tanıtmakta; 7 Up, kendisine “Uncola” (kola olmayan içecek) adını vermektedir.

vi. Kategori Konumlandırması

İşletme kendisini içinde bulunduğu sektörün lideri olarak tanıtır. Kodak, film anlamına gelir. Selpak kağıt mendil, Xerox fotokopi demektir.

vii. Kalite / Fiyat Konumlandırması

Mamul, belirli bir kalite ve fiyat düzeyinde konumlanmıştır. Hitap edilen kitleye ayrıcalıklı olduğu hissettirilmeye çalışılır.

İşletmeler yukarıda açıklanan konumlandırma stratejileri ile ilgili fırsatları etüt ederek tüketicinin zihninde yer etmeye çalışırlar.

Konumlandırmada önemli diğer hususlar ise ürünün imajı ve tüketiciye sağladığı faydadır. Fonksiyonelliğin dışında bir marka, birden çok özelliği de bünyesinde barındırabilmektedir. Mercedes sadece çekiciliği ile değil, güvenilirliği, performansı ve ikinci el satışındaki yüksek değerliliği ile satılmaktadır. Rolex saatleri belirli bir imaj için planlanmakla birlikte, kalitesi, görünümü ve elit yapısı da temel özellikleri arasındadır. (Bhath ve Srinivias, 1998: 42-43).

1.7.3.Yeni Mamul için Pazarlama Karması Unsurları

1.7.3.1. Mamul Stratejisi

Pazarlama karması denilince akla gelen temel unsurlar 4P olarak kodlanabilir. Pazarlama stratejilerinin önde gelen araştırmacılarından Philip Kotler tarafından

ortaya konan 4P kavramının için de Ürün (Product), Fiyat (Price), Dağıtım (Place), Tutundurma (Promotion) almaktadır (http://kobitek.com/pazarlama_karmasi_nedir__pazarlamanin_4psi_nedir_).

Mamul (Product): Hammaddelerin belirli aşamalar sonrasında tüketicinin kullanıma hazır hale gelmesidir. Pazarlama eyleminin gerçekleşebilmesi için bir son ürüne ihtiyaç vardır. Faaliyet konusunun, pazarda nasıl etkili olunacağı ve bu özelliklerin belirlenmesi mamulun karşılayacağı alanlardır (http://kobitek.com/pazarlama_karmasi_nedir__pazarlamanin_4psi_nedir_).

Herşeyden önce mamul kavramı üzerinde anlaşmak gerekir. Ticari açıdan mamul, tüketicinin bir satın almada bulunduğu zaman elde ettiği dir. Oysa, tüketicinin ödediği ya da ödemeye hazır olduğu şey, her zaman bir eşyanın yada bir hizmetin yalnızca maddesel karşılığı değildir. Bu aynı zamanda ve gitgide daha çok, mamulun beraberinde getirdiği maddesel olmayan bütün elemanlardır. Tüketici, bilinçli veya bilinçsiz olarak eşya ile birlikte güvenlik, bilgi ve bazen de bir takım hizmetler satın aldığı kanısındadır. İşte bu durumda da markanın rolünün ne kadar önem kazandığı görülecektir (R.Leduk, 1971: 11-12)

4P önemli derecede kabul edilen ve değerlendirilen bir teori olmasına rağmen belirli eleştirilere de maruz kalmıştır. Kotler'in kendi ifadeleriyle: “parfüm” şirketleri beşinci “P” olarak ambalajın (packaging) eklenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Satış departmanları ise satış gücü kavramının da pazarlama karması içerisinde yer alması gerektiğini savunmuşlardır. Bu ve benzeri sebeplerle 4P'yi genişleten yaklaşımlarda ortaya çıkmıştır: Müşteriyi de (customer) sürece dâhil edilen “4C”, ambalaj ve personel öğrelerinin eklendiği “6P” yaklaşımları en bilinen örneklerdir. Pazarlamanın dinamikleri gereği sınırlandırılabilir bir alan olmadığı da savunulan fikirler arasındadır. Kotler'in bu eleştirilere genel olarak cevabı ise şu şekildedir; Eksik olduğu düşünülen kısımlar 4P kavramının içinde konumlanmaktadır. Örneğin; ambalaj kavramı ürünün bir parçası olarak belirlenmiştir (http://kobitek.com/pazarlama_karmasi_nedir__pazarlamanin_4psi_nedir_).

1.7.3.2. Fiyat Stratejisi

Yöneticiler/firmalar fiyat hakkında düşündüklerinde genellikle ilk olarak ‘fiyat ne olmalıdır?’ diye sorarlar aslında sormaları gereken soru, ‘doğru fiyatı belirleyecek olan tüm etmenleri irdeledik mi?’ olmalıdır (R.J. Dolan, 2011: 11).

Çağdaş işletme yönetimlerinde tüketici ilk bilgi kaynağıdır. Retroaktif bir süreç içinde tam bilginin (perfect information) tüketiciden itibaren geriye doğru beslenerek (feed-back process) firmaların tüm fonksiyonel unsurlarını yani pazarlamadan üretime, örgütlenmesinden finansal durumuna kadar aktif stratejilerini belirlemektedir. Dolayısıyla kaynakların dağılımı da (resourceallocation) buna göre yapılmaktadır (Alabay, 2010:222-24).

İşletme, maliyetlerini, piyasa ve rakiplerin şartlarının yanı sıra oluşturduğu beklentileri hesaba katarak bir ürün fiyatı belirlemektedir. Tüketici de söz konusu ürünü kendi beklentiler ve piyasa alternatifleri ile birlikte değerlendirip ödemeye uygun gördüğü bir rakam belirler. İki değer birbirine yakın olması durumunda yapılmış olan pazarlama faaliyetleri ve ürün imajı gibi etkenler tüketici üzerinde belirleyici olmaktadır. Tüketicinin belirlediği fiyatın oldukça altında bir gerçek değer olması durumunda satış rakamlarının artış göstermesi beklenebilir. Ters durumda ise, satış performansının istenilen noktada olması oldukça düşük bir ihtimaldir.

Fiyat, maliyetler gibi işletme içi faktörlerden beslenmektedir. Bu yüzden kavramsal sorunlar içermektedir. Fiyat belirlemenin kabul edilebilir şekilde olması için firmalar genel fiyat hedef ve stratejilerini net sınırlarla çizmelidir. Her yeni mamulün fiyatı bu standarda göre hazırlanmalıdır. Bu fiyat hedefi kârı azamileştirmek olabilir. Ancak, yeni mamuller için genellikle satışı artırıcı fiyat hedefleri kullanılır. Kısa vadede bir Pazar payı yakalamak için düşük fiyatlar belirlenerek tüketicinin tercih sebebi olmaya çalışılır (Tek, 1999:122-125).

Pazarlamacı, tüketicinin rakipleri ile karşılaştırdıktan sonra ürüne ödemeye uygun bulunduğu değeri tespit etmek ve bu değerle ürün maliyetlerini ve fiyatlama hedeflerini bağdaştırmakla yükümlüdür (Alabay, 2010:230).

Fiyatın satış üzerindeki bilinmekle birlikte, uygulamada fiyat indirimlerinin her zaman talep artışı sağlamadığı da görülmektedir. Bunun değişik nedenleri olabilir. Bazen öteki pazarlama bileşenlerinin yetersiz kalması, bazen de tüketicilerin fiyat indirimlerini algılayışları buna neden olmaktadır. 1990

sonlarında GM, Chrysler ve Ford, ABD’de japon otomobillerine karşı fiyatlarını düşürdüler. Fiyat indirimleri, düşük faizli krediler ve promosyonlarla desteklendi. Bütün bu çabalar satışlarda sadece kısa süreli bir artış sağladı. Sürekli bir talep artışı sağlayamadı. Bunun nedeni; Japon otomobillerine karşı kaliteyi, hizmeti ve dizaynı vurgulamak yerine, promosyonu vurgulamaktı. Tüketicilerin tepkisi ise, ‘Eğer otomobilinizin fiyatını o kadar düşürebiliyorsanız, malınız o kadar kaliteli değildir.’ Şeklinde oldu (İslamoğlu, 2000: 343).

Tüketici ihtiyaçları hakkında bilgi toplanması, kabul edilebilir fiyatların belirlenmesi ve rekabetçi analizlerin yapılması işletme için yeni, fakat belli bir Pazar geçmişine sahip mamuller için kolaydır. Böyle bir durumda müşteri ihtiyaçları belirlenirken aynı zamanda işletmenin pazara girmesini sağlayacak rekabetçi pazar nişinde belirlenmesi gerekmektedir. Buna light bira örneği verilebilir. Burada pazar nişi, mevcut biralardan memnun olmayan, daha hafif bir tat isteyen veya sağlığına duyarlı tüketiciler tarafından belirlenmektedir. Ayrıca piyasadaki biraların fiyatları, yeni light biranın fiyatı için başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Sümer ve Eser, 2006:166).

Pazar geçmişi olmayan mamullerin fiyatlaması daha zordur. Çünkü önceden müşteri ihtiyaçlarını ölçmek ve rekabetçi teklifleri değerlendirmek olanağı yoktur. Örneğin Sony ilk walkmani pazara sunduğunda, walkman bilinmeyen bir mamuldü. Bu da Sony için müşterinin istediği özellikleri değerlendirmeyi veya müşterilerin bu özellikler için ödemeye istekli oldukları fiyatı belirlemeyi zorlaştırmaktaydı. Ancak yeni mamulün fiyatlandırmasında, müşteri ihtiyaçlarından daha çok stratejik ve rekabetçi faktörler büyük rol oynamıştır. İşletme yöneticileri, yeni malları fiyatlarken malın bir an önce başabaş noktasına ulaşmasını yatırımlarının kısa sürede geri dönmesini ya da rekabet gelişinceye kadar pazardan olabildiğince yararlanmayı isteyebilirler. Bu istekleri, onları yüksek fiyatlarına götürür. Yüksek fiyat stratejisi de aşağıdaki alt stratejilerle uygulanabilmektedir (İslamoğlu, 1999:333-334).

- i. Pazarın kaymağını alma: Pazara ilk girişte yüksek gelir sağlanmaya çalışıldığı için fiyat yüksek tutulmaktadır. Bu strateji fiyata duyarlı olmayan pazar bölümlerine yönelerek, kalitede ilerleyerek ve imaj yaratarak uygulanabilir. Kotler ve Armstrong (2001)’a göre ürünün kalitesi ve imajı bu ürünü satın almayı desteklemesi gerekmektedir.

- ii. Pazarın Derinliklerine Girme: Bu stratejide amaç, hedef alınan dış pazara en kısa süre içinde sokulmak. Yerleşmek, rakipler varsa bunları saf dışı bırakmak, yoksa muhtemel rakiplerin o pazara girişini engellemektir.

Dolayısı ile bu başlangıçta düşük fiyat uygulayıp, bir diğer adıyla, “pazarı ele geçirme” veya “yüksek pazar payı” stratejisidir. Yeni mamule olan talebin elastikiyeti yüksekse, daha başlangıçta işe düşük fiyatla başlamak gerekir. Halk arasında “sürümden kazanmak” olarak nitelendirilen ve mamulün hayat seyrinin her döneminde kolay uygulanan bu strateji, daha başlangıçta muhtemel rakiplerin pazara girme konusunda cesaretini kırar. Burada düşük karla çalışırken uzun vadede kar hedefi güdülür.

Pazara derinliğine girme stratejisi daha çok şu hallerde ve koşullarda uygulanır (Sümer ve Eser, 2006: 167-168);

- Pazar fiyata karşı duyarlıdır (talep elastiktir) ve bu yüzden düşük fiyat hızlı bir pazar büyümesine yol açacaktır.
- Talep elastikiyetinin yüksek oluşunun kısa süreli olduğu tahmin edilmekte, tüketiciler mala alışınca bu durum değişecektir, diye düşünülmektedir.
- Yüksek sabit maliyetler nedeniyle maliyetlerin düşürülebilmesi için kitle üretimini geçmek zorunluluğu doğar.
- Mal kolayca taklit edilebilir niteliktedir, bu yüzden rakiplerin çıkması kolaydır ve kısa sürede rakipler çıkacaktır

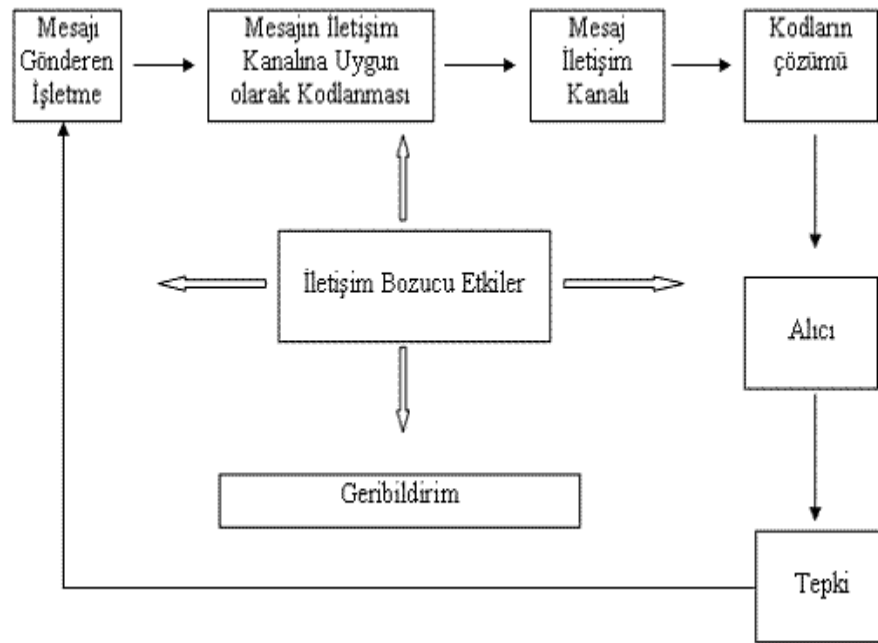
1.7.3.3. Tutundurma Stratejisi

Pazarlamacılar, promosyonu (tutundurma); alıcıları harekete geçirmek ve müşteriden gelen arza cevap vermek için kullanırlar. Bu yüzden promosyonun genel amacı, bilinç yargılama, kabul görme ve tercih yaratmaktır. Promosyon ikna etmektir. Promosyon genellikle değişik tavır veya davranıştan kontrol etmek gerçekte mümkün olmamasına rağmen; harekete geçen arzuları karşılamak için değişik davranış ve tavırları tasarlar. Promosyon planı alıcıyı harekete geçirmeye ikna edici veya alıcının karar verme süreçlerini destekleyici olmalıdır. Promosyonun görevi, pazarlama stratejisinde işlev yaratmaktır (Kotler, 1984: 30-32).

Promosyon (tutundurma) kavramını daha geniş anlamda tanımlayacak olursak, işletme tarafından hedef pazara gönderilen ve alıcılarla iletişim kurmak, mal ve hizmetlerle ilgili bilgi vererek, işletme yararına gerekli diğer değişiklikleri sağlamaya yönelik mesajların iletilmesine ilişkin pazarlama çabalarıdır. Bu konudaki kararlarda, hedef pazarın iyi belirlenmesi, alıcıların ve özelliklerinin iyi saptanması, onları etkileyen güdülerin incelenmesi gerekir. Bu çalışmalardan sonra işletme, tutundurma programını hazırlar (Emgin ve Süngü, 2004: 7).

Bir iletişim süreci olarak firmanın tutundurma süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir

Tablo 8: Tutundurma Süreci



Kaynak: (Emgin ve Süngü, 2004: 7)

Mesajı gönderen işletme, iletişim kanalına uygun şekilde mesajını hazırlar. Örneğin, mesajını gazete, dergi gibi araçlarla iletmek istiyorsa, mesajın başkalarını, ara başlıklarını, metnini v.b. faktörleri hazırlar; böylece, mesaj, iletişim kanalına uygun şekilde kodlanmış olur. Hazırlanan mesaj seçilen reklam ortamında önceden planlanan bir süre boyunca hedef alıcı kitlesine iletilir. Alıcı iletilen mesajı algılar ve bu algılama, son aşamada tepkiye dönüşür Alıcının tepkisi geri iletim sistemi ile mesaj sahibi işletmeye ulaşır (Emgin ve Süngü, 2004: 7).

Potansiyel alıcılara yönelik tutundurma çabalarında amaç, potansiyel alıcıları fiili alıcı durumuna getirmektir. Kanal üyelerine yönelik tutundurma çabalarında amaç, aracı firmaları ikna ederek daha çok sipariş vermelerini sağlamaktır. Tüm alıcılara yöneltilen tutundurma çabalarında ise, her iki amaca birden ulaşmaya çalışır. Doğaldır ki, her bir alıcı kitlesine aynı iletişim kanallarıyla ulaşması, ayrı tutundurma çabalarına girilmesi gerekecektir.

İşletmelerdeki tutundurma faaliyetleri temelde dört değişik yöntemle yürütülür. Bunlar (İslamoğlu, 2000: 446)

- Reklam (advertising)
- Satışa özendirme (sales promotion)
- Halkla ilişkiler (public relation)
- Kişisel satış (personel selling)

İşletme yöneticileri, tutundurma yöntemlerinin her birinin hangi oranda kullanacaklarına karar verirken, pek çok faktörü dikkate almak zorundadırlar. Bunlar(İslamoğlu, 2000:446-447):

- Pazarın yapısı ve buyume hızı
- Ürün yada hizmetlerin özellikleri
- Değişik tutundurma yöntemlerinin maliyetleri ve etkinlikleri
- Dağıtım kanalı üyeleri davranışları
- İşletmenin temel politikaları
- Ürünün mamul yaşam eğrisinin hangi aşamasında bulunduğudur.

1.7.3.4. Dağıtım Stratejisi

Bir ürünümüz var ve bu ürünün fiyatında artık tespit ettik; tüketicilerinde bu ürüne ihtiyaçları var. Peki, nerede bulabilirler? İşte pazarlama karmasının 4.P'si olan dağıtım görevi; ürünü doğru yere, doğru zamanda ulaştırmaktır. Dağıtım pazarlama karması içinde yaratıcılığın sınırlı olduğu, genellikle zorunluluk içeren bir unsur olarak düşünülse de, çoğu pazarlama başarısının ve aynı şekilde başarısızlığının altında dağıtım kararları yeralır. İstedığınız kadar mükemmel bir

ürüne sahip olun ve tanıtımını istediğiniz kadar iyi yapın, eğer tüketici onu bulmakta zorlanıyorsa, o ürüne olan isteği kırılacak ve alternatiflere yönelmekte geç kalmayacaktır. Kuşkusuz burada zamanlama da son derece önemli. Tüketicisiyle ihtiyacın, isteğin bulunduğu an buluşmak gerekmektedir. Peter drucker'ın ifadesiyle:”en büyük değişiklik yeni üretim ve tüketim yöntemlerinde değil, dağıtım kanallarında olacaktır (http://kobitek.com/pazarlama_karmasi_nedir__pazarlamanin_4psi_nedir_).”

Dağıtım kanalının seçimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Mamul özellikleri ve pazar koşullarına göre en uygun dağıtım kanalını seçebilmesi için firmaların Pazar, maliyet ve işletmeyle ilgili özellikleri analiz etmek gerekir. Dağıtım kanalının seçimini etkileyen faktörleri başlıca beş grup altında toplamak mümkündür (Sümer ve Eser, 2006:180-182):

- Tüketici özellikleri:Dağıtım kanalları üretici ve tüketici arasında bir köprü oluşturduğundan tüketici özellikleri dağıtımla ilgili kararlarda ilk önce dikkate alınması gereken bir faktördür. Tüketicilerin sayısı satın alma sıklığı ve siparişlerin büyüklüğü de dağıtım kanalının seçimini etkiler. Örneğin tüketicilerin sayısı az olduğunda işletme kendi satış gücünü kullanarak doğrudan alıcılara ulaşabilir. Fakat alıcı sayısı fazla ise araçların kullanılması zorunlu olur.
- Mamul Özellikleri:Malın dayanıklı, dayanıksız, tüketici ve endüstriyel mal olmasına göre ihtiyaç duyulan dağıtım kanalı farklıdır. Ayrıca mamulün birim değeri, ağırlığı ve hacmi, bozulabilirliği, kolay bulunabilirliği, teknik özellikleri ve standardize edilip edilmediği ile ilgili özellikleri de alternatiflerin seçimini de etkiler.
- Kontrol İhtiyacı:Dağıtım kanalları politikasında başlangıç noktası imalatçıdır. O halde, imalatçının dağıtım kanalları üzerindeki kontrol isteğini de normal karşılamalıyız. Tama ve Tarin (Nebati yağlar)ın satış gücünden en çok etkilenen Tariş'in yöneticileridir. O halde Tariş'in bu malların dağıtımını üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak kontrol fonksiyonu olmalıdır.
- Maliyet: Çok kimse dağıtım kanalının kısa olması durumunda dağıtım maliyetinin de daha düşük olacağını düşünür. Ancak çoğu zaman tam tersidir. Dağıtım işlevini gerçekleştirme konusunda uzman olan araçlar, imalatçıdan daha etkin şekilde dağıtımını gerçekleştirir. Böylece daha uzun

dağıtım kanalları kullanıldığında, dağıtımın üreticiye olan maliyeti de daha az olur.

- Finansal ve İnsan Kaynakları: İşletmenin finansal bakımdan güçlü olmaması durumunda, finansal gereksinmesini azaltmak için, stoklarının bir kısmını toptancı ve perakendecilere aktarmak isteyecektir. Böylece dağıtım probleminden kurtulur.

İKİNCİ BÖLÜM

HIZLI TÜKETİM ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE YENİ MAMUL GELİŞTİRME SÜRECİ: ECZACIBAŞI- GİRİŞİM PAZARLAMA A.Ş. ÖRNEĞİ

2.1. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama; Eczacıbaşı Topluluğu Tüketim Ürünleri Grubu'nda yer almaktadır. Satış-dağıtım, marka yönetimi, üretim ve ev dışı tüketim alanlarında faaliyet göstermektedir. 1978 yılında kurulan Eczacıbaşı Girişim Pazarlama, faaliyetine farklı Eczacıbaşı kuruluşlarının tüketim ürünlerinin satış ve dağıtımını yaparak başladı.

Sonraki yıllarda Eczacıbaşı Girişim Pazarlama, Eczacıbaşı Holding'e ait tüketim markalarının yönetimini üstlendi. Grup dış kuruluşlarla yapılan dağıtım anlaşmaları çerçevesinde hizmet portföyünü genişletti.

2007'de kurulan üretim tesisi ile kişisel ve endüstriyel temizlik ürünlerinin üretimine başladı.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama bugün; temizlik kağıtları, kişisel temizlik ve bakım ürünleri, kuaför ürünleri, insektisitler, cinsel sağlık, ev temizleme ve bakım ürünleri, endüstriyel temizlik ve gıda ürünleri kategorilerinde faaliyet göstermektedir.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Tüketim Ürünleri Grubu markaları ve grup dışı firmalarla yaptığı dağıtım anlaşmaları kapsamında toplam 49 marka ve 1800'ün üzerinde ürün çeşidine sahiptir. Şirketin portföyünde bulundurduğu bazı önemli markalar Selpak, Solo, Servis, Silen, Heinz, S.brite, Selin, Egos, Detan&defans, Okey, Unibaby olarak sayılabilir. Ayrıca Edk (ev dışı kullanım) pazarında da Oralet, Marathon ve Maratem önemli markalarındandır.

Bu özelliği ile Türkiye'de en fazla perakende ve ev dışı tüketim noktalarını kapsayan hızlı tüketim ürünleri kuruluşlarından biridir.

Dağıtımını yaptığı 20 ürün kategorisinin 10'unda lider konumdadır.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama'nın başarısının alt yapısını; kuruluşun pazardaki geçmişi, satış başta olmak üzere deneyimli ve genç ekibi, gelişen tüketim ürünleri pazarındaki dinamik yaklaşımı oluşturur.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama 267 kişilik ekibi ve bölgesel olarak yapılanmış 147 kişilik satış kadrosu ile satış-dağıtım, marka yönetimi, üretim ve endüstriyel kanalda Türkiye’de lider konumda olan şirketlerden birisidir.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama, Eczacıbaşı Holding’e ait cinsel sağlık markası Okey, saç şekillendirme markası Egos, kişisel bakım markaları Selin, Hijyenmax ve Sens, haşere ilaçları markaları Detan ve Defans’ın marka yönetimini doğrudan üstlenmektedir. Bunun dışında dağıtımını yaptığı diğer markalarda (S.Brite gibi) markaların yönetimi bizzat bu üretici kuruluşların kendisindedir.

Eczacıbaşı girişim pazarlama son yıllarda özellikle kişisel bakım ile temizlik ve endüstriyel temizlik alanlarına ciddi yatırımlar yapmıştır. Temizlik, likit ve toz deterjan üretimi gerçekleştiren Eczacıbaşı Girişim Pazarlama üretim tesisi 9500 m2 kapalı alanda kurulu olup oldukça geniş bir ürün gamı üretme esnekliğine sahiptir.

2.2.Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Açıklayıcı bir araştırma olarak değerlendirilebilecek çalışmada derinlemesine mülakat yöntemi yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın bu bölümü; Eczacıbaşı Girişim Pazarlama AŞ. şirketinde pazarlama uzmanı olarak çalışan; Sami Çölgeçen ile yapılan mülakatlar ile kendisinden sözkonusu Pazar ile ilgili olarak alınan; şirketin pazarlama departmanında bulunan (Nielsen firmasından satın alınan) pazar verileri ve bu verilerin yorumları ile ürün geliştirme süreci boyunca üretilen/geliştirilen fikirler ile ilgili detaylar bulunmaktadır.

Dinamik yapısı ve tüketim mekaniği gereği daha hızlı, süreklilik içeren yeni ürün geliştirme süreçlerini içinde barındırması nedeniyle hızlı tüketim sektöründen bir organizasyonun incelenmesi uygun görülmüştür.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama organizasyonun araştırma çalışması için seçilme sebebi; sektörel liderliği uzun yıllardır bünyesinde barındırmasına rağmen belirlediği sürdürülebilir inovasyon stratejisiyle durmaksızın yenilik üretmeyi hedefleyen bir yapılanma olmasıdır. Firmanın bu yapısının sürecin daha efektif incelenmesine katkıda bulunacak önemli bir unsur olduğu belirlenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde “**Selin Koku Giderici Sıvı Sabun**” ürünü baz alınarak ilerleme gösterilmiştir. Söz konusu ürünün tercih edilmesine neden olan faktör ve

veriler ilerleyen aşamalarda detaylarıyla ifade edilecektir ancak temel sebepleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkün ve faydalı olacaktır;

- Firmanın “Selin” markasının başta kolonya sektörü olmak üzere kişisel temizlik alanında pazar liderliğine sahip olması ve bu sebeple tüketici açısından kayda değer yükseklikte bir güven endeksi sağlayacak olması
- “Selin” markasının geçmiş portföy ve ürün yaklaşımları sebebiyle tüketici üzerinde oluşturduğu inovatif algının sağlanması muhtemel olumlu intiba
- Kolonya pazarının sahip olduğu toplam talebin üst sınıra ulaşmış gözükmeye sebebiyle yenilik hamlelerine ihtiyaç duyar görüntüsü (Sektörel liderliği yeni bir talep boyutuna çekmenin mümkün görülmesi)
- Sıvı Sabun pazarında gözlenen yukarı yönlü talep sebebiyle söz konusu pazardan yeni müşteriler kazanma ve pazar payını artırma olanağının yüksek olduğunun tespit edilmesi
- “Koku giderici” konseptin tüketicinin ihtiyaç duyduğu ve bu nedenle ilgisini çekebilecek bir grup olması
- Yapılan araştırmalarda “koku giderici” grubun daha önce Türkiye ve Avrupa pazarında diğer firmalar tarafından uygulanmamış bir konsept olduğunun tespit edilmesi
- Yapılan testler sonucunda ürün grubunun yüksek başarı sağlaması

Yukarıda belirtilen sebepler dolayısıyla araştırmanın temelinde bulunan inovatif yapıya en uygun ürün grubunun “**koku giderici**” grup olduğu sonucuna ulaşılmış ve çalışma bu grupla sınırlandırılmıştır.

2.3. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama A.Ş. Temel Pazarlama Stratejileri

2.3.1. İnovasyon

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama inovasyonu şöyle tanımlanmaktadır:

‘Tüketicilere değer katan ve organizasyonlara kar ettiren her yeni fikir bir inovasyon olarak değerlendirilebilir’ (eczacibasigirisim.com.tr, 02.01.2016).

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama, Eczacıbaşı Topluluğu’nun öncü inovasyon yaklaşımına paralel olarak, inovasyonu rekabetçi avantaj yaratacak bir kurum kültürüne dönüştürmek amacıyla çalışmalar yapmaktadır.

Farklı metodlar kullanılarak, çeşitli fonksiyonlarda görevli çalışanların bir araya gelmesi ile düzenli olarak ürün ve süreç inovasyonları yapılmaktadır.

İnovasyon, Eczacıbaşı Girişim Pazarlama'nın tüm iş süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. 2006 yılından beri düzenlenen Eczacıbaşı Topluluğu İnovasyon Buluşması'nda, son yıllardaki iş yapma şekli ve yaklaşımı ile Eczacıbaşı Girişim Pazarlama farklı kategorilerde birden çok proje ile aday gösterilmektedir. Bu alanda kazanılan ödüller de başarının meyvesidir.

Yenilikçi projelerden bazıları:

- Dünya'nın ilk koku giderici kolonyası: Selin Koku Giderici
- Türkiye'nin ilk mikrokapsüllü sıvı sabunu: Selin Junior
- Türkiye'nin ilk kolay açılır prezervatifi: Ok Non-Stop
- Türkiye'nin ilk bitki özlü sinekkovan losyonu: Defans Bitki Özlü
- Türkiye'nin ilk mikrokapsüllü böceksavarı: Detanmaxi

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama, "Tüm insanların yaşam standartlarını ileriye taşıyacak en güvenilir ve en sağlıklı ürünleri her gün daha çok kişi ile buluşturmak" temel amacı doğrultusunda sürdürülebilirlik çalışmalarını yürütmektedir.

Bu alandaki çalışmalar ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere sürdürülebilir kalkınmanın üç eksenini kapsar. Ürün inovasyonları ile çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği sağlamak ana politikalar arasındadır.

Selin markasının çocuklara el yıkama alışkanlığı kazandırmaya yönelik ürettiği Selin Junior Mikrokapsüllü Sıvı Sabun, Okey markasının cinsel yolla bulaşan hastalıkları ve istenmeyen gebelikleri önlemek için kondom kullanımını yaygınlaştırmaya yönelik piyasaya sunduğu Non-stop ürünü bu alandaki en son gelişmelerdir.

O.K., kondom kullanımını yaygınlaştırmak amacı ile sürekli olarak doğum kontrol yöntemleri ve cinsel hastalıklar konusunda sivil toplum kuruluşları ile birlikte toplumun bilinçlenmesine yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Maratem Akademi, endüstriyel sektörde doğru ve en az ürün kullanımı ile optimum temizleme alışkanlığını kazandırmaya yönelik eğitimler vermektedir. Diğer yandan endüstriyel sektöre ve teknik okullardaki geleceğin sektör profesyonellerine hijyenin önemini aktarmaktadır. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Endüstriyel, bulunduğu sektöre uyumlu ürünler ile geleceğe uyumlu adımlar atmaktadır.

Son yıllarda piyasa sunduğu fosfatsız deterjan, çevreye atılıp sularda biriken ve bu birikim sonunda sudaki oksijeni azaltarak canlıların yaşamının elverişsiz hale gelmesine neden olan fosfatın kullanımını sınırlandırmaktadır. Benzer şekilde, Edk alanında, M-pro konsantre ve Tana GreenCare serileri de yüksek performanslı ve çevreye dost ürünlerdir (<http://www.eczacibasi-inovasyon.com.tr/>, 08.03.2016).

Üretim süreçlerinin hepsinin çevreye en az atık oluşturmak, en az enerji kullanmak, güneş paneli ve yağmur suyu gibi doğal kaynaklardan olabildiğince faydalanmak ve üretim sürecini minimuma indirmek vizyonu ile düzenlemesi de çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik yaklaşımının bir sonucudur. Ar-Ge çalışmaları daha çevreci ürünler üretme ilkesiyle sürdürülmektedir.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama'nın iş hacmini, ortaklıklarını ve faaliyet gösterdiği sektörleri genişletmesi ve finansal yapısının sağlamlığı ise ekonomik sürdürülebilirlik vizyonunun bir parçasıdır.

2.3.2. Mavi Okyanus Stratejisi

Son yıllarda inovasyon ve sürdürülebilirliğin yanında; büyük birçok şirkette olduğu gibi girişim pazarlamada da 'mavi okyanus' fikri ve stratejisi ön plana çıkmaya başlamıştır. Mavi okyanus stratejisi 2005 yılında yayınlanan bir yönetim stratejisi kitabıdır. Harvard Business Review'da yayınlanan bir makaleyi esas alan kitap INSEAD strateji profesörleri W.Chan Kim ve Renee Mauborgne tarafından kaleme alınmıştır. Bu fikrin temelinde iş dünyasında kırmızı okyanus stratejisi ve mavi okyanus stratejisi olmak üzere iki farklı strateji modeli olduğu varsayımına dayanır. Kırmızı okyanus modeli bugünün var olan endüstrileri yani bilinen pazar payıdır. Kırmızı okyanuslarda şirketler talepten daha fazla pay alabilmek adına rakipleriyle yarışır. Pazar kalabalıklaştıkça kar oranı ve şirketlerin genişleme oranı azalır. Mavi okyanus modeli ise henüz var olmayan endüstriler yani bilinmeyen pazar payıdır. Mavi okyanus modelinde var olan talepten söz edemeyiz çünkü talep yeni yaratılır. Bazen endüstriler var olmayan yeni endüstri dalları yaratırlar. İnternet üzerindeki en büyük açık arttırma usulü alışveriş sitesi olan E-bay örneğinde olduğu gibi genellikle mavi okyanuslar kırmızı okyanuslardan oluşturulur. Örneğin; cep telefonları olmayan bir pazarın var olmasını sağlamış ve yeni bir mavi okyanus yaratmıştır. İlerleyen süreçte yaşanan

teknolojik gelişimle ortaya çıkan akıllı telefonlar bu gelişimin devamını sağlamıştır. İlk modüler bilgisayar sistemi IBM System/360 bir diğer örnek olarak gösterilebilir. Mavi okyanus stratejisi, var olan teknolojinin ve üretim unsurlarının sürekli bir gelişim içerisinde yeni değerler ortaya koyabilmesi ilkesine dayanır (Kim ve Mauborgne, 2005: 110).

Kırmızı okyanus stratejisi varolan alanı daha küçük parçalara bölerken mavi okyanus stratejisinde endüstriler kendilerine yarışın olmadığı yeni bir alan açarlar. Strateji, farklılık ya da düşük maliyet üzerinde seçim yapmayı gerektirir. Mavi okyanus stratejisi ise bu ana prensibi yok sayarak farklılık ve düşük maliyeti aynı anda gerçekleştirmeyi hedefler.

Tablo 9: Mavi ve Kırmızı Okyanus Ayrımı

kırmızı okyanus	mavi okyanus
Endüstrinin sınırları belirlenmiş ve kuralları kabul edilmiştir. Ve oyunun rekabet kuralları bilinir.	Açılmamış pazar alanı, talep yaratma ve yüksek karlı büyüme fırsatıdır.
Amacı rekabette galip gelmektir.	Amacı rekabeti anlamsız kılmaktır.
Değer -maliyet değiş tokuşu yapmaktadır.	Değer -maliyet değiş tokuşunu yıkmaktadır.
Mevcut talebi kendi için kullanmaya odaklıdır.	Mavi okyanusların büyük birçoğu mevcut endüstrilerin sınırlarını genişleterek kırmızı okyanuslardan yararlanır.
Pazar kalabalıklaştıkça kar ve büyüme imkanları azalır.	

Kaynak: (Kim ve Mauborgne, 2005:108)

Literatür kısmında da örneklendirilen Samsung, Apple, Hewlett-Packard gibi yenilikte öncü rolünü üstlenmiş tüm organizasyonlar Ar-Ge çalışmalarını mavi okyanus stratejisi üzerine kurarak sürekli gelişim ilkesiyle hareket etmektedirler.

108 şirketin yeni iş lansmanlarına ilişkin bir yapılan bir araştırma çalışmasında, mavi okyanuslar yaratmanın şirketin gelir ve kar açısından büyümesi üstündeki etkisinin ölçülmesine çalışılmıştır. Lansmanların yüzde 86'sının portföy genişletmelerden, kırmızı okyanus içindeki artışlı düzeltmelerden oluştuğu saptanmıştır. Ancak bunların gelire yüzde 62, karlılığa

yüzde 39 etkisi olduğu belirlenmiştir. Yüzde 14'lük mavi okyanus kısmının ise, toplam gelirin yüzde 38'ini ve toplam karın yüzde 61'ini oluşturduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Mavi okyanus yaratmanın genel veriler üzerindeki güçlü etkisi bu araştırmada açıkça ortaya konmuştur (Kim ve Mauborgne, 2005:107).

Mavi okyanuslar yaratmanın bir zorunluluk haline gelmeye başlamasının arka planında bulunan belirli temel sebepler vardır. Hızlanan teknolojik gelişimler endüstriyel verimliliği önemli oranda arttırmıştır. Böylece hizmet sunanların da önemli sayıda artış gösteren çeşitte ürün ve hizmet ortaya koyma imkanı bulmasına uygun zemin oluşmuştur. Bu durum sayıları gün geçtikçe artan endüstride, talepten çok arzın meydana gelmesine sebep olmuştur (Kim ve Mauborgne, 2005: 108).

Bu durumun küreselleşen dünya düzeni ile birleşmesiyle beraber ürünler ve fiyatlar hakkında bilgi edinebilmesi, ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması için tekelliliğin kaybolması sonuçları doğmuştur. Küresel rekabet bu sebeplerle şiddetlenmesine rağmen dünyada talep artışı olduğuna dair bir veri yoktur (Kim ve Mauborgne, 2005: 111).

Yukarıdaki iki tespit birleştiğinde fiyat savaşlarının artışı ve düşen kar marjları kaçınılmaz hale gelmiştir. Büyük Amerikan markaları üzerinde gerçekleşen araştırmalar ürün ve hizmet kategorilerinde benzerliğin arttığını bu yüzden tüketicilerin fiyat odaklı tercihler yaptığını ortaya koymaktadır. Kalabalıklaşmış endüstriler, markaların farklılaşabilmesini olanaksız kılmaktadır.

Tüm bunlar, 20'nci Yüzyılın strateji ve yönetim yaklaşımlarının önemli bir kısmının geliştiği piyasa şartlarının kaybolmakta olduğunu göstermektedir. Kırmızı okyanuslar kanlandıkça, yöneticiler, mavi okyanuslara alışkın olduğundan daha fazla ilgi duyma gereksinimi hissedecektir (Kim ve Mauborgne, 2005: 108).

2.4. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama A.Ş.'de Yeni Mamul Fikirlerinin Toplanması

Hızlı tüketim sektörü dinamikleri gereği hızlı bir gelişim sürecine sahip olmasına bağlı olarak sert bir rekabet ortamına sahiptir. Tüketici talepleri ve piyasa şartları değerlendirildikten sonra yeni ürün geliştirme sürecinin devam

etmesi uygun görülmüştür. Bu şekilde ortaya çıkan fikrin olgunlaşma sürecinin de önemli oranda hızlanması amaçlanmıştır.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama özellikle inovasyon ve mavi okyanus düşüncesi ile kolonya ve s.sabun pazarında bir takım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Firma daha çok mavi okyanus düşüncesine hizmet edecek inovatif ürünler yaratmayı hedef almıştır. Firmanın somut amaçları:

- Büyüme olmayan Kolonya pazarında toplam pazarı büyütecek inovatif ürünler bulmak,
- Rekabetin çok yoğun olduğu ve tam bir kırmızı okyanus olarak adlandırılabilir sıvı sabun pazarında da yeni ve farklı ürünler ile daha çok mavi okyanusa yönelmek ve neredeyse her yıl %10 gibi oranlarda çok ciddi büyüyen bu pazarda daha karlı alanlara yönelip, yüksek karlı büyümeyi sağlamaktır.
- Tüketici nezdinde zaten bilinen 'selin' markasını kullanıp, hızlı tüketici bilinci yaratmak.

Firma bu amaçları gerçekleştirmek için 3 farklı yol izlemiştir.

- Birebir tüketici görüşmelerinin yapılması
- Pazar analizlerinin değerlendirilmesi
- Özel danışmanlık firmasıyla görüşme sağlanması

Mavi okyanus metodu çerçevesinde yapılan tüketici görüşmeleri sonucunda;

- Sıvı sabun ve kolonya tüketicilerinin yanı sıra ikame ürün kullanan (kalıp sabun, arap sabunu, parfüm) tüketicilere de gidildi,
- Hedef kitle a, b, c1, c2 erkek ve kadınlar, 25-50 yaş aralığı.
- Tüketicilerden ne tür sabun kolonyalar kullandıkları, ne bekledikleri, neleri beğenip, neleri beğenmedikleri, kategoriler ile ilgili şikayet ve öneri, hayalleri toplandı. Aynı çalışma diğer kategori kullanıcıları için de yapıldı.
- Gelen tüketici görüşleri kategoriler ve marka özeline olumlu/olumsuz/nötr şeklinde 3 gruba ayrıldı.
- Ortaya çıkan bu veriler yeni bir ambalaj, yeni bir ürün fikri, yeni bir satış yolu, yeni bir pazarlama modeli şeklinde de gruplara ayrıldı.

- Bundan sonraki aşamada proje grubu 1 tam gün boyunca yeni ürün geliştirme seansı yaptılar. Tüketici geri dönüşleri bir araya getirilerek ürün fikirleri ortaya çıkmaya başladı
- Farklı talepler birleştirilerek yeni ürün fikirleri oluşturuldu.

Bu çalışma toplamında 148 tüketici ile doğrudan görüşüldü. Yaklaşık 128 yeni ürün fikri oluşturuldu.

2.5. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama A.Ş.'de Ön Eleme, Kavram Geliştirme ve Test Etme

Tüm bu çalışma ve toplantıların sonunda; Örneğin ; %100 doğal vurgusu tüketici de hedeflenen etkiyi yaratmadığı gerekçesiyle uygun görülmemiştir.

Ürün fikirleri arasında Ar-Ge ekibinin uygun görmediği yeni ürün fikirleri de rafa kaldırıldı. Örneğin tüketici görüşmeleri sırasında ortaya çıkan, oda parfümlü sabun Ar-Ge tarafından geliştirilmesi kolaylıkla sağlanamayan bir ürün olduğu için tüketiciler tarafından beğenilmesine rağmen gelişimi durdurulmuştur.

Bu aşamada tüketicilere ürünlerin net kendini ifade edip etmediği; tüketicinin ürün ana fikrini anlayıp anlamadığı, faydayı beğenmesi, satın alması, ödemeyi kabul edeceği ücret aralığı, ürünlerin format ve boyut bilgileri soruldu. Elde edilen veriler ile lansman planlaması yapıldı.

Fokus grup çalışmalarında yukarıdaki çalışmalarda öne çıkan fikirler tüketicilere soruldu. Koku giderici sabun, %100 doğal sabun, Oda parfümlü sıvı sabun, Çocuk sabun, El ve Tırnak bakım sabunu, Dollpack ambalaj çevreci sabun gibi başlıklar altında toparlanmış yenilikçi ürünler tüketicilerin değerlendirmesine sunuldu. Buna göre koku giderici ve çocuk sabunları ciddi anlamda öne çıkan yenilikçi konseptler oldu.

Yurtdışı bazlı araştırmalar sonuçlarında da öne çıkan koku giderme konseptinin önem kazanmasının yanı sıra tüketici ve fokus grup görüşmelerinde de 'koku giderme' konseptinin ciddi anlamda öne çıktığı ve tüketici gözünde hem ürünün hem de faydasının oldukça inandırıcı ve gerçekçi olduğu saptanmıştır.

Focus grup çalışmalarında sadece s.sabun değil komple bir 'koku giderme' konseptinin üzerinde durulması hâlihazırda ciddi bir kolonya üreticisi olan Eczacıbaşı Girişim Pazarlama girişim ekibinin ilgisini geçmiş ve özellikle bu alanda da koku giderici kolonya ve ıslak mendil gibi koku giderme konseptine

uygun ürün fikirleri geliştirilmiştir. Bahsi geçen fikirler fokus grup görüşmelerinde tekrar tartışılmış ve oldukça ilgi görmüştür.

Ürün fikirleri netleştirilmesinin ardından ürün ambalajları da tüketicilere fokus çalışmalarında sunuldu. Tüketicilerin geri dönüşlerine göre ambalaj tasarım yolu belirlendi.

Yine bu aşamada;

- Hangi ambalaj ürünü anlatıyor?
- Hangisi ilginizi çekti?
- Hangisi rafta ayrışıyor?
- Markaya uygunluk, farklılık, imaj?

Satın alma isteği uyandırma kriterleri baz alınarak değerlendirilen yorumlara göre ambalaj tasarım yolu belirlendi

2.6. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama A.Ş.'de Ticari Analiz ve Mamul Geliştirme

Bu aşama üzerinde karar kılınan mamulün satış potansiyelinin, diğer firmalar ile rekabet durumunun, ihtiyaç duyulan yatırım miktarının ve hedeflenen olası faydaların saptandığı aşamadır.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama sahip olduğu üretim tesislerinde kayda değer tonajlarda üretim kapasitesine sahiptir. Sıvı sabunları değişik markalarda üretmekle kalmayıp, ulusal markalara da dönem dönem fason üretimler gerçekleştirmiştir.. Yine kolonya pazarında Selin markalı kolonyası ile pazar payında lider konumda bulunmaktadır. Firmanın s.sabun ve kolonya üretmek için yeni bir üretim tesisi kurmaya ihtiyacı bulunmayıp, sadece ürettiği ürünlerin formülü ve ambalajında değişiklik yaparak bu yeni mamulü yine aynı fabrikada üretebilecektir.

Firma kendi içinde Ar-Ge, ticari pazarlama, satış ekibi ile yaptığı toplantılarda ürünler ile ilgili 2011 yılı için satış tahmini aşağıdaki gibi yapmıştır.

- Kolonya 150ml 2011 yılı satış hedefi : 48,000 adet
- Sabun 350ml 2011 yılı satış hedefi : 52000 adet
- Sabun 750ml 2011 yılı satış hedefi : 26,000 adet
- Mendil eko 2011 yılı satış hedefi : 60,000 adet

- Sabun grubu 2012 yılı pazar payı hedefi ciro : 3,6 Milyon Türk Lirası
- Kolonya grubu 2012 yılı pazar payı hedefi ciro : 14 Milyon Türk Lirası

Firma satış hedeflerini oluştururken kuşkusuz pazarın durumu ve bu yeni ürünlerin pazara etkisi üzerinde de durmuştur. Burada bazı kriterler de hesaba katılmıştır. Bunlar;

- Türkiye’de komple koku giderici ürün portföyüne sahip hiçbir marka bulunmamaktadır.
- Koku Giderici Kolonya Dünya’da ilk ve tek
- Koku Giderici Mendil Türkiye’de ilk ve tek
- Türkiye Koku Giderici Sıvı sabun pazarında yalnızca Palmolive markasının var olması
- Selin performans testinde Palmolive’e göre daha etkin koku giderme özelliğinin kanıtlanması
- Tüketiciler, kullanım sonrası elde kalan esansı Palmolive’e göre daha fazla beğendi.

Hedef pazar payları ve cirolar belirlenirken yukarıdaki faktörler de göz önüne alınmıştır.

Tüm bu planlamalar dışında da tüketici geribildirimleri, fokus grup görüşmelerinde olumlu olarak geribildirim almış ürün ambalajları da kullanılarak yeni ürünler üretilmiştir.



Görsel 1: Selin Koku Giderici Sıvı Sabun

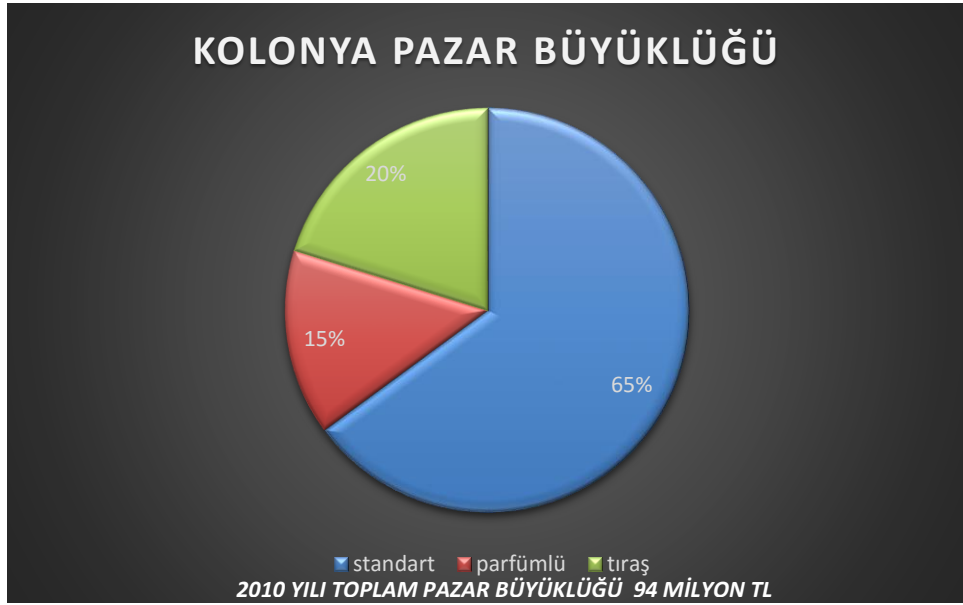
Görsel 2: Selin Koku Giderici Kolonya

Görsel 3: Selin Koku Giderici Islak Mendil

Sürdürülebilir bir yeniliğin temelinde güçlü bir bilgi ve veri akışının sağlanması gerekmektedir. Bu paralelde, pazarın nabzını ve yurt dışı trendlerini her an kontrol altında tutmak isteyen Eczacıbaşı Girişim Pazarlama, Zet-Nielsen araştırma şirketinden önemli bir partner desteği sağlamıştır. Firma böylelikle yeni ürün geliştirme sürecinde riski minimize etmeyi ve yenilik hızını canlı tutmayı sağlamaktadır.

2.6.1. Türkiye'deki Kolonya Pazar Analizi

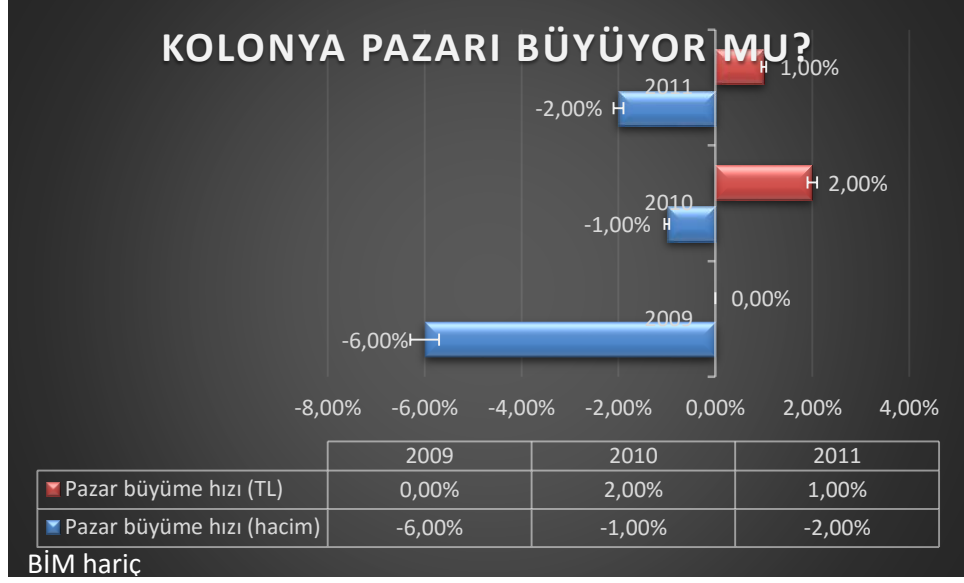
Tablo 10: Kolonya Pazarının Büyüklüğü



Kaynak: (Zet-Nielsen, 2010)

Türkiye de ki kolonya pazarına bakıldığında 2010 yılı verilerine (zet-nielsen pazar payı verileri) göre toplam pazarın 94 milyon TL olduğu görülmektedir. Burada diğer önemli bir değişken de pazarın büyüme potansiyeli gösterip, göstermediğidir.

Tablo 11: Kolonya Pazarı Gelişim Hızı



Kaynak: (Zet-Nielsen, 2010)

Yukarıdaki BİM hariç kolonya pazarının ciro ve hacim raporuna (zet-nielsen kolonya ciro/hacim raporu) bakıldığında; özellikle 35 yaş ve altında kolonya kullanımının yıllara göre düşme eğilimine geçtiğini ve daha genç nesilde kolonya kullanım alışkanlığının zamanla azaldığı söylenebilir.

Tablo 12: Kolonya Pazar Payı Bilgileri



Kaynak: (Zet-Nielsen, 2010)

Türkiye kolonya pazarını marka bazlı değerlendirildiğinde (zet-nielsen Pazar payı raporu) cirosal anlamda Selin markasının 2008, 2009 ve 2010 da en yakın rakibi olan Rakip 1'in hep önünde olduğu görülmektedir.

Ancak kolonya ile ilgili şu ana kadar incelenen tüm raporlardan geleceğe yönelik çıkarılabilecek en önemli sonuç; toplam kolonya pazarında büyüme olmadığı ve geleceğe yönelikte büyüme beklenmediğidir. Burada lider kalmaktan çok, toplam pazarı büyütecek bir takım stratejiler ve yenilikler planlanması gerekmektedir. Ortaya çıkan tablo yeni bir endüstrinin ortaya çıkması için uygun şartları barındırmaktadır. Etkisini kaybetmiş ve yeterli doygunluğa ulaşmış pazar görüntüsü veren araştırmalar köklü bir yenilik hamlesinin yapılabilmesi için ilk olumlu sinyali vermektedir.

2.6.2. Türkiye’deki Sıvı Sabun Pazar Analizi

Tablo 13: Sıvı Sabun Pazarı



Kaynak: (Zet-Nielsen, 2010)

2010 yılı itibariyle Türkiye’deki toplam pazarın 147 milyon TL olarak gerçekleştiği (zet-nielsen Pazar raporu) ve bu büyüklük ile sıvı sabun pazarının kolonyadan daha büyük bir Pazar olduğu söylenebilir.

Ancak burada da incelenmesi gereken konu özellikle renkli olarak pazarda yer alan segmentin toplam pazarın yaklaşık %60 olmasıdır. Renkli olarak konumlandırılan segment opak ambalaj olarak yer alan ve toplam pazarın fiyat

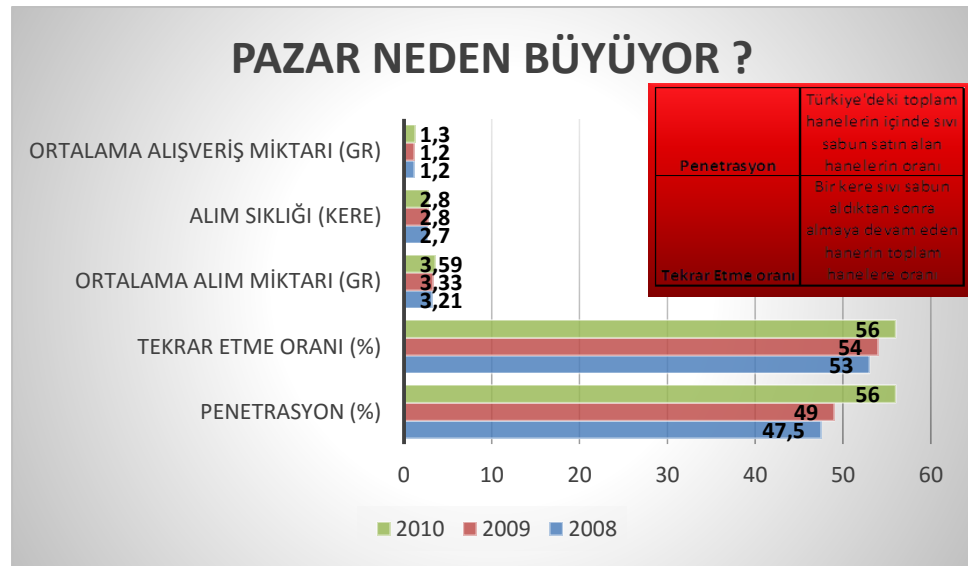
rekabetinin en yoğun olduğu bölümüdür. Daha çok ucuz, yüksek gramajlı ürünlerin çoğu pazarın bu bölümünde yer almaktadır.

Peki, pazarın genel de büyüme eğiliminde olduğunu söyleyebilir mi?

Toplam sıvı sabun pazarının yukarıdaki son raporda da görüleceği üzere büyüdüğünü rahatlıkla söyleyebiliriz.(zet-nielsen sıvı sabun raporu) bu büyümenin de özellikle %10 gibi kayda değer bir rakam olması da çok önemlidir. Burada diğer bir önemli konuda sıvı sabunun kendi segmentleri içinde; anti-bakteriyel segmenti ciddi bir düşüş yaşarken diğer kategorilerin başta çocuk ve mutfak serisi olarak genel büyüme oranının üzerinde büyümesidir.

Türkiye sıvı sabun pazarının diğer bir özelliği de yine ekte görüldüğü üzere çok farklı kategorilerde çok çeşitli ürünlerin yer almasıdır.

Tablo 14: Sıvı Sabun Pazarının Büyüme Sebepleri



Kaynak: (Zet-Nielsen, 2010)

Yaşanılan büyümenin nedenleri incelendiğinde Türk tüketicisinin sıvı sabunla yeni tanışması ve kullanım alışkanlığı kazanması önemli bir gerekçe olarak öne çıkmaktadır. Ekteki raporu incelediğinde Türkiye'de sıvı sabun kullanan hane sayısı 2008'den bu yana sürekli artış göstermiştir. Bu da bize birçok ailenin sıvı sabunla yeni tanıştığını göstermektedir.

Sıvı sabun alan tüketicilerin tekrar kullanım oranının çok yüksek olduğunu ve kullanım alışkanlığının zamanla kazanıldığı görülmektedir. Bu durum sıvı sabun satışlarının artış eğilimini sürdürmesini sağlamaktadır. Türkiye’deki sıvı sabun pazarı büyüme trendi içinde olan ve gidilecek daha çok yolun olduğu bir pazar olarak tanımlanabilir.

2.7. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama A.Ş. Selin Koku Giderici Serisi’ne Ait Pazarlama Karması Stratejileri

2.7.1.Selin Koku Giderici Serisi Mamul GeliştirmeStratejileri

Yeni ürün fikirleri gelişmek için pazarlama ekibinin yurtdışından gelen strateji geliştirme uzmanları ile yapılan görüşmelerden oluşmaktadır.

Bu çalışmada daha çok yurtdışında s.sabun ve kolonya pazarlarında pazar durumu, pazarın hangi yönde gelişip, değiştiği ve hangi alanlara kaydığı, yurtdışındaki inovatif fikirler ve Pazar payları..vs. gibi konular incelenip tartışıldı.

Tüm bu sürecin eldeki verilerle birlikte değerlendirilmesi sonucunda beş adet yeni ürün fikri ortaya konulmuştur;

- Selin herbalessenceli liquid soap (selin bitkisel özlü s.sabun)

Özellikle s.sabunların içerdiği kimyasallardan çekinip, farklı ürünler tercih eden tüketicilere yönelik %100 doğal olan ve hem el hem yüzde kullanılabilir bir ürün hedeflenmiştir.



Görsel 4: Selin Herbal Essence

- Selin liquidsoapfortheKitchen (mutfak için selin s.sabun)

Mutfakta yemek hazırlarken çok sık ellerini yıkamak zorunda olanlar için, sabun içeriğini ve kimyasalları yemeğe geçirmeyen ve soğan, sarımsak, balık veya tavuk gibi gıdaların hazırlanması esnasında oluşan kötü kokuları önleyen doğal koku giderici özellikte olması hedeflenmiştir.



Görsel 5: Selin Foodgrade

- Selin liquidsoap 500 washes (selin s.sabun 500 yıkama)

Ortalama 4 kişilik aileler düşünülerek tasarlanmış pompa ile birlikte son derece etkili ve konsantre bir formülle ellerin kolayca yıkanması düşünülerek 60 saniyelik sürede her itme için sadece bir küçük damla akıtan özel tasarımlı pompa dizaynı tasarlanmıştır. Bu pompa ile normal bir sıvı sabundan 5 kat daha küçük bir düşüş sağlanması hedeflenmiştir. Böylece 250 ml boy şişe 500 mükemmel el yıkama ile eşdeğerdir.



Görsel 6: Selin Sıvı Sabun (500 Yıkama)

- Selin thescience of the Mediterraneancitrus (selin akdeniz narenciye)

Özellikle s.sabun pazarında raflardaki yeni ürünlere her zaman daha fazla rağbet olmasını da kullanarak ve Eczacıbaşı holding kurucusu Ferit Eczacıbaşı'nın kendi ürettiği ve narenciye özlü olan sıvı sabununa atıfta bulunan bir ürün olarak tasarlandı. Narenciye'nin cildi ferahlatan ve hoş kokulu olmasının avantajı kullanıldı.



Görsel 7: Selin Akdeniz Narenciye

- Selin IceCream (selin dondurma)

El yıkama sabunları genelde yüksek oranda kimyasal barındırmaktadır. Ev hanımları bu sabunları kullandıktan sonra el kremi veya losyonu da kullanmak zorunda kalmaktadır. Yeni ürünün içerisinde ellerin kurumasını engelleyen doğal bir serinletici losyon var.



Görsel 8: Selin Dondurma

2.7.2. Selin Koku Giderici Serisi Fiyatlandırma Stratejileri

Burada öncelikle ortaya çıkan ürün serisinin tam olarak ne olduğu ve ek faydaları bulunup bulunmadığı üzerinde durulmuştur. Ortaya çıkan ürünler;

İçerdikleri limon özlü özel esansları sayesinde sigara, kebab, sarımsak, soğan, çamaşır suyu kokularını yok ederek ellerinizin güzel kokmasını sağlar

Kullanım sonrası kötü kokuları tamamen kapatarak limon ferahlığını hissedersiniz

Lanse edilen ürünler ile hedeflenen pozisyonlar şunlardır;

- Koku giderici ürünler kategorisini oluşturup sahipleneceğiz
- Inovatif ürünlerle tüketicilere marka imajını modern ve dinamik hale getireceğiz
- Kolonya kategorisinde “DÜNYADA BİR İLK” gerçekleştireceğiz
- Mendil kategorisinde “TÜRKİYE’DE BİR İLK” gerçekleştireceğiz
-
- Türkiye hızlı tüketim pazarında yapılan gözlemler sonucunda;
- Türkiye’de komple koku giderici ürün portföyüne sahip hiçbir marka bulunmadığı
- Koku Giderici Kolonya’nın Dünya’da bir benzerin olmadığı
- Koku Giderici Mendil’in Türkiye’de bir benzerinin olmadığı
- Koku Giderici Sıvı sabunda sadece Palmolive markasının var olduğu

Palmolive markalı ürünlerle yapılan karşılaştırma sonucunda ise;

- Selin performans testinde Palmolive’e göre daha etkin koku giderme özelliği
- Tüketicilerin kullanım sonrası elde kalan esansı Palmolive’e göre daha çok beğendiği tespit edilmiştir.
- Ürünün potansiyel hedef pazar şu şekilde tanımlanmıştır;
- Satın alması hedeflenen kesim: 25+, yüksek gelir seviyesi kişisel temizliğini düşünen ev hanımları
- Kullanımı gerçekleştirmesi hedeflenen kesim: Tüm hane bireyleri tarafından ev, araba, ofis, tatilde kullanılacak

Hem fiyatlandırma hem de konumlandırma çalışmaları yukarıdaki veriler göz önüne alınarak yapılacaktır.

Ürünün özellikle rakibe karşı konumlandırması 2500 m2 mağazalarda;



Görsel 9: Konumlandırma (2500 m2 üstü)

Yukarıda da görüldüğü gibi ürün sol başta yer alacaktır. Eğer yukarıdaki gibi Palmolive'in üzerinde "mutfak için sıvı sabun" ürünü bulunduğu takdirde, bu ürünün sol tarafında konumlandırma tercih edilmiştir.

2500 m2 ile 1.000 m2 arasında;



Görsel 10: Konumlandırma (250-1000 m2)

Çeşitliliğin nispeten daha az olduğu bu tip raf yerleşimlerinde de her zaman kategorinin başında yer alınması kararlaştırılmıştır.

< 1000 m2 mağazalarda;



Görsel 11: Konumlandırma (1000 m2 altı)

Bu tür küçük ölçekli işletmelerde de sol taraf tercihinin korunmasına karar verilmiştir.

2.7.3. Selin Koku Giderici Serisi Tutundurma Stratejisi

Selin koku giderici serisi üretilip, bayilere sevk edilmeye başladığı anda tüm satış ekibi ile genel bir toplantı yapılması, ürünün lansman toplantısının yapılması ve aşağıda planlanan tutundurma çalışmalarının açıklanması kararlaştırılmıştır.

Tablo 15: Tutundurma Stratejisi

Internet	Yemek tarif siteleri sponsorluk		
PR	Lansman Toplantısı, Basın bültenleri		
Lansman Seti	Lansman Seti ay sonunda bölgelerde		
Numuneler	30,000 adet numune mendil dağıtılacak		
Bantlama	10,000 adet 50ml numune bantlanacak 2 katlı ortaboy tüm serinin teşhir edileceği karton stand		
Karton Seri Stand	12 adet kolonya içeren tezgahüstü karton stand		
Tezgahüstü Kolonya Stand	24 adet mendil içeren tezgahüstü karton stand		
Tezgahüstü Mendil Stand			
Wobblers	Dikkat çekici tasarımları ile görsel		
Raf Tepsisi	Dikkat çekici tasarımları ile görsel		

Planlama dâhilinde belirli kapasitenin üzerinde perakende satış noktalarının satın alma müdürlerine özel yapılan lansman setleri;



Görsel 12: Lansman Setleri

Satış ekibinin kullanacağı özel tasarım stantlar, teşhir malzemeleri ve büyük noktalarda teşhirde kullanılabilir içi dolu özel tasarım stantlar;



Görsel 13: Lansman örnekleri

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama'nın bu kategoride basılı yayınlar ve televizyon reklamlarıyla ürünlerini sürekli göz önünde tutması kararlaştırılmıştır.

2.7.4. Selin Koku Giderici Serisi Dağıtım stratejisi

Hipermarketlerin, uluslararası ve ulusal süpermarket zincirlerinin hızla gelişmesi sonucunda iş hacminin daha az sayıda ve daha büyük ölçekli kuruluşlarda yoğunlaşması ile Türkiye'deki satış sektörü hızlı değişimlere uğradı. Bununla birlikte Türkiye, küçük bakkallar, eczaneler ve kozmetik mağazalarının da dahil olduğu 200 bin'den fazla satış noktasıyla ticari yapısı açısından bölünmüş durumda bulunmaktadır. Bu kadar çok satış noktasına ulaşmak için geleneksel dağıtım kanallarına gereksinim duyulmaktadır. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama Girişim özel bayileri ve toptancı müşterileri ile bu geniş kitleye etkin bir şekilde ulaşabilen seçkin satış ve dağıtım kuruluşlarının başında gelir.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama saha satış kadrosu, Marmara, İç Anadolu, Ege, G.D.Anadolu, Karadeniz ve Akdeniz olmak üzere altı bölge müdürlüğünde faaliyet göstermektedir.

Dağıtım kanallarına göre yapılanmış bölge satış örgütü, Türkiye çapında geleneksel gıda kanalı, bölgesel marketler, zincir mağaza, eczane ve parfümerileri kapsamanın yanı sıra otel, restoran ve işletmelere hizmet vermektedir. Kuruluşun deneyimli satış ekibi tarafından doğrudan hizmet verilen müşteri portföyü 33 bayi,

433 ana toptancı ve 21 ecza deposu, uluslararası ve ulusal zincir mağazalar, oteller ve restoranlardan oluşmaktadır.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama, bir entegre iletişim teknolojisi olan SAP R/3 sistemini kullanmaktadır. Tüm siparişler 24 saat içinde işleme alınarak üç gün içinde Türkiye'nin herhangi bir noktasındaki müşteriye ulaşabilmektedir. Perakende destek elemanları ile ürünlerin raf durumu, fiyat, rekabet ve satış noktası faaliyetleri el terminali kullanılarak GPRS sistemi ile elektronik ortamda izlenmektedir.

Eczacıbaşı Girişim Pazarlama, yüksek rekabetin yaşandığı Satış-Dağıtım pazarındaki liderliğini güçlendirmek için Mobil Satış ve Dağıtım Projesi uygulamasını 2007 yılının Mart ayında tamamlamıştır. Bu sistem sayesinde Eczacıbaşı Girişim Pazarlama, tedarik zincirinin unsurları arasında iletişimi geliştirmiş, sevkiyatlarda hız ve etkinlik sağlayarak iş ortakları ile kazan-kazan ilkesine dayanan ilişkilerini güçlendirmeyi hedeflemiştir.

Mobil satış projesi sayesinde, bayilerimizde bulunan münhasır satış ekipleri perakende noktalardan alınmış olan onaylı siparişleri GPRS teknolojisi ile bayi merkezlerine anında aktarım yapabilmektedirler. Bunun sonucunda sistem sipariş toplama adımını fazlası ile kolaylaştırarak, tüm tarafların sipariş-sevkiyat sürecini daha verimli yönetmelerini sağlamıştır.

Mobil Satış ve Dağıtım Projesi 2007 yılında uygulamaya alındıktan sonra satış-teslimat ve faturalama süreci standartlaştırılarak, stok yönetimine etkinlik kazandırılmıştır. Bunun yanında, zamanında ve sağlıklı kanala akış ve stok seviye bilgilerine ulaşılarak, doğrudan dağıtım kanallarında tüm üreticiler için daha verimli stratejik kararların alınması mümkün olmuştur.

2.8. Genel Değerlendirme

Hızlı tüketim ürünleri sektörünün köklü ve önde gelen firmaları arasında yer alan Eczacıbaşı Girişim Pazarlama örneğinde görülebileceği gibi tamamen yeni bir ürünle veya ürün ambalajında meydana getirilen değişikliklerle yeni bir sunum yapılabilmesi sebebiyle süreklilik ve yoğunluk içeren hızlı bir yeni ürün döngüsüne müsait sektör yapısının olduğu gözlemlenmiştir. Eczacıbaşı Girişim Pazarlamanın uygulamış olduğu inovasyon, sürdürülebilirlik ve mavi okyanus

stratejilerinin sektörün bu dinamik yapısına paralel olarak belirlendiği gözlemlenmiştir.

Ürün geliştirme süreci üzerine yapılan literatür taramasıyla uygulama arasında benzer aşamaların uygulandığı gözlemlenmiştir. Ancak teorik ve pratik uygulama arasında firma yapısı ve sektörün güncel dinamikleri nedeniyle küçük farkların olduğu saptanmıştır. Mevcut ürünler üzerinde yapılan değişikliklerin 3-4 ay, tamamen yeni bir ürün gelişme sürecinin ise 1 yıl kadar sürebileceği gözlenmiştir.

Fikir kaynakları yönünden incelediğimizde Eczacıbaşı Girişim Pazarlamanın 3 temel dayanak üzerinden hareket ettiği söylenebilir;

- Tüketici Testleri: Literatür taramasında da en önemli çıkış noktası olarak belirlenen tüketici eğilimlerini tespit ederek hareket etmenin uygulama çalışmasında da değerli bir yer tuttuğu gözlemlenmiştir. Müşteri kitlesi üzerinde yapılan tüketici testleri gerek fikir kaynaklarının oluşumunda gerek ortaya çıkan fikirlerin değerlendirilmesinde önemli bir dayanak olarak titizlikle incelenmiştir.
- Özel Danışmanlık Şirketleri; Literatür taramasında da vurgulandığı gibi bu tür organizasyonlardan destek almak Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkelerdeki yeni ürün geliştirme çalışmaları için önemli bir fikir kaynağı olmaktadır. Avrupa ve Amerika'da ki sektörel gelişim ve yönelimin belirlenmesi ile daha doğru öngörülerin ortaya çıkması amaçlanmıştır.
- Kapsamlı Pazar Analizleri; Zet-Nielsen firmasının kapsamlı araştırmalarından faydalanarak pazarın nabzı güçlü bir şekilde tutulmuştur. Bu şekilde fikir kaynakları ortaya çıkarken riskin minimuma indirildiği gözlemlenmiştir. Ortaya konulacak yeni ürünlerden hızlı bir maddi geri dönüş alınması amaçlanmış ve kapsamlı yenilikler yerine daha somut ve optimal yeniliklere yönelim sağlanmıştır. Araştırma kısmında da belirtildiği gibi küreselleşen dünya düzeni ile beraber rekabet ve büyüklük noktasında artış gösteren pazarların nabzını doğru tutabilmek adına firmalar, Zet-Nielsen benzeri organizasyonlardan kayda değer veri desteği sağlamaktadırlar. Eczacıbaşı Girişim Pazarlama örneğinde de bu verilerden en ince ayrıntısına kadar yararlanılmıştır. Bu şekilde rakiplerin uyguladığı stratejilere somut yanıtlar verebilmekte mümkün olmaktadır.

Elenen fikirlerin belirlenmesinde ise finansal değerlendirmeler ve tüketiciler kavram testleri sonucunda alınan tepkilerin belirleyici unsurlar olduğu gözlemlenmektedir. Pazar dinamikleri ve hızlı yeni ürün döngüsü nedeniyle firma mümkün olduğunca garanti gördüğü seçimlere yönelim sergilemiştir. Bunun en önemli sebebi hali hazırda sahip olduğu yüksek pazar payı ve geniş ürün yelpazesinin gücünü kullanarak belirlediği finansal hedeflere ulaşmak istemesidir. Firmanın temel amacının sahip olduğu yenilikçi firma imajını ve potansiyel müşteri ağını koruyarak ürün çeşitliliğini arttırmak olduğu gözlemlenmiştir.

Üretimi uygun görülen ürünlerin belirlenmesinin akabinde ise firmanın kurumsal yapısı, finansal gücü ve marka bilinirliğini kullanarak pazara iddialı bir konumlandırma stratejisiyle giriş yaptığı gözlemlenmiştir. Belirlenen hedeflerin de sahip olunan pazar payının etkisi ile yüksek kabul edilebilecek noktada tutulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lansman, ambalaj ve sunum çalışmalarında ise geçmiş çalışmalardan elde edilen deneyim ve sonuçların etkisiyle başarılı tercihlerde bulunulduğu belirlenmiştir.

Fiyatlandırma açısından değerlendirildiğinde firmanın pazarın kaymağını alma stratejisini benimsediği görülmektedir. Tüketiciler üzerinde çekici etki yaratması beklenen ve ürün konumlandırması açısından rakibi bulunmayan mamulleri, reklam ve diğer satış arttırıcı eylemler aracılığıyla tüketicinin benimsemesini sağlamayı hedeflemiştir. Bu etkinlikle ürünün taklit edilmesi gerçekteşmediği devam ettiği müddetçe yüksek olarak nitelendirilebilecek satış fiyatları belirlenmiştir.

SONUÇ

Küreselleşen ve günden güne artan entegrasyonla kısalan ürün yaşam çeviriminin uluslararası arenada en önemli rekabet unsuru haline geldiği net bir şekilde görülmektedir. Yeni ürün geliştirme sürecinin belirli aralıklarla başvurulmuş bir nokta olmaktan uzaklaştığı gözlemlenmiştir. Uluslararası arenada söz sahibi olan ve yüksek pazar paylarına sahip olan tüm organizasyonların sürekli ve sürdürülebilir sağlıklı inovasyon yapıları oluşturarak bu gücü koruyabildiği ortaya konmuştur. Bu dinamizmi sağlamayan köklü kuruluşların dahi hızlı bir şekilde etkinliğini kaybettiği belirlenmiştir.

Teknolojik gelişimleri ve müşteri eğilimlerini doğru değerlendirmenin yeni ürün geliştirme süreçlerinin başlangıcında belirleyici rol oynadığı saptanmıştır. Yaşanan gelişimi tüketici ihtiyaçlarını doğru algılayarak harmanlayan organizasyonlar tercih edilen ürünler ortaya koymaktadır. Bu noktada tüketici testlerinin ve müşteri bildirimlerinin öneminde ciddi bir artış yaşandığı gözlemlenmiştir. Yalnızca pazar ve tüketici eğilimi üzerine hizmet sağlayan organizasyonların sayısı ve büyüklüğündeki artış gelinen noktayı gözler önüne sermektedir.

Firmaların yalnızca yeni ürün geliştirme departmanlarıyla değil bir bütün halinde inovatif ve dinamik bir yapıda olduğu takdirde öne çıkabileceği gözlemlenmiştir. Yeniliğin bir tercih değil bir gereklilik haline geldiği açıkça görülmektedir.

Böylesine hızlı reaksiyonların verilerek sürekli yeniliğin ortaya konduğu bir sistemde büyük oranda global ve güçlü kurumsal yapıların barınabileceği söylenebilir. Bu noktada yeterli etkinliğe ulaşamamış organizasyonların sürdürülebilir veri ve finansal güce sahip olamaması nedeniyle geri planda kalabileceği görülmüştür. Uluslar arası pazarlarda boy gösterebilen firmalar üst seviye Ar-Ge yatırımlarının gücü ile ürün geliştirme süreçlerinde daha geniş imkanlara sahip olabilmektedir.

Sürekli yenilik arayışı beraberinde başarısız olarak sonuçlanan yeni ürünlerde de artışa sebep olmuştur. Yaşanılan başarısızlıklardaki en büyük sebebin aşırı olarak nitelendirilebilecek finansal kaygılarla hareket edilmesi olduğu gözlemlenmiştir. Ürüne yapılan yatırımın geri dönüşünde beklenenin dışında yaşanan uzamalar sonucunda finansal açıklar meydana gelebilmektedir. Bu tür

finansal açıkların ürünlerin piyasadan çekilmesine yol açabileceği görülmüştür. Bu nedenle yeni ürün geliştirme komitelerinin yapacağı değerlendirme, kavramlaştırma, konumlandırma ve hedef belirleme aşamaları başta olmak üzere tüm noktalarda realist ve titiz bir süreç yürütmesi elzemdir. Ancak bu şekilde ortaya doğru bir finansal tablonun çıkması mümkündür.

Ürün yaşam süresinin doğru tespit edilebilmesinin de önemli bir noktalardan biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle pazarın nabzı belli aralıklarla değil süreklilik içerecek şekilde tutulmalıdır. Ancak bu şekilde doğru zamanda yeni ürünlerin ortaya konmasını mümkün olacağı söylenebilir.

Artan tüketim hızı ve ürün çeşitliliği nedeniyle müşteri kitlesine doğru ve keskin bir ürün tanımı sunabilmenin de başarılı bir tablo ortaya konabilmesinde anahtar rolünde olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). "Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balance scorecard örneği" Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 8, s. 173-193.
- Alabay, N.M. (2010). "Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010, Cilt 15, Sayı 2, s.2013-235
- Annachino, M. (2006). "The Pursuit of New Product Development" Butterworth-Heinemann 2006, Marconi Product Development Institute, Greenfield, WI, A.B.D.
- Basadur, M. ve Gelade G.A. (2006). "The Role of Knowledge Management in the Innovation Process" Creativity and Innovation Management, Cilt 15, Sayı 1, s.45-63
- Bayar, E. (2007). "Ürün Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri" İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Baykal, O. ve Gülmez, İ. (1980). *Pazarlama Temel Bilgiler* MPM Yayınevi, 1980 İstanbul.
- Brassington, F. ve Pettitt, S. (2000). "Principles of Marketing" Financial Times Management, Hawlow, London 2000, İngiltere.
- Cemalcılar, İ. , Bayar, D., Aşkun, İ.C., ve Özalp, S. (1974). "İşletmecilik Bilgisi" Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, Yayın No:122, Ankara
- Cooper, R.G. ve Kleinschmidt, E.J. (1987). "New Products: What Separates Winners from Losers?" The Journal of Product Innovation Management, Cilt 4, Sayı13, s. 169-184.
- Crawford, M.C. and DiBenedetto, C.A. (2003). "New Products Management" McGraw-Hill Education 2003, A.B.D.
- Doyle, P. (1998). "Marketing Management and Strategy" Prentice Hall Europe 1998, Pennsylvania Devlet Üniversitesi, A.B.D.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Emgin, Ö. ve Süngü A. (2004). "Pazarlama Kavramı İçerisinde Tutundurma Fonksiyonu" Mevzuat Dergisi, Yıl 7, Sayı 78, Haziran 2014.
- Evans, J.R. ve Berman, B. (1992). *Marketing*, McMillian 1992, A.B.D.

- Feşel, N.N. (2013). "Product Mix Determination under uncertainty within a framework proposed for effective product management" Doktora Tezi, O.D.T.Ü.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J. (1997). "*Strategic Orientation of the Firm and the New Product Performance*" Journal of Marketing Research, Cilt 34, Sayı 1, s.77-90.
- Griffin, A. ve Hustad P.T. (1999). "*From the Editors: Introducing the special issue*" Journal of Production Innovation Management, Cilt 16, Sayı 6, s. 507-583
- Hawkins, D.I. vd. (1998). "*Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy*" McGraw-Hill Series in Marketing, 1998 A.B.D.
- İslamoğlu, A.H. (1999). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik Yaklaşım*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Jensen, B. ve Harmsen, H. (2001). "*Implementation of success factors in new product development- the missing links?*" European Journal of Innovation Management, Cilt 4, Sayı 1, s.37-52
- Kavadias, S. ve Chao, R.O. (2008). "*Resource Allocation and New Product Development Portfolio Management*" Handbook of New Product Development Research, Oxford: Elsevier/Butterworth.
- Kim, C.W. ve Mauborgne, R. (2005). "*Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*" California Review Management, University of California, Cilt 47, Sayı 3, s.105-121.
- Kotler, P. (1984). "*Marketing Management: Analysis, Planning and Control*" Prentice Hall Series in Marketing 1984, A.B.D.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*, Prentice Hall Series in Marketing 2001, A.B.D.
- Kozlu, C. (1995). *21.Yüzyılda Uluslararası Pazarlama: İlkeler ve Uygulamalar*, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul
- Leduc, R. (1977). *Yeni Mamul Tanıtımı*, Çev. Taner Çelensu, İstanbul Reklam Yayınları, İstanbul
- Lubinaite, S. (2015). "*Strategic Technology Management of Nokia Corporation 2003-2013: Faulty Choices and The Collapse of The Handset Business*" Jyvaskyla University of School of Business and Economics, Yüksek Lisans Tezi
- Lukas, B.A. ve Ferrel, O.C. (2000). "*The effect of Market Orientation on product innovation*" Journal of the Academy of Marketing Science 28:239
- McDermott, C.M. ve O'Connor, G.C.(2002). "*Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues*" Journal of Product Innovation

- Management, Cilt 19, Sayı 6, s.424-438
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-5885.1960424/epdf>
- Neely, A. (1999). "The performance measurement revolution: why now and what next?" International Journal of Operations and Production Management Sayı 19, s.205-228 ISSN 0144-3577
- Okyay, E. (1975). *Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'de Bir Uygulama*, Sermet Matbaası, İstanbul.
- Örnek, A.Ş. (2000). "Balance Scorecard: Bilginin stratejiye ulaşmada kullanılabilir yeni bir araç" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, s.1-14.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1986). "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review May-June Issue* s.4-7 <https://hbr.org/archive-toc/3903>
- R. Leduk (1971) "yeni mamul tanıtımı" Reklam yayınları, İstanbul
- Robert J. Dolan (2011) "fiyatın doğruluğunu nasıl anlarsınız?" harvard business review dergisinden seçmeler, İstanbul
- Schwartz, C. (1987). "Subject and Information analysis" Journal of the American Society for Information Science, Cilt 38, Sayı 4, s.315-316
- Sümer, S.I. ve Eser, Z. (2006). "Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi" Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8/1, s.165-186.
- Takeuchi, H. ve Nonaka, I. (1986). "The New New Product Development Game" *Harvard Business Review*, January 1986, Sayı 64, s.137-146
- Tek, Ö.B. (1999). "Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları" Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Tektaş, B. (2006). "Türkiye'deki İmalat Sanayi Kuruluşlarında Yeni Ürün Geliştirme Uygulamalarının Değerlendirilmesi" İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Tiwana, A. (2002). "The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms" Prentice Hall, New Jersey, A.B.D.
- Tushman, M.L. ve Anderson, P. (1986) "Technological Discontinuities and Organizational Environments" *Administrative Science Quarterly Cilt 31, Sayı 3, s.439-465* Johnson Graduate School School of Management, Cornell University, A.B.D.

TUSIAD Sorumluluk Bildirim Raporu 2014-2015, s.5-10, TUSIAD Genel Sekreterliği
(2015). file:///C:/Users/win8%20pro/Downloads/TUSIAD_2014-
_2015_Sorumluluk_Bildirimi_Raporu%20(1).pdf

Uygur, A. (2009). "*Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli olarak Dengeli Başarı
Başarı Göstergesi Uygulaması*" Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı 10, s.148-159

Yükselen, C. (2000). "*Pazarlama İlkeleri*" Detay Yayıncılık, Ankara.

Zhou, K.Z. (2006). "*Innovation, Imitation, and new product performance: The Case of
China*" Industrial Marketing Management, Sayı 35, s. 394-402
[http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.502.3409&rep=rep1&
type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.502.3409&rep=rep1&type=pdf)

Zikmund, W. ve Amico, M. (1996). *Basic Marketing*, St.Paul West Publishing Co.,
A.B.D.

<http://www.researchkit.org> (12.01.2016)

<http://eczacibasigirisim.com.tr> (02.01.2016)

<http://www.eczacibasi-inovasyon.com.tr/> (08.03.2016)

<http://www.haberturk.com/medya/haber/829435-8-yil-sonra-o-soruyu-yeniden-sordu>
(21.03.2013)

<http://www.hurriyet.com.tr/dominostan-inovatif-pizza-40217783> (06.09.2016)

<http://kobitek.com/pazarlama-karmasi-nedir-pazarlamanin-4psi-nedir> (08.01.2018)

<http://www.prima.com.tr/tarihçe> (20.01.2016)

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/08/20160810-7.htm> (10.08.2016).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18661> (08.03.2016)

<http://www.h2020.org.tr/tr/content/sikca-sorulan-sorular> (22.01.2016)

<https://www.mevzuatdergisi.com/2004/06.htm> (15.12.2016)

<https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>,(22.01.2016)

EKLER

EK 1: ECZACIBAŞI / ŞİRKET ONAY YAZISI

ECZACIBAŞI TÜKETİM ÜRÜNLERİ

SAYIN PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI YETKİLİSİ
DİKKATİNE

ŞİRKET ÇALIŐANLARIMIZDAN CAN ARSLAN'IN HAZIRLAMİŐ OLDUĞU "İŞLETMELERDE YENİ MAMÜL
GELİŞTİRME SÜRECİ VE HIZLI TÜKETİM ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" ÇALIŐMASININ 2.
BÖLÜMÜNDE YER ALAN BİLGİLER, TABLOLAR İLE İLGİLİ BİLGİMİZ BULUNMAKTADIR.

ECZACIBAŞI TÜKETİM ÜRÜNLERİ SAN. ve TİC. A.Ő.

Rüzgarlıbahçe Mah. Kavak Sok. No :20
34805 Beykoz / İSTANBUL
Büyük Mükellefler V.D. 4790029819
Mersis No : 0479002981900010

MARKA MÜDÜRÜ

PINAR BOYAR

P.B.



ECZACIBAŞI TÜKETİM ÜRÜNLERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ő.

Kavacık Ofis
Rüzgarlı Bahçe Mahallesi
Kavak Sokak No.20
Beykoz 34805 İstanbul

T 0216 333 70 00
F 0216 333 70 71
www.eczacibasituketim.com
Ticaret Sicil No : 102648/48866
Mersis No : 0479002981900010

ÖZGEÇMİŞ

A-)KİŞİSEL BİLGİLER:

- **ADI:** CAN
- **SOYADI:** ARSLAN
- **ADRES:** İZMİR / ÇİĞLİ
- **DOĞUM TARİHİ:** 08 /01 /1981
- **DOĞUM YERİ:** İZMİR

B-) EĞİTİM BİLGİLERİ:

- **LİSANS EĞİTİMİ:** (1998-2002) Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – Kamu Yönetimi Bölümü
- **YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ:** (2010-2018) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - İşletme Anabilim Dalı – Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümü
- **MESLEKİ EĞİTİMLER:** İleri Satış Teknikleri (BTO eğitim ve danışmanlık) Müzakere Becerileri (Yüzüncü Faktör Eğitim danışmanlığı) – Etkin Satış Eğitimi (Girişim Paz. Eğitim Departmanı) – İleri Excel Eğitimi (Aktöralı Akademi)

B-) İŞ DENEYİMİ:

- **BAYMAK MAK. SAN. A.Ş:** (2005-2007) Dayanıklı tüketim ürünleri üretim, satış, dağıtım ve pazarlamasını yapan firmada bölge yöneticisi olarak çalıştım. Yeni bayilik oluşturulması, Bayi-alt bayi ilişkilerini koordine edilmesi, alt bayi ve bayi şikayet ve sıkıntılarını çözülmesi, yeni kampanya ve ürünleri tanıtmak. Bölge satış hedeflerinin realize edilmesi, Rakip firma faaliyetlerini raporlamak gibi temel görevleri yerine getirdim.
- **ECZACIBAŞI – GİRİŞİM PAZARLAMA:** (2008-2018) Hızlı tüketim ürünleri üretim, satış, dağıtım ve pazarlamasını yapan firmada halen çalışmaktayım. Tarafıma verilen satış hedeflerinin realize edilmesi için distribütör satış ekibini ve saha (tanıtım elemanları & mörsh ekibi) ekibini yönetmek, satış bütçesini verimli ve doğru kullanmak, yüksek ciro lu müşterileri doğrudan yönetip, bu müşterilerde aksiyon ve insertleri planlamak.