

**YENİ REKABET STRATEJİSİ: KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME
VE
HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜNDE VAKA ANALİZİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı**

Melda TOMAŞ


Danışman: Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI


**Haziran 2012
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı öğrencisi Melda TOMAŞ tarafından Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI yönetiminde hazırlanan “Yeni Rekabet Stratejisi Kitlesel Bireyselleştirme Hazır Mutfak Sektöründe Vaka Analizi” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 25/06/2012 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Doc. Dr. Serkan AKINCI
Jüri Başkanı


Doc. Dr. Halil SAUAT
Jüri Üyesi



Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 14/08/2012 tarih ve ...14/16... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Müdür

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 atfedildiğini beyan ederim,

İmza

: 

Öğrenci Adı Soyadı

: Melda TOMAŞ

TEŐEKKÜR

Bu alıŐma sűresince pek çok insanın maddi ve manevi emeĐi geçmiŐtir. Őncelikle, tez çalıŐmam boyunca en iyiye ulaŐmam için yaptıĐı yapıcı eleŐtirileri ile bana yol gűsteren hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI'ya teŐekkűrlerimi sunarım.

Gerek yűksek lisans eĐitimim sűresince, gerekse çalıŐma hayatımda her zaman yanımda olan çok deĐerli hocam, aynı zamanda műdűrűm Sayın Doç. Dr.Sűleyman BARUTÇU'ya verdiĐi desteklerden űtűrű sonsuz teŐekkűrlerimi sunarım.

Bu çalıŐmanın uygulama kısmını gerçekleŐtirmemi saĐlayan, sorularımı yanıtıŐız bırakmayan, bilgilerini benden esirgemeyen ve defalarca beni sabırla aĐırlayan Denizli Lineadecor bayisi Mimar Faruk ŐĐŪN ve Mimar Gizem ŐĐŪN'e çok teŐekkűr ederim.

Tez yazım sűresince sabır gűsteren, bu sűrete sıkıntılarıma ortak olan ve manevi desteĐini esirgemeyen sevgili eŐim Eyűp TOMAŐ'a; tez yazım dűneminde beni çok iyi anlayan, benimle aynı kaderi paylaŐan, akademik olarak da desteĐini esirgemeyen ve hayatımın her aŐamasında birlikte yűrűdűĐűm sevgili ablam ŐĐr. Gűr. Fulden EKİZLER'e ve en içten teŐekkűrlerimi sunarım.

Son olarak beni sevgiyle yetiŐtiren, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman kalbimde taŐıdđĐım sevgili babam Av.Kemal GűLEMEZLİ'ye, ve zorlukları yenmemde hep yanımda olan sevgili annem Ayten GűLEMEZLİ'ye sonsuz teŐekkűrű bir borç bilirim.

ÖZET

YENİ REKABET STRATEJİSİ KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME VE HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜNDE VAKA ANALİZİ

Tomaş, Melda

Yüksek Lisans Tezi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Haziran 2012, 117 Sayfa

Müşteri istek ve ihtiyaçlarının farklılaştığı günümüz pazarlarında kitlesel üretimin standart ürünleriyle tatmin olamayan müşteriler kendi benzersiz istek ve ihtiyaçlarına odaklanmıştır. Firmalar, bu istek ve ihtiyaçlara yanıt verebilmek ve pazarda rekabet avantajı kazanabilmek adına pazar bölümlendirmenin de ötesine geçerek, “tek’in pazarı”na yönelmeye başlamıştır. Tek bir müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun bireyselleştirmiş ürün ve hizmetlerin kitlesel üretime yakın verimlilikte üretilmesini amaçlayan kitlesel bireyselleştirme stratejisi, bir rekabet stratejisi olarak ortaya çıkmıştır.

Kitlesel bireyselleştirme stratejisi, bilgi ve iletişim teknolojileri, ürün ve süreçleri modüler hale getirme yöntemi ve esnek üretim sistemleri sayesinde bireyselleştirmeyi düşük maliyetlerle gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Düşük maliyetlerin yanı sıra kitlesel bireyselleştirme müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızlı ve esnek bir şekilde yanıt vermeyi hedefleyen bir stratejidir.

Bu çalışmada, kitlesel bireyselleştirme stratejisinin uygulama süreçlerini incelemek amacıyla hazır mutfak sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın Denizli bölgesinde, kalitatif araştırma yöntemlerinden vaka analizi uygulanmıştır. İnceleme sonucunda elde edilen bulgulara göre, kitlesel bireyselleştirme stratejisindeki müşteriye özel bireyselleştirmenin geçmişten beri bireyselleştirmeyi uygulayan bir sektörde yenilik olmadığı, sektördeki üstünlüğün bireyselleştirmeden değil de düşük maliyetlerden sağlanabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kitlesel Bireyselleştirme, Modüler Hale Getirme, Esnek Üretim Sistemleri

ABSTRACT**NEW COMPETITIVE STRATEGY: MASS CUSTOMIZATION AND
A CASE STUDY IN KITCHEN CABINETS INDUSTRY**

Tomaş, Melda

M.A. Thesis in Production Management and Marketing

Advisor: Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

June 2012, 117 Pages

In today's markets with different request and needs of customers, the ones that are not to be satisfied with the standard products of mass production are focused on their unique demand and needs. In order to be able to satisfy customers' demand and needs and get the competitive advantage, the companies incline to the "single market" by going beyond the segmentation of the market. The strategy of mass customization, the aim of which is to enable the customized products and services for the demand and needs of a customer to be produced with a similar efficiency of mass manufacturing, has emerged as a competitive one.

The strategy of mass customization aims to actualize customization with low costs by the information and communication technology, modularity approach in product and process, and flexible manufacturing systems. Mass customization strategy is to meet the request and needs of customers with high pace and flexibility. In the first chapter of the study, the concepts of personalization and customization, which are currently at the heart of many marketing approaches, are analyzed by giving the definitions of these concepts.

In this study, qualitative research method of case study was conducted on one of the retailers of a firm in kitchen cabinet industry in Denizli in order to gain insight into the process of mass customization strategy. After the analysis of the findings, it was concluded that customization dimension of mass customization is not an innovation for the sectors, in which customization was previously implemented. Rather, the leadership in those sectors could be achieved not with customization but with low costs.

Key words: Mass Customization, Modularity, Flexible Manufacturing Systems

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMEİN KAVRAMSAL GELİŞİMİ

1.1. BİREYSELLEŞTİRME	5
1.2. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME	5
1.3. KİŞİSELLEŞTİRME	9

İKİNCİ BÖLÜM

KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMEYE GEÇİŞ

2.1. ZANAAT ÜRETİMİ.....	15
2.1.1. Zanaat Üretiminin Avantaj ve Dezavantajları	16
2.2. KİTLESEL ÜRETİM	17
2.2.1. Kitlesel Üretim Avantaj ve Dezavantajları	20
2.3. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMEİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ	20
2.3.1. Kitlesel Pazarların Bölünmesi	21
2.3.2. Rekabetin Şiddetlenmesi ve Rekabet Anlayışının Değişmesi	22
2.3.3. Teknolojik Gelişmeler	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME

3.1. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMEİN BOYUTLARI	29
3.1.1. Bireyselleştirme	29
3.1.2. Düşük Maliyetle Bireyselleştirmeyi Sağlama	32
3.1.2.1. Müşteri katılımı ve müşteriyle birlikte tasarlama.....	34
3.1.2.2. Ürünü modüler hale getirme yöntemi	34
3.1.2.3. Sabit çözüm alanı oluşturma	39
3.1.2.4. Siparişe dayalı üretim	41

3.2. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME SÜRECİ	42
3.3. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMENİN SINIFLANDIRILMASI	46
3.3.1. Pine'in (1993) Kitlesel Bireyselleştirme Sınıflandırması	46
3.3.2. Lampel ve Mintzberg'in (1996) Kitlesel Bireyselleştirme Sınıflandırması ..	47
3.3.3. Alford vd.'nin (2000) Kitlesel Bireyselleştirme Sınıflandırması	48
3.3.4. Duray'in (2002) Kitlesel Bireyselleştirme Sınıflandırması	49
3.3.5. Pine ve Gilmore'un (1997) Kitlesel Bireyselleştirme Sınıflandırması	51
3.3.6. Piller'in (2004) Kitlesel Bireyselleştirme Sınıflandırması	54
3.3.7. Da Silveira vd.'nin (2001) Kitlesel Bireyselleştirme Sınıflandırması	55
3.4. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMENİN AVANTAJLARI.....	59
3.5. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMENİN DEZAVANTAJLARI.....	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

4.1. PAZAR FAKTÖRLERİ	61
4.1.1. Talep ve Yapısal Faktörler	61
4.1.2. İlk Olma Avantajı	63
4.2. MÜŞTERİ FAKTÖRLERİ	67
4.2.1. Müşterinin Kitlesel Bireyselleştirmiş Ürünlere Olan Talebi	64
4.2.2. Müşterinin Sürece Katılımı	66
4.3. ÜRÜN FAKTÖRLERİ	67
4.3.1. Ürünün Bireyselleştirilebilir Olması	67
4.3.2. Uygun Fiyat Seviyesi	67
4.4. FİRMA FAKTÖRLERİ	67
4.4.1. Müşteri Odaklı Tasarım	68
4.4.2. Tedarik Zincirinin Hazır Olması	69
4.4.3. Süreç Esnekliği	71
4.4.4. Optimal Seviyede Bilgi Toplama ve Bilgi Paylaşımı	71
4.4.5. Çeşit ve Karmaşa Yönetimi	72

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜNDE KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME STRATEJİSİ: LINEADecor MARKASI İNCELEMESİ

5.1. HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜ	73
5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	76
5.2.1. Araştırmanın Tasarımı	77

5.3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	77
5.3. DEKOR AHŞAP ÜRÜNLERİ SAN. A.Ş KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME UYGULAMA SÜREÇ VE YÖNTEMLERİ	78
5.3.1. Firma Tanıtımı	78
5.3.2. Firmanın Mutfak Üretim Süreçleri.....	80
5.3.2.1. Müşteriyle etkileşim süreci	81
5.3.2.2. Proje çizim süreci	83
5.3.2.2.1. Mutfak alanının keşfi	83
5.3.2.2.2. Mutfak projesi çizimi	84
5.3.2.2.3. Teklif sunma ve onay süreci.....	87
5.3.2.3. Sipariş süreci	90
5.3.2.4. Üretim süreci	92
5.3.2.5. Montaj süreci	95
5.4. BULGULAR	95
SONUÇ	100
KAYNAKLAR	105
EKLER	111
ÖZGEÇMİŞ	117

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AMA	Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association)
CAD	Bilgisayar Destekli Tasarım (Computer Aided Design)
CAM	Bilgisayar Destekli Üretim (Computer Aided Manufacturing)
CNC	Bilgisayar Sayısal Kontrolü (Computer Numerical Control)
ERP	Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning)
FMS	Esnek Üretim Sistemleri (Flexible Manufacturing Systems)
MRP	Üretim Kaynak Planlaması (Manufacturing Resource Planning)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1. Kitlesele Bireyselleştirmeyi Konumlandırma	14
Şekil 2.2. Sektör Rekabetini Yönlendiren Güçler.....	23
Şekil 2.3. Genişleyen Değer Kriteri	24
Şekil 2.4. Üç Jenerik Strateji	24
Şekil 3.1. US. Polo Assn. Kendi Polonu Tasarla	30
Şekil 3.2. Nike ID Renk Seçimleri	31
Şekil 3.3. Ulrich ve Tung'un (1991) Modüler Hale Getirme Yöntemleri.	36
Şekil 3.4. Saatiniyarat.com Sitesinde Ortak Saat Çerçevesi Kullanılarak Tasarlanmış Saatler.....	37
Şekil 3.5. Zazzle.com Sitesinde Kişiyeye Özel T-Shirtler: Kendin Tasarla	40
Şekil 3.6. Duray 'in Kitlesele Bireyselleştirme Sınıflandırması.....	50
Şekil 3.7. Pine ve Gilmore'un Kitlesele Bireyselleştirme Yöntemleri.....	51
Şekil 4.1. Değer Zincirinde Bireyselleştirmenin Yeri	70
Şekil 5.1. Koçtaş'ın Standart Hazır Mutfak Örneği.....	75
Şekil 5.2. Lineadecor Opus Modeli	87
Şekil 5.3. Lineadecor Axis Modeli.....	88
Şekil 5.4. Müşteriyeye Özel Mutfak Çizimi Birinci Alternatif.....	89
Şekil 5.5. Müşteriyeye Özel Mutfak Çizimi İkinci Alternatif.....	90
Şekil 5.6. Müşteriyeye Özel Mutfak Çizimi Üçüncü Alternatif.....	90
Şekil 5.7. Lineadecor Mutfakları Sipariş Akışı.....	93

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Zanaat Üretiminin Özellikleri.....	16
Tablo 2.2. Zanaat Üretiminin Avantaj ve Dezavantajları	17
Tablo 2.3. Kitlesele Üretimnin Özellikleri	18
Tablo 2.4. 1990'ların Rekabet Ortamının Özellikleri	26
Tablo 3.1. Kitlesele Bireyselleştirme Şekli: Hafif ve Ağır Bireyselleştirme.....	55
Tablo 3.2. Da Silveira vd.'nin Kitlesele Bireyselleştirme Seviyelerinin Diğer Sınıflandırmalarla Bağlantısı.....	56
Tablo 4.1. Pine'ın Pazar-Çalkantı Faktörleri	62
Tablo 4.2. Müşterinin Bireyselleştirmeye Olan Duyarlılığının Boyutları	65
Tablo 5.1. Koçtaş'ın Hazır Mutfak Özellikleri	65
Tablo 5.2. Dekor Ahşap Ürünleri San. A.Ş Firma Bilgileri.....	79
Tablo 5.3. Lineadecor Mutfak Dolaplarının ve Çekmecelerinin Modül Ölçüleri	85
Tablo 5.4. Lineadecor Mutfak Üretiminde Kullanılan Makineler	94

GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle günümüz pazarları değişime uğramıştır. Yeni pazar koşullarında müşterileri standart ürünlerle tatmin etmek imkansız hale gelmiş, müşteriler kendi özel istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaya başlamıştır. Firmalar, standart ürünler ve makul fiyatlarla müşteri tatminini sağlayamayınca, yeni bir stratejiye ihtiyaç duyulmuştur. Kitlesele bireyselleştirme, müşterilerin benzersiz istek ve ihtiyaçlarına, kitlesele üretimin sağladığı verimlilik ve düşük maliyetleri elden bırakmadan yanıt vermeye çalışan bir stratejidir. Bu strateji, firmaların bireyselleştirme ve düşük maliyetlere ulaşma çabaları ile pazarda rekabet avantajı elde etmelerini hedeflemektedir.

Kitlesele bireyselleştirme stratejisi ortaya çıktığı zamandan itibaren pek çok sektörde ve pek çok firmada uygulanmıştır. Acumins (multivitaminler), ChemStation (deterjanlar), Lands' End ve Levis (hazır giyim), Lutron Electronics (aydınlatma sistemleri), Nike ve Adidas (spor ayakkabısı ve futbol ayakkabısı), Procter & Gamble (güzellik ve cilt bakım ürünleri), BMW (otomobil), Dell (bilişim) kitlesele bireyselleştirme uygulamalarına örnek teşkil eden belli başlı firmalardandır.

Yaklaşık 20 yıl önce ortaya çıkmasından sonra, kitlesele bireyselleştirme kavramı pek çok teorik ve deneysel makale, kitap, uluslararası konferans ve her çeşit danışmanlık hizmetine ilham kaynağı olmuştur. Finnish Institute of Mass Customization and Personalization, International Institute on Mass Customization and Personalization, Central Europe Mass Customization Research Center, The Mass Customization Research Center ve MIT Smart Customization Group gibi araştırma merkezleri kurulan, hakkında haberlerin, yeniliklerin ve tartışmaların yer aldığı blogların ve internet sitelerinin kurulduğu kitlesele bireyselleştirme 21. yüzyılda önemli bir konu haline gelmiştir. Ayrıca, konu üzerine dünya çapında pek çok konferans düzenlenmiştir. International Journal of Mass Customization (IJMASSC) adıyla 2005 yılından beri konu hakkında bir dergi yayımlanması da kitlesele bireyselleştirmenin önemini ortaya koymaktadır.

1990'larda kavramın ortaya çıkmasından bu yana pek çok akademisyen konuyu farklı açılardan incelemiştir. Günümüze kadar yazılan İngilizce makale sayısını "Google Akademik"ten "mass customization" olarak taradığımızda 54,700 akademik yayın çıkmaktadır. Bu sonuçların 9950'si 1987-2000 arasında, 16400'ü 2001-2005 yılları

arasında, 17000’i 2006-2010 yılları arasında, 9000’i de 2011-2012 yılları arasında yayımlanmıştır (www.google scholar.com, 25.05.2012). Aynı şekilde, “mass customisation” olarak tarattığımızda 1987-2000 yılları arasında yayımlanan 1790, 2001-2005 yılları arasında yayımlanan 4280, 2006-2010 yılları arasında yayımlanan 6510, 2011-2012 yıllarında yayımlanan 1700 makale çıkmaktadır. Konuyu “mass customization” veya “mass customisation” olarak Thomson Reuters’ta taradığımızda günümüze kadar yayımlanan toplam 1606 makale çıkmaktadır. Bu sonuçlardan 158’i 1987-2000 yılları arasında, 301’i 2001-2005 yılları arasında, 807’si 2006-2010 yılları arasında yayımlanmıştır. Bütün sonuçlar bize kitlesel bireyselleştirmenin her geçen yıl daha fazla araştırma konusu yapıldığını göstermektedir.

Günümüzde teoride ve uygulamada önemli bir strateji haline gelen kitlesel bireyselleştirme hakkında çok fazla Türkçe kaynak bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı dünya çapında farklı sektörlerde büyük ilgi gören ve uygulanan kitlesel bireyselleştirme stratejisi hakkında genel bir çerçeve çizmektir. Çalışma kitlesel bireyselleştirmenin uygulandığı mutfak sektöründe faaliyet gösteren bir firmada gerçekleştirilen vaka analiziyle desteklenmiştir. Vaka analizinde, firmanın kitlesel bireyselleştirmeyi uygulama yöntemleri ve süreçleri ele alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kitlesel pazarların, en küçük yapı taşlarına “tek’in pazarı”na kadar bölündüğü günümüzde her müşterinin istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etme düşüncesini barındıran birçok pazarlama yaklaşımının özünde yer alan bireyselleştirme ve kişiselleştirme ile kitlesel bireyselleştirme kavramsal olarak ele alınacaktır.

İkinci bölümde, kitlesel bireyselleştirme stratejisinin ilham aldığı kendisinden önceki üretim yöntemlerinden zanaat üretimi ve kitlesel üretimden bahsedilecektir. Daha sonra kitlesel bireyselleştirmenin ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden kitlesel pazarların bölünmesi, rekabetin artması ve teknolojinin gelişmesine değinilecektir.

Üçüncü bölümde, kitlesel bireyselleştirme stratejisi daha detaylı olarak incelenecektir. Kitlesel bireyselleştirmenin boyutlarından bireyselleştirme ve düşük maliyetle bireyselleştirme, kitlesel bireyselleştirme süreci, farklı akademisyenler

tarafından oluşturulan kitlesel bireyselleştirme sınıflandırmaları ve kitlesel bireyselleştirme nin avantaj ve dezavantajları üzerinde durulacaktır.

Dördüncü bölümde, firmaların kitlesel bireyselleştirmeye geçip geçmeme kararını vermeden önce değerlendirmeleri gereken koşullar, pazar faktörleri, müşteri faktörleri, ürün faktörleri ve firma faktörleri başlıkları altında incelenecektir

Beşinci ve son bölümde ise hazır mutfak sektöründe kitlesel bireyselleştirme ve bu sektörde stratejiyi uygulayan bir firmanın uygulama yöntemleri ve süreçleri incelenecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMENİN KAVRAMSAL GELİŞİMİ

Toffler (1980: 274) tarafından bildirildiğine göre Anderson, *“Bugünden 20 yıl sonra insanın yapacağı en yaratıcı şey: Yaratıcı bir tüketici olmaktır. İleride orada kendiniz için birtakım giysiler tasarlamak ya da standart tasarımda değişiklikler yapmak için oturuyor olacaksınız, bu yüzden bilgisayarlar sizin için bir taneyi lazerle kesebilecek ve hepsini bir arada sizin için NC makineleriyle dikecek.”* demiştir. Bundan yaklaşık 30 yıl önce Toffler, bireyselleştirme ve kişiselleştirme kavramlarının sektör uygulamalarının özünde yer alacağını öngörmüş ve müşterinin üretim sürecine oldukça dahil olması nedeniyle üreticinin kim olduğunu söylemenin zor olacağını ifade etmiştir.

Günümüz pazarlama literatürüne göre, pazarlar ve bu pazarları oluşturan müşteriler homojen özelliğini yitirdi. Pek çok durumda tek bir pazarlama stratejisine sahip bir pazarla bütün müşterileri memnun etmek hemen hemen imkansız hale geldi. Bu nedenle; firmalar farklı pazar bölümlerine hitap edebilmek için çok sayıda ürün ve marka sunmaya başladı. Bu yolla, firmalar kitlesel pazarlamadan daha küçük bir müşteri grubuna odaklanan, hedef pazarlamaya geçtiler. Tüketicilerin değişen özellikleri, teknolojik gelişmeler ve bölümlendirme çalışmalarının getirdiği problemler firmaları yeni arayışlara sürükledi. Niş pazarlama, veritabanlı pazarlama, mikro pazarlama, interaktif pazarlama, ilişki pazarlaması ve kitlesel bireyselleştirme gibi yaklaşımlar günümüz pazarlama literatüründe pazar bölümlendirmeye alternatif olarak belirmeye başladı (Kara ve Kaynak, 1997: 873-874). Bu yaklaşımlar birbirinden tamamen farklı gibi gelse de, hepsinin özündeki temel düşünce; bireysel tüketicilerin benzersiz istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için daha etkin ve elverişli yollar ortaya koymaktır ve bu düşünceye karşılık gelen temel kavramlar kişiselleştirme ve bireyselleştirme kavramlarıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını kitlesel üretim maliyetlerine yakın maliyetlerle karşılama stratejisi olan kitlesel bireyselleştirmenin özünde de bireyselleştirme bulunmaktadır.

Bu bölümde; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklı bireyselleştirme ve kişiselleştirme kavramları ve bireyselleştirme kavramını benimseyen firmalara rekabet avantajı kazandıran kitlesel bireyselleştirme stratejisi ele alınacaktır.

1.1. BİREYSELLEŞTİRME

Amerikan Pazarlama Derneği (AMA)'nin tanımına göre bireyselleştirme (customization); müşterilerin özel ve benzersiz isteklerine yönelik ürün üretmektir. Her bir alıcı potansiyel bir tek pazar bölümüdür (AMA Dictionary). Piller (2007: 634) ise bireyselleştirmeyi ürün ya da hizmet özelliklerinin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik değiştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Bireyselleştirme, müşteri kendi pazarlama karmasının bir ya da daha fazla unsurunu belirlediğinde olur ve bireyselleştirmede her müşteri pazarın ayrı bir bölümüdür. Örneğin; Dell firması müşterilerine sipariş verdikleri bilgisayarların özelliklerini belirlemelerine, diğer bir deyişle ürünleri kendi istek ve ihtiyaçlarına göre bireyselleştirmelerine izin verir (Tseng ve Jiao, 2001: 25).

Bireyselleştirme kavramı hem zanaat üretimi hem de kitlesel bireyselleştirme kavramının özünde vardır. Her iki kavramda da müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına birebir uyan ürün üretme düşüncesi vardır. Üretim tek bir müşteri için özel üretim de olsa, teknoloji sayesinde kitlesel de olsa; her iki yaklaşımda da müşterilere cazip gelen: kendi istek ve ihtiyaçlarına birebir yanıt veren ürünü elde etmektir.

1.2. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME

Kitlesel bireyselleştirme (mass customization) stratejisi birbiriyle çelişkili iki terim olan “kitlesel” ve “bireyselleştirme” terimlerini bir araya getirmiştir. Kavramdaki “kitlesel” ifadesi kitlesel üretimden gelir ve bu kısım daha çok “maliyetleri arttırmadan bireyselleştirmeyi gerçekleştirme” düşüncesini barındırdığı için teknik ve teknolojik yönden daha çok üretim ve mühendislikle bağlantılıdır denilebilir. Buna karşılık; “bireyselleştirme” müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetleri sağlayarak müşteriye değer kazandırma yönünden bir farklılaştırma stratejisidir. Yeni müşteri elde etme, müşteri memnuniyetini arttırarak mevcut müşteriyle uzun vadeli ilişkiler kurma boyutunda düşünüldüğünde bireyselleştirme daha çok pazarlamayla ilişkili bir kavramdır.

Kitlesel bireyselleştirme kavramı ise; üretim ve pazarlamayı birleştiren bütünsel bir kavramdır.

Kitlesel bireyselleştirme kavramının temelleri ilk olarak gelecek bilimci Alvin Toffler (1970) tarafından atılmıştır. Alvin Toffler, “Üçüncü Dalga” adlı kitabında zanaat üretiminin özünde yer alan bireyselleştirme stratejisi ve kitlesel üretim stratejisinin farkını sorgulamıştır. Daha sonra Stan Davis, 1987’de yazdığı “Mükemmel Gelecek” adlı kitabında bireyselleştirilmiş ürünleri kitlesel olarak üretme gibi iki çelişkiyi, yani “kitlesel” ve “bireyselleştirme”yi bütünleştirerek kitlesel bireyselleştirme fikrini ortaya atmıştır. Davis’in “Mükemmel Gelecek” adlı kitabı literatürde kitlesel bireyselleştirme fikrini, terimini ve kitlesel bireyselleştirmeyle ilgili terminolojiyi ortaya atan ilk yayındır. Davis kitabında dört temel noktayı vurgulamıştır. Birincisi, ürün ve hizmetler müşteri ihtiyacı ortaya çıkar çıkmaz, herhangi bir zamanda karşılanmalıdır. İkincisi, ürün ve hizmetler müşterinin ayağına gitmeli, müşteri ürün ve hizmete gelmemelidir. Ürün ve hizmetler herhangi bir yerde müşteriye ulaştırılmalıdır. Üçüncüsü, ürünün içerdiği bilgi ona şekil veren fiziksel maddeden ayrılmalıdır. Dördüncüsü ise üretim süreçleri, müşterinin isteklerine göre oluşturulmuş sınırsız çeşitlilikte ürün ve hizmet üretmelidir. Davis burada kitlesel bireyselleştirmeyi ortaya atmıştır. Davis, kitlesel bireyselleştirme stratejisine vizyon kazandırmıştır ve onun varsayımları ideal ve biraz gerçek dışı kalmıştır (Kumar vd, 2008: 644).

Joseph Pine (1993) Mass Customization: The New Frontier in Business Competition adlı kitabıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve finansal avantaj kazanmak için kitlesel bireyselleştirmenin önemini ifade eden daha gerçekçi temelleri ortaya atmıştır (Kumar vd, 2008: 644). Pine (1993: 7) kitlesel bireyselleştirmeyi “standart ürün ve hizmetleri, karşılaştırılabilir fiyatlarla, çok fazla alternatifle ve bireysel olarak sağlamak” şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca bu kavramın, “verimlilik, fayda ve düşük maliyetleri gözden çıkarmadan, bireysel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tespit eden ve uygulayan yeni bir rekabet yolu” olduğunu belirtmiştir (Pine, 1993: 48). Pine’in kitlesel bireyselleştirme kavramının temellerini sağlamlaştırmasından günümüze kadar pek çok akademisyen kavramı tanımlamış ve konunun farklı boyutlarını araştırmıştır.

Hart (1995: 36-37) kitlesel bireyselleştirme için iki tanım yapmıştır. Bunlardan ideal olanı “müşterilere her ne isterlerse istedikleri zaman, istedikleri yerde ve istedikleri şekilde, karlı olarak sağlamaktır.” Bu tanım da Davis’in tanımı gibi kitlesel bireyselleştirmenin ulaşmak istediği noktayı ortaya koymaktadır. Tanımda müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşteri taleplerinin her koşulda yerine getirilerek bireyselleştirmenin sağlanması vurgulanmaktadır. Hart’ın (1995: 36) uygulanabilir olan ikinci tanımı ise; “esnek süreçler ve örgütsel yapılar sayesinde farklı çeşitlerde ve genellikle kişiye özel olarak bireyselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin, kitlesel olarak üretilen standart ürünlere yakın; düşük maliyetlerde üretilmesi” şeklindedir. Bu ikinci tanımda kitlesel bireyselleştirme için kitlesel üretim sistemi, esnek süreçler, örgüt yapıları, müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik olarak bireyselleştirilmiş ürünler ve düşük maliyet gerekli koşullar olarak belirtilmiştir.

Kotha (1996: 442) kitlesel bireyselleştirmenin birlikte üretme ekonomisi (economies of scope) üzerine kurulu bir strateji olduğundan bahsetmiştir. Birlikte üretme ekonomisinde, üretim ve bilgi teknolojilerinin yanı sıra yeni üretim metotlarındaki (tam zamanlı üretim ve yalın üretim) gelişmelerin mümkün kıldığı esneklik ve hızlı yanıt verme yetenekleri firmaların ürün çeşitliliğini ve bireyselleştirmeyi gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Kotha (1995: 22) kitlesel üretimin temel amacının herkesin gücünün yeteceği fiyatlarda standart ürün üretmek olduğunu, kitlesel bireyselleştirmenin amacının ise herkesin hemen hemen istediği her şeyi makul fiyatlarda bulabileceği yeterli çeşitlilikte ürün üretmek olduğunu belirtmiştir. Kotha, diğer tanımlara ek olarak müşteri memnuniyeti açısından müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilmeye değinmiş; ayrıca teknolojinin önemini de vurgulamıştır.

Duray (2002: 314), basit bir kavram olan kitlesel bireyselleştirmeyi “kişiye özel ürünlerin makul fiyatlarla sağlanması” olarak tanımlamıştır. Fakat, kitlesel bireyselleştirmenin uygulaması önceki üretim metotlarına uymamaktadır. Eskiden firmalar ya bireyselleştirilmiş zanaat ürünlerini ya da kitlesel olarak üretilmiş standart ürünleri üretmeyi seçmekteydi. Kitlesel bireyselleştirme, bireyselleştirme ve kitlesel üretimi birleştirerek, düşük maliyetli, yüksek hacimli üretim ortamında kitlesel olarak üretilmiş benzersiz ürünler sunarak bir çelişki yaratmaktadır.

Tseng ve Jiao (2001: 2) kitlesel bireyselleştirmeyi, “Her bir müşterinin isteğini karşılayacak ürün ve hizmetleri kitlesel üretime yakın verimlilikte sağlayan teknoloji ve sistemler” olarak tanımlamıştır. Da Silveira vd. (2001: 1-2) de kitlesel bireyselleştirmeyi, bireyselleştirilmiş ürün ve hizmetleri esnek süreçlerle, yüksek adet ve makul seviyede düşük fiyatlarla sağlama becerisi olarak tanımlamıştır. Her durumda kitlesel bireyselleştirme: ürün satışı, ürün geliştirme, üretim ve teslimatı kapsayan sistematik bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Kitlesel bireyselleştirme; her bireyin belirli özelliklere sahip ihtiyacını tam olarak karşılayan ürün ve hizmetlerin (farklılaştırma seçeneği) kitlesel üretim yöntemiyle üretilmiş standart ürünlerin fiyatlarına yakın fiyatlarla daha geniş pazarlar için (maliyet seçeneği) üretilmesidir. Bireyselleştirme süreci sonunda toplanan bilgiler, her bir müşteriyle uzun süreli ilişki kurmaya hizmet eder (ilişki seçeneği) (Piller ve Müller, 2004: 583).

Bardakcı (2004: 3); kitlesel bireyselleştirme kavramını bilgisayar destekli bilgi sistemlerinin, esnek üretim sistemleriyle bütünleştirilmesi sonucunda her bir müşteri için farklı bir ürünün çok sayıda müşteri için üretilmesi olarak ifade etmektedir.

Kitlesel bireyselleştirme; firma/müşteri etkileşimi sayesinde kitlesel üretimin standart ürünlerine yakın üretim maliyetlerinde ve fiyatlarında bireyselleştirilmiş ürünler üretilmesi için operasyonların üretim/montaj aşamalarında değer yaratan bir stratejidir (Kaplan ve Haenlein, 2006: 176).

Kumar vd. (2008: 640) kitlesel bireyselleştirmenin ilk tanımlarının daha kapsamlı olduğunu söylemektedir. Bu tanımlarda kitlesel bireyselleştirme; esnek ve çevik süreçler sonunda her müşteriye özel olarak üretilen ürünlerin hızlı ve makul fiyatlarla teslim edilmesi olarak ifade edilmektedir (Pine, 1993, Hart, 1995). Sonraki tanımları daha dar kapsamlı ve uygulamaya dönüktür. Bunlar, müşterilere geniş fakat sınırlı seçenekte bireyselleştirilmiş ürünler sunmak için; bilgi teknolojileri (müşteriyle birlikte tasarlamak için), esnek süreçler, çevik üretim sistemleri ve kitlesel bireyselleştirmeye özgü örgütsel/tedarik zinciri yapılarını kullanmayı içerir (Duray, 2000, Tseng ve Jiao, 2001). Bu tanımların özü şudur: Kitlesel bireyselleştirme, yüksek derecede bireyselleştirmeyi

kitlesel üretimin düşük maliyetleriyle sağlayan bir firma stratejisidir (Kumar vd, 2008: 640).

Duray vd. (2000: 606) uzun bir literatür taramasından sonra kitlesel bireyselleştirmenin aslında iyi bir kavramsal sınır çizilemediğini, kavram hakkında ortak bir anlayış ya da net bir tanımın olmadığını ifade etmektedir. Piller (2005: 314) ortak bir tanım ve anlayışta karar kılınmazsa kitlesel bireyselleştirmenin ne bir akademik disiplin ne de yöneticiler tarafından benimsenen bir firma stratejisi olabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle Piller (2005: 315), tanımlamasını defalarca gözden geçirdikten sonra, kavramı diğer esnek üretim stratejileri ya da müşteri odaklı ürün tasarım metodlarından ayırt etmiştir. Buna göre, kitlesel bireyselleştirme; belirli ürün özelliklerine bağlı kalarak her müşterinin ihtiyaçlarına yanıt veren ürün ve hizmetleri müşteri ile birlikte tasarlama sürecidir. Bütün operasyonlar sabit, fakat esnek ve hızlı yanıt verebilen süreçlerle tanımlanan “sabit çözüm alanı” nda yer alır. Bunun sonucunda; bireyselleştirmeye bağlı maliyetler daha üst bir pazar bölümüne geçişe neden olmayacak fiyat seviyelerine izin verir.

Her ne kadar tanımlar kitlesel bireyselleştirmenin farklı boyutlarına değinse de (amaç, gereklilikler, hedef, vs.) hemen hemen her tanımda: “kitlesel üretimin standart ürünlerine yakın maliyette”, “düşük maliyette” , “makul fiyatlarda” ifadeleriyle fiyat ve maliyetin önemi; “kişiyeye özel”, “ bireyselleştirilmiş”, “bireysel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünler” gibi benzer ifadelerle bireyselleştirme vurgulanmıştır. Bazı yazarlar stratejinin ne olduğunu anlatırken, bazıları kitlesel bireyselleştirmeye ulaşmak için gerekli teknoloji, örgütsel süreçler, müşteri ilişkileri gibi koşulları da ele almıştır. Bu tanımlar bir araya getirildiğinde kitlesel bireyselleştirme; “müşteriyle etkileşim yoluyla müşteri istek ve ihtiyaçlarının net bir şekilde anlaşılması ile her müşterinin isteğine yanıt verebilecek çeşitte ürünün esnek üretim süreçleri ve bilgi teknolojilerinin kullanılarak kitlesel üretime yakın verimlilik ve maliyetlerle üretilmesi” olarak tanımlanabilir.

1.3. KİŞİSELLEŞTİRME

Literatürde kişiselleştirme (personalization) kavramı üzerine farklı görüşler vardır. Bazı akademisyenler kişiselleştirme ile bireyselleştirme kavramlarını dönüşümlü olarak kullanırken bazı akademisyenler bu iki kavramı birbirinden ayırt etmiştir.

Vessanen'in (2007: 8) bildirdiğine göre, Peppers ve Rogers kişiselleştirmeyi; "bir ürün ya da hizmetin özelliklerini müşteri için daha elverişli hale getirerek ve ek yararlar sağlayarak, daha uygun fiyatta bireyselleştirme" olarak tanımlamıştır.

Riecken tarafından kişiselleştirme; "anamlı birebir ilişki kurarak, her müşterinin isteğini anlayarak ve her müşterinin ihtiyacına yönelik bir amacı gerçekleştirerek müşteri sadakati oluşturmak" olarak tanımlanmıştır (Totz ve Riemer, 2004: 1). Totz ve Riemer (2004: 1) ise kişiselleştirmeyi "ürünlerin, hizmetlerin, içeriğin ya da iletişimin tek bir müşteri veya müşteri gruplarının ihtiyaçlarına yönelik olarak bireyselleştirilmesi" şeklinde ifade etmiştir. İnternet gibi modern bilgi teknolojilerinin sağladığı maliyet avantajı; kişiselleştirmenin müşteri kitlelerine yönelik olarak, standart ürünlerin maliyetiyle karşılanmasıdır. Bu durumda kitlesel bireyselleştirme de ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmesi olarak görülebilir. Totz ve Riemer (2004: 1) kişiselleştirme kavramını web tabanlı kişiselleştirme ve kitlesel bireyselleştirme olarak ikiye ayırmıştır. Bu durumda Totz ve Riemer'e göre, kişiselleştirme ve bireyselleştirme birbirinden ayrı iki kavram değildir.

Arora vd. (2008) ve Piller (2007) kişiselleştirme ve bireyselleştirme kavramlarını birbirinden ayırt etmiştir. Arora vd. (2008: 305) kişiselleştirmeyi "genellikle müşteri hakkında önceden elde edilen verilere bağlı kalarak firmanın bireysel müşteriler için hangi pazarlama karmasının uygun olacağına karar vermeleri" olarak tanımlamıştır. İnternet kişiselleştirmenin pek çok örneğiyle doludur. nytimes.com'un okuyucularına ilgi alanlarına yönelik kişiselleştirilmiş haberler sunması ve amazon.com internet sitesinin kullanıcılarına kişiselleştirilmiş kitap ve müzik önerisi sunması kişiselleştirmeye örnektir. Bireyselleştirme ise müşterinin kendi pazarlama karmasının bir ya da daha fazla unsurunu belirlemesidir (Arora vd, 2008: 306). MyYahoo hizmetiyle yahoo.com kullanıcılarının kendi internet sayfalarını görsel ve içerik olarak tasarımlarını sağlar. Kullanıcılar; borsada işlem gören hisse senetleri, hava durumu, spor haberleri ya da belli başlı haber

konuları gibi ilgilendikleri alanları seçerek kendi özel sayfalarında bunların görüntülenmesini sağlar ve sayfa düzenlemesini yapar. Bunun yanı sıra müşteriler; kişisel Yahoo sayfasının zemin rengini, yazı karakterini ve yazı rengini görsel alternatifler arasından beğenilerine göre tercih eder. Kullanıcıların farklı internet sitelerinde yer alan, kişiye özel sayfalarını istekleri doğrultusunda tasarımları bireyselleştirmeye örnek teşkil eder.

Piller'e (2007: 634) göre bireyselleştirme ürün ya da hizmet unsurlarının müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik olarak değiştirilmesi, montajlanması ya da modifiye edilmesi ile bağlantılıken; kişiselleştirme müşteri hakkındaki bilgilerin (müşteri profili) kullanılarak firma tarafından bilgi nesnelerinin seçilmesi, filtrelenmesi ve daha sonra seçimlerin müşteriye iletilmesi üzerinedir. Kişiselleştirme, doğru uygulandığında hizmet sağlayıcısı ve müşteri açısından bir kazan/kazan stratejisidir. Kişiselleştirmede müşteriye pek çok olasılık arasından özel seçenekler ve alternatifler sunulur. Pek çok durumda bilgi hizmetlerinin bireysel kullanıcı ihtiyaçlarına dönüştürülmesi için kişiselleştirme teknikleri kullanılır. Kişiselleştirme web uygulamalarının önemli bir parçası haline gelmiştir.

Farklı sektörlerden kişiselleştirme örneklerine rastlanabilir. "Amazon" gelişmiş kişiselleştirme uygulamalarında öncü bir firmadır (Piller, 2007: 634). Kitap, DVD, CD, oyuncak, giysi, spor aletleri, elektronik aletler, vb. ürünlerin online perakendecisi olan amazon.com ziyaretçilerin internet sitesine üye olmasından sonra, daha iyi hizmet verebilmek ve tavsiye sunabilmek için üyelere farklı kategorilerdeki ilgi alanlarını sorar. Araştırılan ve daha önce satın alınan ürünleri dikkate alarak, önereceği ürünlere karar vermek için ortak filtreleme yöntemini kullanır (<http://www.amazon.com>). Amazon.com'un tavsiye motoru her müşterinin satın alma geçmişini, benzer ürünleri satın alan diğer müşterilerle karşılaştırarak, müşterinin satın alabileceği daha farklı ürünleri önerir (Piller, 2007: 634).

Ebay.com internet sitesi kullanıcıları ayırt eder ve kullanıcıların ilgi alanlarını ve yaptığı araştırmaları kaydeder. Sistem, kullanıcı başka bir zaman internet sitesinde tarama yaptığı anda benzer bağlantıları sunar. Google ve Alta Vista gibi arama motorları da kişilerin zaman içerisinde yaptığı araştırma türlerini kayıt altına alır. Bu sayede,

kullanıcılar arama motorunda benzer bir başlıkları taradığında, arama motoru daha hızlı ve daha verimli bir şekilde yanıt verebilir (Arora vd, 2008: 307).

Tseng ve Piller (2003: 7) kitlesel bireyselleştirmeyi, kişiselleştirmeden ayırır. Kişiselleştirme müşteriler arasındaki farkı ayırt etmek için kullanılırken, kitlesel bireyselleştirme kişiselleştirmeyi uygulama sürecidir. Bazı durumlarda kişiselleştirme bir hedefken, kitlesel bireyselleştirme bu hedefe giden yoldur. Kitlesel bireyselleştirme ve kişiselleştirme, firmaların pazar ortamına daha hızlı yanıt vermelerine imkan tanır. Her ikisi de firmaların daha sağlam bir rekabet avantajı kazanmasını sağlar; çünkü her ikisi de firmaların müşteri istek ve ihtiyaçlarını takip etmelerini, anlamalarını ve onları karşılamalarını gerektirir.

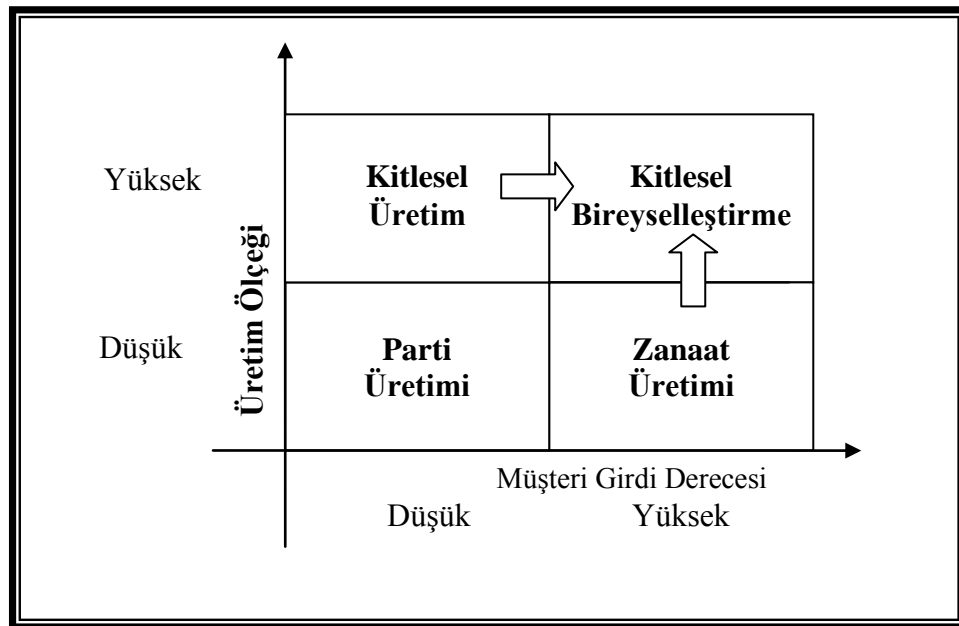
Tseng ve Piller (2003: 7) bireyselleştirme ve kişiselleştirmeye örnek olarak katalog perakendecisi Land's End'i vermiştir. Firma 1999'dan beri internet sitesi üzerinde sanal bir model ve tavsiye hizmeti kullanmaktadır. Sistem birbirini tamamlayan ve her müşterinin profiline uyan stillerdeki standart ürünleri kişiye özel paketler halinde önerir. Bu hizmet müşterilere birbiriyle uyumsuz giysi ürünleri (gömlek ve pantolon gibi) yerine birbiriyle uyumlu eşlemeler sunar. Fakat, her ürün hala standart bir üründür. Land's End, aynı zamanda, 2001 yılında kitlesel bireyselleştirmeyi uygulamaya başlamıştır. Bu uygulama sayesinde müşteriler ölçülerine göre pantolon ve gömlek sipariş edebilir ve bütün ürünler özel bir fabrikada sipariş üzerine üretilir. Bunun yanında, firma yüksek sayıda tasarım seçeneği ve çeşitlilik sunar. Fakat, Land's End'in bireyselleştirme süreci kişiselleştirme tarafından desteklenmez. Müşteriler hangi model, bel yüksekliği ve pantolon paça uzunluğunun kendilerine daha iyi uyduğunu bilmek zorundadır. Land's End'in yapılandırma aracı herhangi bir bilgi ya da fikir sunmaz. Firmanın standart ürünler için kullandığı kişiselleştirme uygulaması, kitlesel bireyselleştirme operasyonlarına ek yarar sağlar. Müşteriler, verilen kişiselleştirme hizmeti sayesinde yeni ürün tasarlama daha hızlı karar verebilir. Böylece, kitlesel bireyselleştirme ve kişiselleştirme ayrı metodolojik zemine sahipken ve farklı araçlar kullanırken, kişiselleştirme kitlesel bireyselleştirmeyi destekler. Mesela; müşterilere tasarıma başlamadan önce kişiselleştirilmiş ürün grupları sunulduğunda, birlikte tasarlama ya da müşterilerin internet üzerinden kendi başlarına tasarlama süreci kısaltılabilir ve bu süreç daha etkin hale getirilir. Yüzlerce ya da milyonlarca seçenekten kendi beğendikleri ürünü seçip

eşleştirmek yerine, müşteriler istek ve ihtiyaçlarına en iyi uyan çözümü tasarlamaya odaklanır. Bu nedenle; yapılandırma sürecinde karmaşa ve müşterilerin seçenek yükü azaltılmış olur (Tseng ve Piller, 2003: 7).

İKİNCİ BÖLÜM

KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMEYE GEÇİŞ

Davis (1987: 169) pazarların kitlesel bireyselleştirilmesinin “endüstriyel ekonomilerin kitlesel pazarlarıyla aynı sayıdaki müşteriye ulaşılması ve sanayi öncesi ekonomilerdeki gibi müşterilere bireysel olarak davranılması” olduğunu söylemiştir. Kitlesel bireyselleştirme, bireyselleştirmenin yüksek fiyatlarla gerçekleştiği zanaat döneminin en iyi özelliğini, makul fiyatlarda, fakat yüksek derecede standartlaştırılmış ürünlerin üretildiği kitlesel üretimin en iyi özelliğiyle birleştirmektedir (Fralix, 2001: 3). Zanaat üretiminin odak noktası müşteri isteklerine göre ürünlerin bireyselleştirilmesi, kitlesel üretimin odak noktası düşük maliyetlerdir. Kitlesel bireyselleştirme her ikisini de birleştirerek uygulamaya çalışan karma bir stratejidir. Şekil.2.1’de kitlesel bireyselleştirmenin konumlandırılması gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Kitlesel Bireyselleştirmeyi Konumlandırma (Squire vd, 2006: 11).

Boer vd.'ne (2004: 577) göre üretim teknolojisi zanaatkarların bireysel müşteriler için tek bir ürün üretmesi ile başlamış ve buna zanaat üretimi denmiştir. Üretim 1800'lerin sonlarına doğru Sanayi Devrimi ile değişmeye başlamış ve parti üretimine geçilmiştir. 20.yüzyılın başında ise kitlesel üretim ortaya çıkmıştır. Bugün kitlesel üretim pazarları, kitlesel bireyselleştirmeye doğru yol almaktadır. Bugünkü ve gelecekteki üretim günümüzün gelişmiş üretim sistemlerinin ve teknolojinin getirdiği avantaj ve karmaşayla birlikte zanaat üretimi dönemine geri dönmektedir. Bu nedenle; kitlesel bireyselleştirme zanaat üretimi döneminin ideallerinin modern endüstriyel teknoloji ile gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir.

Bu bölümde; kitlesel bireyselleştirmeyi oluşturan “bireyselleştirme” nin kaynaklandığı “zanaat üretimi” ve “kitlesel”liğin kaynaklandığı “kitlesel üretim” üzerinde durulacak ve daha sonra kitlesel bireyselleştirmeye geçişin nedenleri ele alınacaktır.

2.1. ZANAAT ÜRETİMİ

Toplumdaki iş bölümünün toplumu şekillendirmeye başlamasıyla ve insanlar yalnızca kendileri için gerekli ihtiyaçları üretmek yerine en iyi yapabildikleri işlere yönelmeye başlamış ve zanaatkarlık modern ekonominin yönlendirici unsuru haline gelmiştir (Kaplan ve Haenline, 2006: 168). Yüzyıllar boyunca üretim zanaatkarlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Her ürün gerekli hammadde, alet ve en önemlisi yeteneğe sahip bir kişinin eliyle üretilmiştir. Bu kişilere “esnaf” da denmiş ve bu kişilerin sahip oldukları hammaddeyi bitmiş ürüne çevirme yetenekleri büyük bir onur kaynağı olarak görülmüştür, bu nedenle zanaatkarlar toplumda oldukça saygın kişiler olarak yer etmiştir (Pine, 1990: 17).

Zanaat üretiminde ürünler elle teker teker üretilirdi, bu nedenle iki ürün birbiriyle benzemez ve ürünler yüksek kalitede olurdu. Kişiye özel olarak gerçekleşen üretimde yalnızca ürünler değil süreçler de farklılaşırdı (Piller ve Tseng, 2003: 6). Ürünlerin üretim süresi uzun olduğu için müşteriler ürünleri elde etmek için beklemek zorundaydı. Ürünlerin teker teker üretilmesi kısmen daha pahalı olmasına ve sadece üst sınıfa hitap etmesine neden oldu (Fralix, 2001: 3). Ayrıca; ürünün tek olması, parçalarının başka bir ürünün parçalarıyla değiştirilememesi; üründe çıkan bir problemde parçanın yeniden

üretilmesini ya da başka bir ürünün parçasının o ürüne göre uyarlanması gerektiriyordu, bu zaman alıcı, dolayısıyla da yüksek maliyetli bir işti. Tablo.2.1’de zanaat üretiminin özellikleri belirtilmiştir.

Tablo 2.1. Zanaat Üretiminin Özellikleri

ZANAAT ÜRETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	
Ürün	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Müşteri istek/ihtiyaçlarına yönelik bireyselleştirilmiş ◆ Pahalı ◆ Kaliteli
Üretim	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Müşteri ile doğrudan iletişim kurularak ◆ Sipariş üzerine üretim ◆ Tek tek üretim ◆ Üretim süresi yüksek ◆ Makine ve teçhizattan çok el emeğine dayalı ◆ Yüksek maliyet ◆ Az sermaye ◆ Başka bir ürünle değişemeyen parçalar ◆ Bireyselleştirilmiş üretim süreçleri

2.1.1. Zanaat Üretiminin Avantaj ve Dezavantajları

Zanaat üretiminde ürünler kişinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda özel olarak üretildiği için müşteri tatmini sağlar. Müşteriyle birebir ilişkiler söz konusu olduğu için üretime itina gösterilir ve bu sayede ürün kalitesi artar. Üretim emek yoğunudur ve yüksek sermaye yatırımı gerektirmez. Ürün kişiye özel ve doğrudan tüketime yönelik olarak tam zamanında üretildiği için, stok maliyeti de yok denecek kadar azdır.

Ürünlerin teker teker üretilmesi kaliteyi arttırmanın yanı sıra maliyetleri ve üretim süresini de arttırır. Maliyetlerin artması ürün fiyatını arttırır ve ürünlerin fiyatının yüksek olması yalnızca üst sınıfa hitap etmesine neden olur. Ürünün parçası bozulduğunda bozulan parça başka üründe veya stokta bulunmadığı için yeniden parça üretilmesi

gerekir. Bu nedenle ürün üretimi gibi tamiratı da zaman alır ve marangozluk, terzilik gibi mesleklerde; kumaş, ahşap, boya gibi malzemelerin renginin eskisiyle tutması zordur, bu da tamir olan ürünün orijinalliğinin bozulmasına neden olur. Tablo 2.2’de zanaat üretiminin avantaj ve dezavantajları yer almaktadır.

Tablo 2.2. Zanaat Üretiminin Avantaj ve Dezavantajları

ZANAAT ÜRETİMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	
Müşteri Açısından Avantajlar	
◆	Ürünler, müşteri istek/ihtiyaçlarına yönelik olarak üretilir. Benzersizdir.
◆	Müşteri memnuniyeti sağlanır.
◆	Ürün kalitesi yüksektir.
Üretici Açısından Avantajlar	
◆	Sipariş üzerine üretim yapılır. Ürünün elde kalma riski yoktur.
◆	Üretim fazla sermaye gerektirmez.
Müşteri Açısından Dezavantajlar	
◆	Ürün pahalıdır.
◆	Üst sınıfa hitap eder.
◆	Üretim süresi uzun olduğu için bekleme süresi uzundur.
◆	Ürünün parçası bozulduğunda parçanın başka bir ürünün parçasıyla değişme şansı yoktur. Tamiri uzun zaman alabilir.
Üretici Açısından Dezavantajlar	
◆	Ürünler teker teker üretildiği için üretim süresi yüksektir.
◆	Ürün tamiri uzun zaman alabilir.
◆	Üretim maliyeti yüksektir.

2.2. KİTLESEL ÜRETİM

19. yüzyılın sonlarından başlayarak Henry Ford, 1913 yılında Model T’nin üretimiyle montaj hattını keşfetmiş, kitlesel üretim yönteminin öncüsü olarak üretim dünyasında bir devrim yaratmış ve “Siyah olmak kaydıyla istediğiniz renkte otomobil

sahibi olabilirsiniz”, sloganıyla kitlesel üretimin dayandığı temel ilkeyi ifade etmiştir (Bardakcı, 2004: 1).

Değişebilen ürün parçaları, uzmanlaşmış teknolojik makineler, üretim süreçlerine odaklanma, işbölümü, düşük maliyet ve düşük fiyata odaklılık, ölçek ekonomisi, standartlaştırılmış ürün, uzmanlaşma, operasyonel verimliliğe odaklanma, profesyonel yöneticilerin yer aldığı hiyerarşik organizasyon yapısı gibi temel unsurlara dayanan kitlesel üretim 20.yüzyılın ilk yarısında dünya çapında firmaların benimsediği önemli bir üretim anlayışı haline gelmiştir (Pine, 1993: 15) (Bkz.Tablo 2.3.).

Tablo 2.3. Kitlesel Üretimin Özellikleri

KİTLESEL ÜRETİMİN ÖZELLİKLERİ	
Ürün	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Standart ürün ◆ Düşük fiyat odaklı ◆ Değişebilen parçalar
Üretim	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Uzmanlaşmış teknolojik makinelerle üretim ◆ Üretim süreçlerine odaklanma ◆ İşbölümü ◆ Üretim akışı prensibi ◆ Ölçek ekonomisi ◆ Operasyon verimliliği yüksek ◆ Düşük maliyet odaklı ◆ Yüksek adetli ◆ Stok için üretim
Organizasyon Yapısı	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Profesyonel yöneticilerden oluşan hiyerarşik organizasyon yapısı

Kaynak: Pine, B. J. (1993). *Mass-Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School, Boston-Massachusetts, ABD, s.15'ten uyarlanmıştır.

ABD'de kitlesel üretimden önceki üretim anlayışı *yüksek kalite ve yüksek adetli üretime* dayalıydı. Bunlara ek olarak Ford, düşük maliyet ve düşük fiyata

odaklanmıştır. *Maliyet odağı, montaj hattı akışını* gerektirmiştir. Bu iki prensip, *ölçek ekonomisi* prensibini doğurmuştur. Ölçek ekonomisine göre, firmanın üretim kapasitesi ne kadar yüksekse, üretim o kadar artar ve maliyetler de o ölçüde düşer. Kitlesele üretimde firmalar sadece girdiyi arttırarak değil, birim zamandaki makine üretim miktarını ve işçilerin verimliliğini arttırarak da üretimi arttırabilir, bu sayede bir birim üretim için daha az emek gerekir. Bu da sabit maliyetleri ve sermaye/işçilik oranını arttırır, fakat birim maliyeti büyük oranda azaltır. Düşük maliyetler, fiyatların düşürülebilir olduğunu gösterir. Fiyatlar düştüğünde, daha fazla tüketici ürünleri satın alma gücüne sahip olur. Bu da satış hacmini arttırır, daha yüksek satış hacmi de daha yüksek adetli üretim, daha *düşük maliyet* ve daha *düşük fiyatları* beraberinde getirir. Bu süreç bir döngü içerisinde devam eder. Bu döngü, *standart ürünlerin* geliştirilmesi ve üretilmesini gerektirir; çünkü üretimi aksatacak herhangi bir karışıklık ya da kişiye özel üretim, üretim süreçlerini aksatır ve süreçlerdeki herhangi bir aksama maliyetlerin yükselmesine neden olur. Bu yüzden kitlesele üretim; istikrarlı taleplerin yer aldığı, uzun ürün geliştirme döngüsü ve ürün hayat döngülerinin yer aldığı homojen pazarlarda kullanılan bir stratejidir (Pine, 1993: 16-17).

Kitlesele üretimin diğer bir prensibi *uzmanlaşmadır*. Kitlesele üretimde bütün üretim süreci yalnızca bir üretim aşaması üzerine yoğunlaşan *uzmanlaşmış makineler* tarafından gerçekleştirilir. Makinelerin uzmanlaşması büyük ölçüde *işçilerin uzmanlaşmasına* bağlıdır. Üretim süreci her işçinin daha da küçük işler yaptığı *alt süreçlere* bölünmüştür, bu sayede bu işlerin yönetilmesi kolaylaşmıştır. Bütün üretim süreci ölçek ekonomisine ve düşük maliyetlere ulaşmak için montaj hattının uzmanlaşmış makineleri ve işçileri sayesinde, düzgünce işleyen alt operasyonlara bağlıdır. Eğer üretim tam kapasiteye yakın gerçekleşmezse veya makineler, işçiler ya da operasyon hızlarında ters giden bir şeyler olursa, birim maliyetler aniden yükselir. Bunu önlemek için firmalar operasyonların verimliliğine odaklanır. Makinelerin ve işçilerin verimliliğini her gün korumak ve zaman içinde arttırmak firmanın başarısı için önemlidir. Kontrole olan artan ihtiyaç, profesyonel yöneticilerden oluşan hiyerarşik örgüt yapısını doğurmuştur. Kitlesele bireyselleştirmenin son prensibi, üretimi kontrol etme ihtiyacından doğan ve büyük hiyerarşik örgütlerin ortaya çıkmasından etkilenen *dikey bütünleşmedir*. Kitlesele üretimin yüksek sabit maliyetleri, düşük maliyetlerini garantilemek için montaj hattının sürekli dolu olmasını gerektirir. Bunu, hammaddelerin elverişli olması ve parçaların mevcut olması izler. Bu

yüzden; kitlesel üreticiler yalnızca üretimle değil, bütün girdilerin ham halde ve üretim ve dağıtım aşamalarında düzenli akışıyla ilgilenir. Kitlesel üreticiler aynı zamanda kitlesel tedarikçi ve dağıtıcı da olurlar. (Pine, 1993: 16-17).

2.2.1. Kitlesel Üretim Avantaj ve Dezavantajları

Kitlesel üretimde ürünler standart olarak stok için üretilir, bu nedenle üretim verimliliği artar ve firmanın maliyetleri düşer. Maliyetlerin düşmesi fiyatları da düşürür. Düşük fiyat ürüne olan talebi arttırır. Kitlesel üretim, maliyet odaklı olduğu için firma ürün farklılaştırmasından kaçır, standart ürünler üretir. Bu da firmaların Ar-Ge ve Ür-Ge maliyetlerini azaltır. Standart ürünlerin üretilmesi üretimde kurulum maliyetlerini azaltır. Bu nedenle; kitlesel üretim stratejisi üretim ve maliyet odaklı bir stratejidir. Firma için dezavantajı stok için üretim yapılmasıdır. Üretim talepten önce gerçekleştiği için ürünlerin modasının geçmesi ve stoklarda kalma riski yüksektir.

Standart ürünlerin müşteri için en fazla değer yaratan unsuru düşük fiyatlarda sunulmasıdır. Müşteri birebir istek ve ihtiyaçlarına yönelik olmasa da, belirli orandaki tatmin edici ürünlere düşük fiyat ödeyerek sahip olur. Stok için üretilen ürünlerin müşteriye sağladığı diğer bir avantaj; her müşterinin mevcut seçenekler arasından istek ve ihtiyaçlarına en uygun ürünü anında elde etmesidir (Jiang vd, 2006: 25-27). Ürünü satın almak için beklemlerine gerek yoktur. Firma maliyeti en aza indiren üretim olanaklarına göre; ürün çeşitliliği, ürün özellikleri ve üretim miktarına pazardaki talep bilgisini doğrulamadan karar verir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınmadan ürün özelliklerinin ve çeşitliliğin belirlenmesi müşteri açısından en büyük dezavantajdır.

2.3. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMENİN ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

Küreselleşme ile birlikte sınırlar ortadan kalkmış, rekabet şiddetlenmiş, teknoloji tüm dünyada hızla yayılmaya başlamıştır. Bu önemli gelişme firma stratejilerinde ve tüketici istek ve ihtiyaçlarında büyük değişikliklere neden olmuştur. Rekabetin artmasından kaynaklanan, üretici pazarlarının tüketici pazarlarına dönüşümü ile birlikte firmalar yeni müşteri elde etmek ve mevcut müşterileri elde tutmak için mücadele etmeye başlamıştır. Bunu gerçekleştirilebilmek için firmalar fiyatları düşürse de bu artık tek başına yeterli olmaz. Bu nedenle; firmalar rakiplerine göre farklılık yaratmak adına,

müşterilere “bireysel” çözümler önerme yolunu benimsemeye başlamıştır. Müşterilerin ürün ve hizmetlerden beklentileri artarken, firmaların da pazar bölümlendirmeye eğilimleri artmış, bazen de firmalar daha uç seviyelere geçerek, tek bir müşterinin yer aldığı “tek’in pazarı” na yönelmeye başlamıştır. Kitlesele üretimin standart ürünleriyle tatmin olamayan müşterilere, kendi istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünleri kitlesele üretim verimliliğine yakın verimlilikte sunan kitlesele bireyselleştirme stratejisi alternatif strateji olarak ortaya çıkmıştır (Blecker vd, 2005: 9).

Pazardaki istikrarın bozulması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle; ürün yaşam döngüsü kısalmakta ve teknolojinin hızlı değişimi tüketici ve üreticileri zor durumda bırakmaktadır. Değişen pazar koşulları ve taleplerine, esnekliğinin az olması nedeniyle kitlesele üretimin verdiği yanıt yeterli gelmemekte; bu yüzden heterojen pazarlara, bölünmüş taleplere, -kısalan ürün yaşam döngüsüyle artan-ürün çeşitliliğine hızlı yanıt verebilen; müşteri taleplerine göre ürün ve hizmetleri bireyselleştirmeyi ilke edinen; daha esnek bir yaklaşım olan kitlesele bireyselleştirme yaygınlaşmaktadır (Pine, 1993: 29).

Kitlesele bireyselleştirmeye geçişin üç temel nedeni vardır: Birincisi, kitlesele pazarların çökmesi ve müşterilerin artık “*bir beden herkese uyar*” düşüncesiyle tatmin olmayıp daha fazla çeşitlilik ve bireyselleştirme araması; ikincisi, kitlesele bireyselleştirmenin kısalan ürün yaşam eğrilerine ve artan küresel rekabete bir yanıt olması; üçüncüsü, yeni üretim, bilgi teknolojilerinin firmaların müşteri isteklerini standart ürünlerin düşük maliyetlerinde ve yüksek hızlarında gerçekleştirmesini mümkün hale getirmesidir (Kotha, 1995: 21, Hart, 1995: 38, Squire vd, 2006: 11).

Kitlesele bireyselleştirmenin ortaya çıkış nedenlerini kitlesele pazarların bölünmesi, rekabetin artması ve teknolojik gelişmeler olarak üç temel başlık altında ele alabiliriz.

2.3.1. Kitlesele Pazarların Bölünmesi

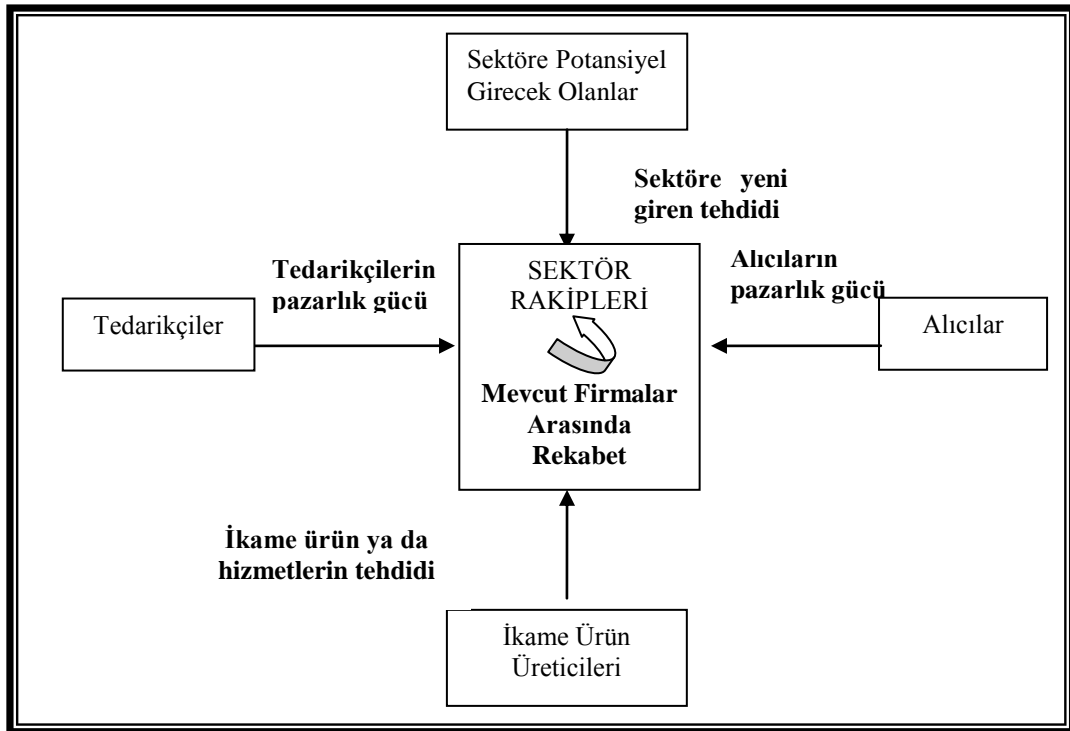
Kitlesele bireyselleştirmenin ortaya çıkışına zemin hazırlayan en temel neden; müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişime bağlı olarak kitlesele pazarların bölünmesidir (Hart, 1995: 38, Bardakci ve Whitelock, 2004: 467, Squire vd, 2006: 11) Günümüzde pazarları oluşturan sektörler ve müşteriler homojen özelliğini yitirmiştir. Müşterilerin

heterojen talepleri, pazardaki talebin tahmin edilmesini engellemiş ve istekler pazarlamacılar, tüketiciler için belirsiz hale gelmiştir. İsteklerin belirsizliği istek ve ihtiyaçların hızla değişmesine neden olmuştur (Kotha, 1995: 21). Tüketicilerin doyumsuzlaşması, onları tek bir pazar stratejisinin uygulandığı tek bir pazar bölümüyle tatmin etmeyi neredeyse imkansız hale getirmiştir. Bu nedenle; firmalar farklı pazar bölümlerine yönelik farklı ürünler ve markalar sunma yolunu benimsemiştir. Bu yolla firmalar kitlesel pazarlardan belirli bir müşteri grubuna odaklanan hedef pazarlama stratejilerine yönelmiştir. Fakat, akademisyenler bölümlendirmenin pazarı farklılaştırmak için çok ayrıntılı bir yol olmadığını, bu nedenle daha iyi bir yol olarak “niş” olarak adlandırılan (bölünebilen pazarların herhangi bir parçası) daha küçük bölümlere yoğunlaşmak olduğunu ifade etmektedirler. Bölümlendirme ve nişlere rağmen pazar tam olarak esas farklılaşma seviyesine ulaşamamıştır. Bölümlendirmedeki son aşama bölünmez yapı taşlarının belirlenmesi olmuştur (Kara ve Kaynak, 1997: 873-874). Müşterilerin ürün ve hizmetlerden beklentileri artarken, firmalar pazar bölümlendirmenin ve niş pazarların ötesine geçerek tek bir müşterinin yer aldığı “tek’in pazarı”na yönelmeye başlamıştır (Blecker vd, 2005: 9).

2.3.2. Rekabetin Şiddetlenmesi ve Rekabet Anlayışının Değişmesi

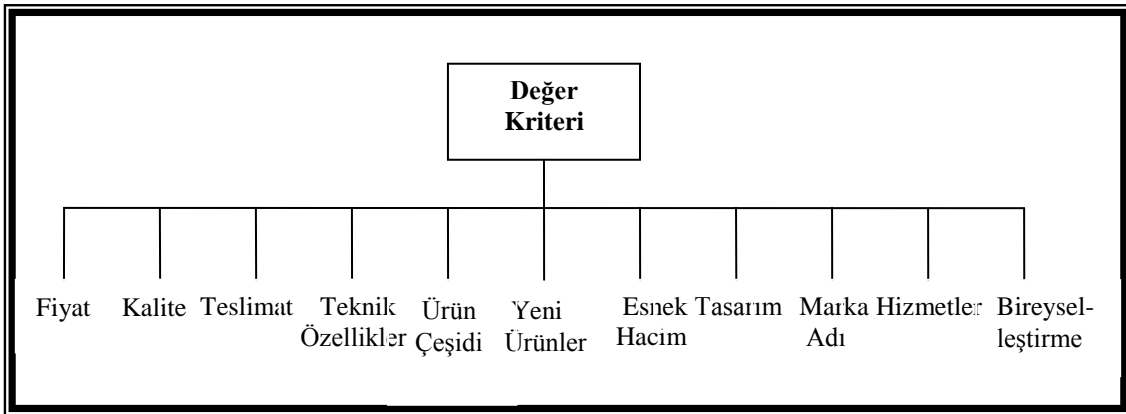
Kitlesel bireyselleştirmenin bir ihtiyaç olarak doğmasının nedenlerinden birisi de küreselleşmeyle birlikte şiddetlenen rekabettir. Firmalar, pek çok sektörde şiddetli rekabette avantaj sağlamak için kitlesel bireyselleştirme stratejisine yönelmiştir.

Rekabet, bireylerin çalışmalarını pek çok alanda daha iyi hale getirmeye yarayan, toplumun en güçlü dinamiklerinden bir tanesidir. Ekonomi terimi olarak rekabet; “ürün ve hizmet piyasalarındaki firmaların, ürün ve hizmetleri satmak ve satın almak amacıyla daha fazla pazar payı elde etmek için yarışmasına” denir (www.rekabet.gov.tr). Porter (1998: 5) bir sektördeki rekabetin bulunduğu ekonomik yapıdan ve mevcut rakiplerin tutumlarından ileri geldiğini söylemiş ve sektördeki rekabetin durumunu Şekil 2.2.’de gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlamıştır. Bu beş rekabet gücü sektördeki rekabete ve karlılığa karar vermektedir.



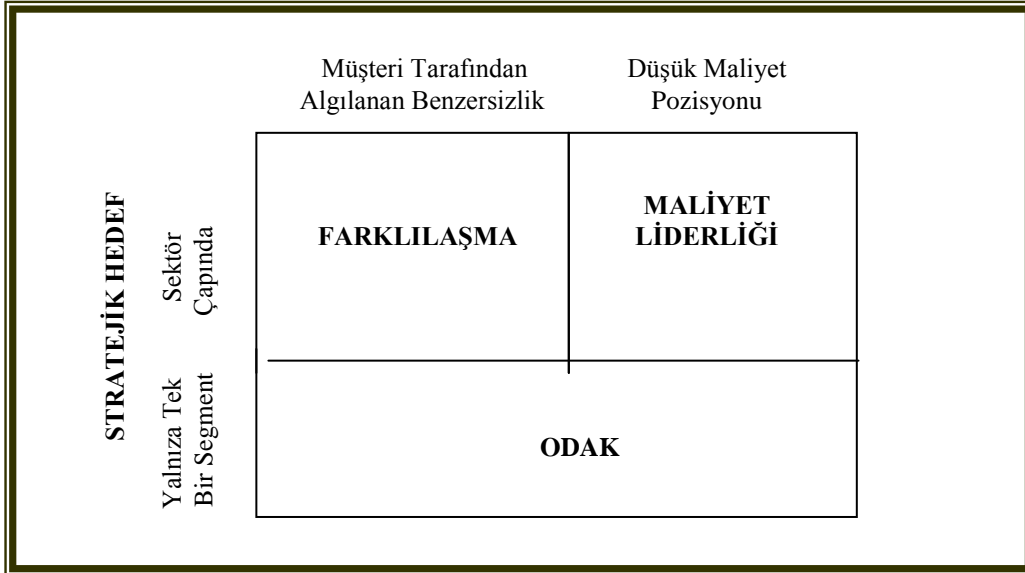
Şekil 2.2. Sektör Rekabetini Yönlendiren Güçler (Porter M.E., 1998: 5).

Porter (1998), firmaların rakipler üzerinde avantaj elde etmesinin müşterilere değer yaratmasıyla mümkün olduğunu belirtmiştir. Değer, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ya da müşteri değerini daha da artırma yeteneğidir. Walters ve Lancaster'a (1999) göre müşteri değeri de müşterinin bir ürün (ya da hizmeti) seçmesindeki temel özelliktir; çünkü bu özellik firmanın ürününün değerini artırır (endüstriyel pazarlarda) ya da müşterinin hayat standardını geliştirir (tüketici pazarlarında). Geçmişte değer kriterini tanımlamak kolayken, günümüzde pazarların parçalanması değer kavramının birçok faktörü içermesine neden olmuştur (Squire vd, 2004: 462-463). Squire vd.'nin oluşturduğu değer kriterleri Şekil 2.3' te gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Genişleyen Değer Kriteri (Squire vd, 2004: 461)

Her organizasyonun müşterilerine daha üstün değer sağlaması için stratejiye ihtiyacı vardır. Porter'a göre rekabet stratejisi farklı olmayla bağlantılıdır. Rekabet stratejisi firmanın kendisini rakiplerden ayırmak için yeterliklerini üst seviyeye çıkarmasıdır. Firmalar sektördeki rakipleri geride bırakmak için üç jenerik strateji arasından seçim yapmalıdır: maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma (Porter, 1998: 35).



Şekil 2.4. Üç Jenerik Strateji (Porter, M.E, 1998: 39).

Maliyet liderliğinde esas olan; üretilen mal veya hizmette rakiplere karşı düşük maliyet avantajına sahip olmaktır. Her ne kadar kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de firmanın temel amacı düşük maliyettir. Yöneticilerin maliyet kontrolüne eğilmesi bu amaçlara ulaşmak için gereklidir. Firmaların düşük maliyete erişmesi rakiplere göre yüksek bir pazar payına ve hammaddelere daha kolay erişebilme gücüne sahip olmalarını gerektirir (Porter, 1998: 35-37).

Farklılaşmada ise temel olan; firmaların sunduğu ürün veya hizmetleri rakiplerinkinden farklılaştırarak sektörde benzersiz konum elde etmeleridir. Farklılaşma; tasarım ya da marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri, bayi ağı ya da diğer boyutlarda gerçekleşebilir. İdeal olan, firmaların kendilerini birden fazla boyutta farklılaştırmalarıdır. Eğer başarılı olabilirse, farklılaşma sektörde ortalamanın üstünde bir geri dönüş almak için uygun bir stratejidir ve farklılaşma sayesinde müşterinin fiyata karşı hassasiyeti azalır. Farklılaşma, düşük fiyat konumu ihtiyacını ortadan kaldırdığı için kar marjlarını artırır (Porter, 1998: 37-39).

Son jenerik strateji özgün bir müşteri grubuna, belli bir ürün yelpazesine veya coğrafi bir pazar üzerine odaklanmadır. Bu şekilde strateji geliştiren firmalarda amaç; belli bir hedef kitleye rakiplerden daha verimli ve uygun bir şekilde hizmet vermektir (Porter, 1998: 38-39). Bu üç jenerik strateji birbirine alternatiftir ve 5 rekabet gücüyle baş etmek için etkili savunma gücü yaratır. Bu stratejilerden herhangi birini kendi stratejisi olarak geliştiremeyen firmalar, “arada sıkışıp kalır” ve sektörde çok zayıf bir stratejik konumda yer alır. Firmalar düşük karlılığı garantilemiştir; çünkü hem düşük fiyatta yüksek adetli ürün talep eden müşterileri hem de farklılaşmayla yüksek kar marjı elde edebileceği işleri kaybeder (Porter, 1998: 41-42).

Rekabet öncelikleri, zaman içinde o dönemin pazar koşullarına göre şekillenir. Rekabet önceliğinde 1980’lerin ortasına kadar fiyat, 1990’ların başına kadar kalite, 1990’ların ortasına kadar esneklik, daha sonraları da talebe hızlı yanıt verebilme önem kazanmıştır (Kumar, 2007: 534). Pine (1993: 34) kitlesel bireyselleştirmenin ortaya çıktığı 90’larda rekabet ortamının özelliklerini Tablo 2.4’te ve bu yeni ortama yanıt verebilecek yeni bir yaklaşımın gerekliliğini ortaya atmıştır.

Tablo 2.4. 1990'ların Rekabet Ortamının Özellikleri

<ul style="list-style-type: none"> • Zaman odaklı rekabet • Artan çeşitlilik • Tam zamanlı üretim • Bölgesel pazarlama • Kıtasal gelişmeler • Ürün yaşam eğrilerinin kısalması • Pazara dayalı kalite • Küreselleşme • Bağlantılı organizasyonlar • Mikro pazarlama • Artan bireyselleşme 	<ul style="list-style-type: none"> • Yalın üretim • Döngü süresinin azalması • Toplam Kalite Yönetimi • Yatay hiyerarşi • Bilgisayar destekli üretim • Süreçlerin yeniden düzenlenmesi • Hizmetlerin artan önemi • Bölümlenmiş pazarlar • Hızlı yanıt • Esnek üretim süreçleri • Veritabanlı pazarlama
--	---

Kaynak: Pine, B. J. (1993). *Mass-Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School, Boston-Massachusetts, ABD, s.34.

Kumar (2007: 534) günümüzde müşterilerin geçmişteki müşteriler gibi yalnızca bir öncelikle tatmin olamadıklarını; en iyi kalitede, en hızlı şekilde ve en yüksek seviyede bireyselleştirilmiş ürünleri talep etmeye başladıklarını ve ürünlere de yüksek fiyat ödemeye çok hevesli olmadıklarını belirtmiştir. 1970'lerdeki anlayışa göre, firmalar üretimlerini tek bir rekabet önceliği üzerine odaklayarak ayakta kalabiliyor, üretim sistemleri ve tedarik zincirini onun çevresinde oluşturuyordu. Ancak bu anlayış günümüzde müşterileri tatmin etmek için yeterli değildir. Stratejik çözümlerin tek bir model üzerinde kurulması çürütülmüş ve tek önceliğe odaklanan firmalar, çeşitli beceriler geliştiren firmaların karşısında rekabet avantajı sağlayamaz hale gelmiştir. Üstünlük sağlamada, çözüm olarak esnek, yaratıcı teknolojiler ya da süreçlerin fiyat, kalite, esneklik ve talebe hızlı yanıt verme önceliklerinin tamamının etkili olduğu söylenebilir.

Bu koşullarda başarılı bir şekilde faaliyet gösteren firmalar, hem maliyet hem de farklılaşma kısmı üzerinde durmalıdır. Fakat bu, Porter'ın jenerik stratejileriyle çelişen bir durumdur. Porter, jenerik stratejilerde farklılaşma ve maliyet üstünlüğü arasında uyumsuzluk olduğundan bahsetmiştir. Porter (1998: 16) firmaların, bir stratejiye net bir şekilde karar vermesi gerektiğini, aksi takdirde arada sıkışıp kalabileceklerini belirtmektedir (Porter, 1998: 16). Bu söylem, akademisyenler ve yöneticiler tarafından

geniş ölçüde kabul görürken, Tseng ve Piller'in (2003: 7) belirttiğine göre deneysel çalışmalar ve ayrıntılı teorik tartışmalar; rekabet stratejisinin fiyat üstünlüğü ya da farklılaşma arasında seçim yapmayı gerektirmediğini göstermiştir. İki bir arada karma bir rekabet stratejisi olarak kullanılabilir. Bu sayede kitlesel bireyselleştirme çeşitliliğin de ötesine geçerek, müşteri istek ve ihtiyaçlarıyla birebir örtüşen ürün ve hizmetleri sağlayarak farklılaşma stratejisini uygular ve teknoloji yardımıyla maliyetleri düşürmeye uğraşarak maliyet avantajı elde etmeye çalışır.

Karma rekabet stratejisinin uygulaması yeni üretim ve bilgi yönetiminde ortaya çıkan yeni teknolojilerle mümkün olmaktadır. Porter'ın rekabet stratejisini ortaya attığı dönemde süreç teknolojisi gelişim aşamasındaydı, bu nedenle her iki stratejiyi aynı anda uygulamak o dönemde mümkün olmamıştır. Yeni üretim teknolojileri (bilgisayar destekli üretim ve esnek üretim sistemleri) geniş ölçüde çeşitlilik (esneklik) ve üretim maliyeti (verimlilik) arasındaki değişimi azaltmaktadır (Tseng ve Piller, 2003: 7).

2.3.3. Teknolojik Gelişmeler

1990'lerden sonra teknolojinin hızla ilerlemesi, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler kitlesel bireyselleştirmeye zemin hazırlamıştır. Kitlesel bireyselleştirme düşüncesi bazı firmaların bilgi ve süreç esnekliği teknolojilerini başarılı bir şekilde uygulamasıyla ortaya çıkmaya başlamıştır. Zanaat üretiminde bireyselleştirilmiş ürünlerin pahalı olması müşterilerin bu ürünlere olan talebinin düşük olmasına neden olmuştur. Ayrıca, bu ürünlerin üretim süreleri uzun olması da müşteri taleplerini etkilemiştir. Kitlesel üretim yönteminde de düşük maliyetler, ancak standart ürün üretimiyle sağlanabilmiş; ürünler düşük maliyetle farklılaştırılamamıştır. Kitlesel bireyselleştirme yöntemi, bu iki üretim yönteminin olumsuz yönlerini yüksek teknoloji sayesinde ortadan kaldırılmış ve yeni bir strateji olarak ortaya çıkmıştır.

Kitlesel bireyselleştirmeyi destekleyen gelişmiş teknolojiler: esnek üretim sistemleri (flexible manufacturing systems-FMS), bilgisayar destekli tasarım ve üretim (Computer Aided Design-CAD, Computer Aided Manufacturing) ile elektronik veri değişimidir (Electronic Data Interchange) dir (Da Silveira vd, 2001: 6). Bunlardan CAD sistemleri müşteri odaklı tasarımın uygulanmasını ve zamanında üretime aktarılmasını

sağlarken CAM sistemleri de makine kullanımını arttırarak parça çeşitliliğin üstesinden gelmeyi sağlamıştır.

Bu teknolojiler, üreticilerin bireyselleştirmenin esnekliğini sağlayabilmeleri için kitlesel üretim verimliliğinden vazgeçme zorunluluğundan kurtarmıştır. Üreticilerin bireyselleştirilmiş ürünleri, ürün maliyetlerini arttırmadan geliştirmesi mümkün olmuştur. Bu yeni üretim dinamikleri firmaların hemen hemen her ürün kategorisinde çok sayıda çeşitlilik sunmasına imkan sağlamıştır (Cavusoglu vd, 2007: 12).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME

3.1. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMENİN BOYUTLARI

Kitlesele bireyselleştirmenin bütün tanımlarında vurgulanan iki temel boyut vardır: bireyselleştirme ve düşük maliyet. Üretim ve bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler iki özelliğin aynı anda gerçekleşmesini mümkün hale getirmiştir.

3.1.1. Bireyselleştirme

Genel bir kavram olarak bireyselleştirmenin tanımlarına ilk bölümde yer verilmişti. Ürün ve hizmetlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre tasarlanması ya da uyarlanması anlamına gelen bireyselleştirme, müşteriler için değer yaratan bir stratejidir. Kitlesele bireyselleştirmeden önceki dönemde, firmalar müşteri tatminini arttırmak için ürün çeşitliliğini arttırmıştır. Duray vd. (2000: 605-606) pazardaki çok fazla çeşitliliğin pek çok müşteriye tatmin edebileceğinden ve çeşitliliğin bireyselleştirmenin ikamesi olabileceğinden bahsetmiştir; fakat bireyselleştirme ve çeşitlilik farklı kavramlardır. Çeşitlilik müşteriler için seçenek sağlasa da ürünü kişiye özel hale getirmez. Örneğin, US Polo Assn. markası mağazalarda müşterilerine farklı çeşitlilikte t-shirt, sweatshirt ve gömlekler sunar. T-shirt, sweatshirt ve gömlekler; uzun kollu, kısa kollu, bisiklet yakalı, polo yakalı, V yakalı, çizgili, düz renk, kareli gibi farklı tasarım, desen ve renk alternatifleriyle müşterilerin beğenisine sunulur. Mağazalarda yer alan bütün ürün seçenekleri, satış adetleri, moda renkleri ve modeller, müşterilerin beğenileri, rakiplerin ürünleri vb. incelenerek firmanın tasarımcıları tarafından önceden tasarlanır. Müşteriler zevklerine göre farklı ürün alternatifleri arasından seçim yapabilir; fakat, müşteri hiçbir alternatifini beğenmeyip ürün satın almadan da mağazadan çıkabilir. Çeşitlilik ne kadar çok olsa da müşteri beğenilerini karşılamadığında müşterilere fayda sağlamaz. Bu nedenle, US Polo Assn. firması web üzerinden “Kendi Polo’nu Tasarla” uygulamasıyla

müşterilerine kendi zevklerine ve ihtiyaçlarına uygun ürünü tasarlama şansı sunmaya başlamıştır. Web sitesi üzerinde kurulu yapılandırma sistemi sayesinde müşteri kendi istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünü bireyselleştirme deneyimini yaşar. Öncelikle müşteri “www.kendipolonutasarla.com” internet sitesinden t-shirt, sweatshirt ve gömlek ürün gruplarından birini seçer.

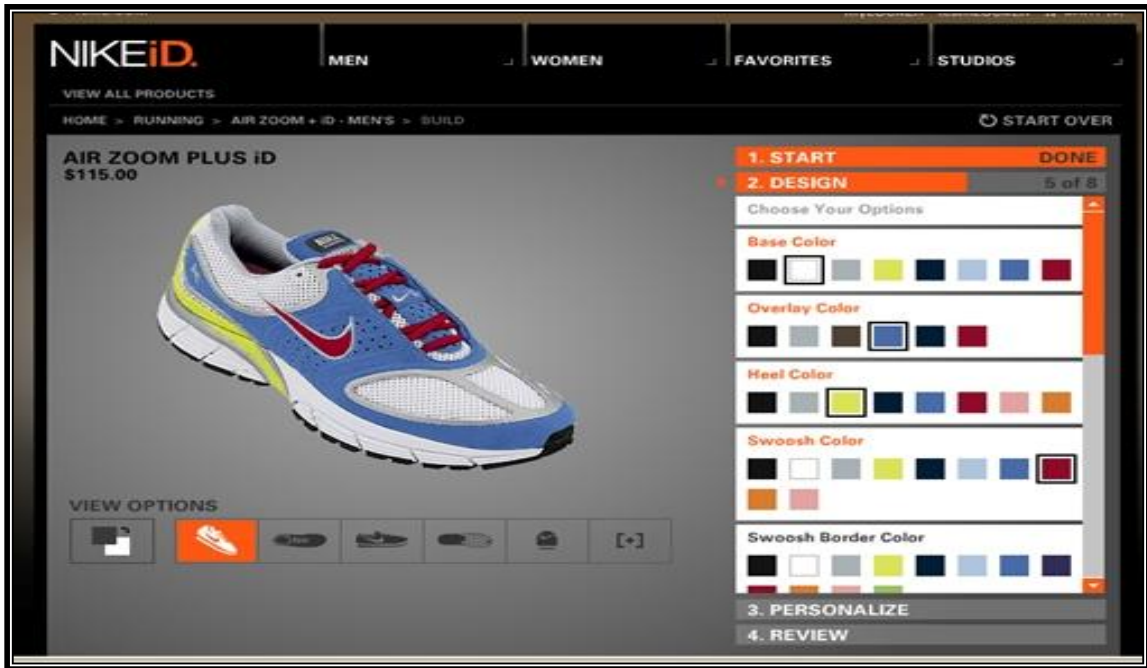


Şekil 3.1. US. Polo Assn. Kendi Polonu Tasarla (www.kendipolonutasarla.com).

İkinci aşamada müşteri; seçtiği ürün grubundan, firmanın mağazalarda bulunan modelleriyle aynı model seçeneklerinin yer aldığı ürün grubundan beğendiğini seçer. Burada müşteriye ürünün modelini (kısa kollu, polo yaka, bisiklet yaka, vb.) tasarlama, kalıbını oluşturma (dar ya da bol kesim), XS, S, M, L, XL gibi bedenlerin dışında beden oluşturma şansı tanınmaz; bunun yerine mevcut kalıplardan ve bedenlerden uygun olanları seçme şansı tanınır. US. Polo Assn.’in bireyselleştirmesi terzi usulü bireyselleştirmeden farklı şekilde uygulanır. Terziler müşterilerin beğendikleri ve istedikleri bir modeli dikebileceklerini söylerken, kitlesel bireyselleştirmeyi uygulayan firmalar genellikle müşteriye belirli alternatifler arasından sınırlı seçim şansı tanır. Müşteri, daha sonra, firmanın sunduğu desen, renk, logo rengi, logo nakış ölçüleri, logo nakış deseni, -gömlek üstüne yazı yazılmasını istiyorsa- yazı içeriği gibi ürün

detaylarından sunulan alternatiflere göre istediğini belirler. Müşteri burada tasarım aşamasına dahil edilir. Ürün her ne kadar firmanın çizdiği sınırlar çerçevesinde bireyselleştirilse de müşteri bu hizmet sayesinde kendi beğenisini elde etme şansını yakalar ya da tam olarak kendi beğenisi olmasa da, mağazada gördüğü çeşitliliğe nazaran kendisine daha çok seçenek yaratabilir ve beğenisine en yakın ürünü elde edebilir. Müşteri tasarım sırasında sürece, ve kendisine sunulan seçeneklere odaklandığı için, hayal ettiği ürünün aynısını elde edemese de, kendi tercihleri doğrultusunda bir ürün satın almanın mutluluğuyla tatminini artırır.

Piller ve Müller (2004: 588) bireyselleştirmenin üç seviyede gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir: estetik tasarım, ölçü ve işlev. Bunlardan ilki estetik tasarımın bireyselleştirilmesidir. Estetik tasarım bireyselleştirmesi fiziksel ve optik duylarda değişiklik yaratmayı amaçlamaktadır. Model, renk, kesim veya biçimde yapılan değişiklikler bu tür bireyselleştirmeye örnek verilebilir. Nike markasının ID programıyla müşterilerine farklı model ve renk alternatifleri sunması ve müşterilerin alternatifler arasından seçim yapması ayakkabı sektöründen estetik tasarımın bireyselleştirilmesine örnek olarak verilebilir (Bkz.Şekil 3.2).



Şekil 3.2. Nike ID Renk Seçimleri (www.nikeid.com).

İkinci seviyede ölçü bireyselleştirmesi yer alır. Bireyselleştirme; ürünü müşterinin ölçülerine göre, odanın boyutlarına göre ya da diğer fiziksel nesnelere göre değiştirilerek gerçekleştirilir. Bu, terzilerin müşterinin ölçülerine göre elbise dikmesinde olduğu gibi alışlagelmiş bireyselleştirmenin başlangıç noktasıdır. Ayakkabı sektöründen örnek vermek gerekirse, ölçü bireyselleştirmesi iki şekilde gerçekleştirilebilir: ayakkabı tam olarak müşterinin ölçülerine göre üretilebilir ya da ayak ölçüleri mevcut ayakkabı kalıpları arasından (geniş bir kalıp arşivinden) ayağa en uygun kalıpla eşlenir ve yine ayakkabı sipariş üzerine üretilir.

Üçüncü seviyede; ürünün işlevi ya da ara yüzleri (seçenekler arasından ürünün hızını, gücünü, yerden yükselme esnekliğini, çıkış aygıtlarını seçme) seçilerek bireyselleştirme gerçekleştirilir. Ayakkabı sektöründeki uygulamalara bakıldığında müşterilerin koşu tercihlerine göre iç taban ve yerden yükselme esnekliğini seçebildiği “mi adidas” uygulaması karşımıza çıkmaktadır.

Firmalar bireyselleştirmeyi uygularken bu üç seviye arasından birden fazla seviyeyi seçebilir. Örneğin, Adidas yalnızca renk seçenekleri değil, rahatlık, kalıp (tam ölçüler ve işlevsellik de sunarken; Nike bireyselleştirmeyi tasarımla (renk alternatifleriyle sınırlamıştır (Piller ve Müller, 2004: 586).

3.1.2. Düşük Maliyetle Bireyselleştirme Sağlamak

Kitlesel bireyselleştirme, yüksek bireyselleştirme seviyesine düşük maliyetlerle ulaşmaya çalışan bir stratejidir (Kumar, 2007: 533). Doğru bir şekilde uygulandığında kitlesel bireyselleştirmenin operasyon etkinliği artar. Kitlesel bireyselleştirmede düşük maliyetle ürün bireyselleştirmesini sağlayan ve kitlesel bireyselleştirmeyi diğer yaklaşımlardan ayıran dört temel unsur vardır. Bunlar, müşteriyle birlikte tasarlama ve müşteri katılımı, modülerlik, sabit çözüm alanı (Kumar, 2007:533) ve talep üzerine üretimdir (Piller ve Kumar, 2004: 128).

3.1.2.1. Müşteri katılımı ve müşteriyle birlikte tasarlama

Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün üretebilmeyi sağlayan müşterinin sürece katılımı (customer integration) ve nihai ürünü müşteriyle birlikte

tasarlama(customer co-design) kitlesel bireyselleştirmeyi benzer yaklaşımlardan ayırt eden en önemli koşullardandır. Müşteri katılımı; genellikle firmanın internet sitesi vasıtasıyla; müşteriye sunulan modüler seçeneklerle bilgi sağlayan firma-müşteri etkileşiminin bir yoludur (Kumar vd, 2007: 534). Müşterinin üretim döngüsünün tasarım, üretim, montaj ve kullanım aşamalarından dahil olduğu sürece göre bireyselleştirme türü ve derecesi belirlenir. Müşteri, sürece ne kadar erken katılırsa ürün o kadar fazla bireyselleştirilmiş demektir (Duray vd, 2000: 608).

Müşteri ile birlikte tasarlama, müşterinin tasarım aşamasına mesela interaktif bir şekilde internet sitesi vasıtasıyla katılması ve firmanın sunduğu modül seçeneklerine göre ürünü yapılandırmasıdır. Firmanın bunu gerçekleştirebilmesi için müşteri bilgilerini öğrenmeye ve müşteriye sürece dahil etmek için de bir yapılandırma sistemine ihtiyacı vardır. Kitlesel bireyselleştirmenin yeni duyulmaya başladığı dönemlerde Levi's firması bunu perakende mağazalarında satış temsilcileri vasıtasıyla gerçekleştirmiştir; ancak, günümüzde daha çok bir yapılandırma yazılımı kullanılmaktadır.

Yapılandırma sisteminde, müşteri ürünün her bir fonksiyonu ve her bir modülü için istediği alternatifi seçer. US. Polo Assn. örneğinde, t-shirt için modelin kısa kollu Polo yaka, desenin enine çizgili, çizgi renklerinin sarı-beyaz, logo nakışının kırmızı seçilmesi ve bilgisayarlar için de 1 GB-RAM, 320 GB hard disk, 32 MB lık ekran kartı, 21 inçlik monitör, vb. seçilmesi örnek olarak verilebilir. Üretici bakış açısından kitlesel bireyselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin tasarımı; pazarı öğrenme, müşteri tatmini ve gelişmiş performans açısından firmaya yarar sağlar. Firma bu süreçte, müşteri tercihleri, pazar trendleri, müşterilerin ürünü yapılandırırken yaptıkları değerlendirmeler hakkında bilgi elde eder (Wind ve Rangaswamy, 2001: 15). Müşteri tatmini; nihai ürün ya da hizmet, müşteri isteklerine uyduğunda artar. Verimlilik daha önce firma tarafından yapılan bazı işlerin müşteri tarafından yapılmasıyla daha da artar.

Müşteri açısından sürece dahil olma müşterinin kendisini firmaya daha yakın hissetmesini sağlar ve böylece müşteri sadakati artar. Müşteriler kendi tasarladıkları ve diğerlerinden farklı ürünleri elde etme şansını yakalar ve bu da müşterinin üründen tatminini arttırır.

3.1.2.2. Ürünü modüler hale getirme yöntemi

Kitlesel bireyselleştirmede benzersiz ürünlerin maliyet avantajlı bir şekilde sağlanması ölçek ekonomilerine ulaşmayı gerektirir. Pek çok araştırmacı ürünü modüler hale getirmenin düşük maliyetli bireyselleştirmeye erişmek için temel unsur olduğunu söylemektedir (Duray vd, 2000: 608). Modüler hale getirme yönteminin temelini birbirinden farklı ürün ve hizmetlerde birbiri yerine kullanılabilen modüller oluşturur. Üretim aşamasında standart modüller üretileceği için, kitlesel üretimin en önemli avantajı olan ölçek ekonomisi kitlesel bireyselleştirmede de sağlanmış olur. Standart modüller farklı ürünlerde kullanılacağı için birlikte üretme ekonomisi de elde edilir (Pine, 1993).

Modüler hale getirme yaklaşımı farklı çeşitte bitmiş ürünler sunarken parça çeşitliliğini azaltır. Esnek üretim sistemleri için tasarımda modüler hale getirmenin bazı türlerinin kullanılması, bireyselleştirmeyi düşük maliyette sağlar. Ayrıca, ürün tasarımında, farklı ürün özelliklerine göre oluşturulan program modüllerinin yer alması üretimin hızlı kurulumunu sağlar. Bu program modülleri üretim sırasını ürün boyunca tekrarlamak için ve yeni ürün tasarımında modülerliği sağlamak için kullanılır. Bu yüzden; esnek üretim sistemleri modüler hale getirmeyi içerir (Duray vd, 2000: 608).

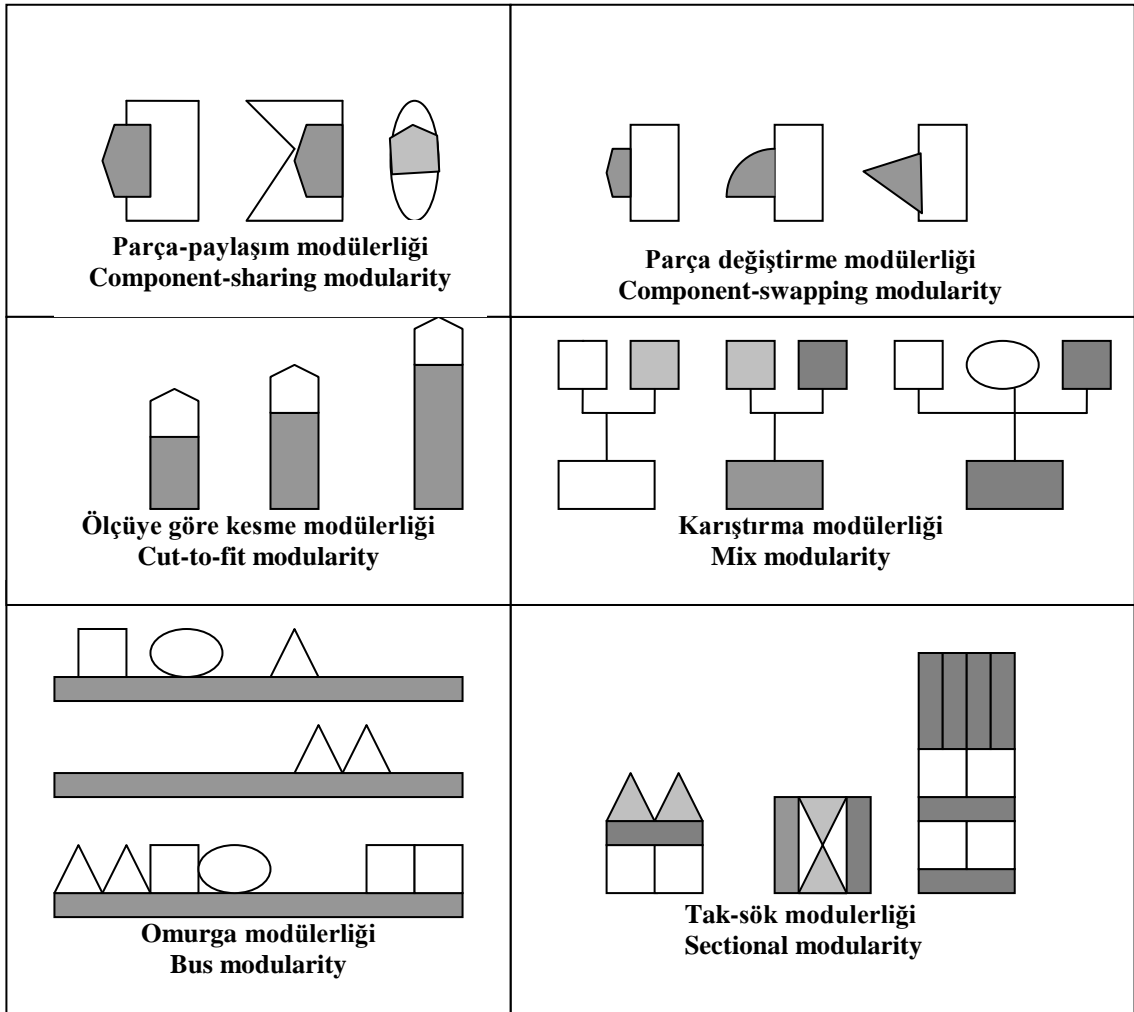
Modüler hale getirme yöntemi; ürünlerin satış noktasında müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarına uygun şekilde tamamlanmasına imkan verdiği gibi, müşterilerin ürünleri satın almalarından sonra da üzerindeki modülleri değiştirerek isteklerini karşılamalarına imkan verir. Örneğin, masaüstü bilgisayar sektöründe, müşteriler zaman içinde ihtiyaç duyabilecekleri ekstra hafızayı bilgisayar gövdesine yeni bir hafıza ilave ederek veya eldeki hafızayı daha yüksek kapasiteye sahip yeni bir hafıza ile değiştirerek elde edebilir. Bu tür bir ihtiyacın cevaplanması için bilgisayarın tamamının değiştirilmesi gerekmez, bu nedenle müşterinin ürününün modifikasyon maliyeti daha düşük olur (Bardakçı, 2004: 8).

İsveç firması Scania, kitlesel bireyselleştirme için modüler hale getirmeyi kullanan güzel örneklerden bir tanesidir. Firma, günümüzün en karlı kamyon üreticilerindedir ve bu gerçeği bütün ürün seçeneklerini kitlesel bireyselleştirmeye dayandırmasına bağlamaktadır. Bu örnek, bireyselleştirilmiş ürünler üretme ve aynı zamanda yüksek verimlilik ve karlılık elde etme arasında bir zıtlık olmadığını gösteren güzel bir örnektir. Scania firmasının temel özelliği modüler ürün çeşitliliği ve modül üretimine dayalı değer

zinciridir. Bu modüler ürün yapısı; firmanın, müşterilerine sürüş ve taşıma ihtiyaçlarına birebir uyan araçlar sunmasını sağlamaktadır. Scania bir sipariş mevcut modüler ürün çeşidiyle gerçekleştirilemeyecekse müşteriye doğrudan hayır deme politikasına sahiptir. Müşteri ayağında, bütün seçenekler yapılandırma sistemiyle sunulmaktadır. Yapılandırma sistemi modüler çözüm aralığı sunar ve üreticinin modüler tasarımını, müşterinin istekleri doğrultusunda değiştirir. Modüler sistem temel parçaları büyük bir esneklikle sağlar. Aynı zamanda, teknolojik yenilikler ürüne daha kolay eklenebilir; bu sayede diğer özellikler sabit kalırken bir modül yenilenebilir. İlginç bir şekilde, Scania, zaman içerisinde kendini geliştirse de bugünkü modüler yapısı 1980'lere dayanır. Bu istikrar, firmanın modüler ürün seçeneklerini satış, yapılandırma, üretim, teslimat ve satış sonrası hizmetler gibi firma süreçleriyle bir hayli etkili bir şekilde uyumlaştırmasını sağlamıştır (Piller ve Kumar, 2008: 127-128).

Ulrich ve Tung'a (1991) göre modüler hale getirme ürün çeşitliliğine katkı sağlarken, aynı zamanda teslim sürelerinin kısalmasını ve ölçek ekonomisine ulaşmayı sağlar. Kitlesele bireyselleştirme ürün özelliklerinin sayısının artırılmasını sağlarken maliyetleri düşürür. Bu yüzden başarılı bir kitlesele bireyselleştirme modüler ürün tasarımının etkili bir şekilde kullanılmasını gerektirir (Duray vd, 2000: 318).

Modüler hale getirmenin farklı yöntemleri vardır. Ulrich ve Tung (1991) Şekil 3.3'te yer alan modülerlik yöntemlerini oluşturmuştur.



Şekil 3.3. Ulrich ve Tung'un (1991) Modüler Hale Getirme (Modülerlik) Yöntemleri. Duray R., Ward P.T., Milligan G.W. ve Berry W.L. (2000). Approaches to Mass Customization: Configurations and Empirical Validation, *Journal of Operations Management*, Sayı: 18, No: 6, s. 605-625 içinde Ulrich K., Tung K. (1991).

Bileşen-paylaşım modülerliğinde ortak parçalar ürün tasarımında kullanılır. Ürünler ortak bileşenler kullanılarak farklı şekillerde tasarlanır. Örneğin, Şekil 3.4'te görüldüğü gibi saatiniyarat.com sitesinde aynı saat çerçevesi kullanılarak; ürünün kayış rengi, zemin rengi/deseni, rakamların şekil-renk bileşimi, akrep ve yelkovanın şekli-renk bileşimi gibi detaylar değiştirilerek iki farklı ürün tasarlanabilir. Samsung marka cep telefonlarından S5233W ve S5200 modellerinde aynı şarj cihazı ve kulaklığının kullanması da bileşen-paylaşım modülerliğine örnek olarak verilebilir.



Şekil 3.4. Saatiniyarat.com Sitesinde Ortak Saat Çerçevesi Kullanılarak Tasarlanmış Saatler (www.saatiniyarat.com)

Bileşen-değiştirme modülerliği standart bir üründe alternatif yaratabilmektir. Modüller seçenek listesinden temel bir ürüne eklenmek üzere seçilir (Duray vd, 2000: 609). Elektrik süpürgesi başlıkları buna örnek verilebilir. Örneğin, Bosch marka BMS1300 TR halı yıkama özellikli elektrikli süpürgesinde zemin tipine göre ayarlanabilen süpürge başlığının yanında döşemeler için küçük püskürtme başlığı, kenar-köşe ucu ve döşeme başlığı da verilmektedir. Tüketici, ihtiyacına göre parça değiştirerek ürünü farklı yüzeylerde kullanabilir (www.bosh-home.com).

Ölçüye göre kesme modülerliğinde, modül başka bir modülle birleştirilmeden önce ölçüleri değiştirilir. Ürünün boy, en ve yükseklik gibi değişen boyutlarında bu modülerlik kullanılır. Ulrich ve Tung'un (1991) oluşturduğu modüler hale getirme türleri tipolojisinde Levi's örneği ölçüye göre kesme modülerliğine örnektir. Levi's markasının "Original Spin" uygulamasında, 5 cep modeli için oluşturulan ana kalıplar, her müşterinin ölçüsüne göre hazırlanan kalıplara uyarlanarak kesilir. Bu "*sana özel yapım (made for you)*" pantolonlar yalnızca sınırlı beden ölçüsüne uygulanır (Duray vd, 2000: 610).

Karışım modülerliği de bileşen-değiştirme modülerliğine benzer; fakat modüller birleştiğinde kendine has özelliklerini yitirir. Boya üreten firmalar çok çeşitli boya rengi üretmek yerine, temel boya renklerini ve çeşitli renk pigmentlerini üretir. Müşterinin istediği boya renklerini elde etmek için temel boya renkleri ve renk pigmentleri karıştırılır (Feitzinger ve Lee, 1997: 119).

Omurga modülerliği de omurga üzerinde mevcut olan modül dizilerine bir ya da daha fazla modül eklenmesidir. Sahne takip ışıkları buna örnek olarak verilebilir. İhtiyaca göre, mevcut olan ışıklara aynı gövdede daha fazla ışık eklenebilir.

Tak-sök modülerliği ise parça değiştirme modülerliğine benzer. Bu modülerlik standart modüllerden benzersiz ürün oluşturmaya odaklanır. Örneğin, takılıp sökülebilmesi sayesinde lego parçaları farklı şekillerde birleştirilerek ev, araba, çocuk, uçak, çiçek gibi farklı objeler oluşturulabilir.

Modüler hale getirme yöntemi, modüler ürün tasarımı, modüler süreç tasarımı veya her ikisinin bir kombinasyonu olarak uygulanabilir. Modüler ürün tasarımı nihai ürünü birtakım bileşenlere ayırır ve nihai ürünün hızlı ve ucuz olarak bireyselleştirilmesine imkan verir. Feitzinger ve Lee (1997: 117), bu tür bir tasarımın firmalar için en az üç avantaj sağladığını belirtmiştir. İlk olarak, tüm ürünlerde kullanılacak standart bileşenler maksimize edilir. Çekirdek ürün, sürecin önceki dönemlerinde hazırlanırken farklılaştırma işlemine konu olan bileşenler sürecin sonuna bırakılır. İkinci olarak, farklı modüller aynı anda üretileceği için, üretim için gerekli olan toplam zaman kısalır. Üçüncü olarak, üretim problemleri daha erken teşhis edilebilir ve muhtemel kalite problemlerinin önüne geçilmiş olur.

Ürün yapıları modüler hale getirildiğinde, parça çeşitliliği azaltılacağı için mevcut modüller kitlesel üretim verimliliğinde üretilebilir ve bu da modüllerin maliyetlerini ve bunun yanı sıra sabit maliyetleri azaltır. Modüler hale getirme, aynı zamanda üretim esnekliğini artırır. Piller (2005: 315) ürünleri modüler hale getirmenin düşük maliyet ve esneklik faydasının dışındaki faydalarından da bahsetmiştir. Modüler yapı ürün farklılaştırmasının ertelenmesini sağlar. Farklılaşma erteleneceği için farklı ürünlerde ortak olarak kullanılacak modüller önceden üretilip stoklanabilir. Bu sayede; üretim süreleri azaltılabilir. Aynı zamanda, ürünleri farklılaştıran modüller eş zamanlı olarak

üretilebilir. Ürün modülerliği her modül bağımsız olarak test edilebildiği için ve ön aşamalarda hataların tespiti mümkün olduğu için ürün kalitesinin geliştirilmesine de katkı sağlar. Ayrıca modüler hale getirme önemli bir pazarlama aracıdır; çünkü müşteriler bazı modüllerin yerini kolaylıkla değiştirerek ürünleri kendileri farklılaştırabilir. Ayrıca, satış sonrasında modüler yapı bakım ve tamiri geliştirir; çünkü hataların tamiri ve ürüne yeni özelliklerin eklenmesi, basit ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilir. Son olarak, ürün modülerliği tedarikçilerin teknik bilgi kullanımını sağlar.

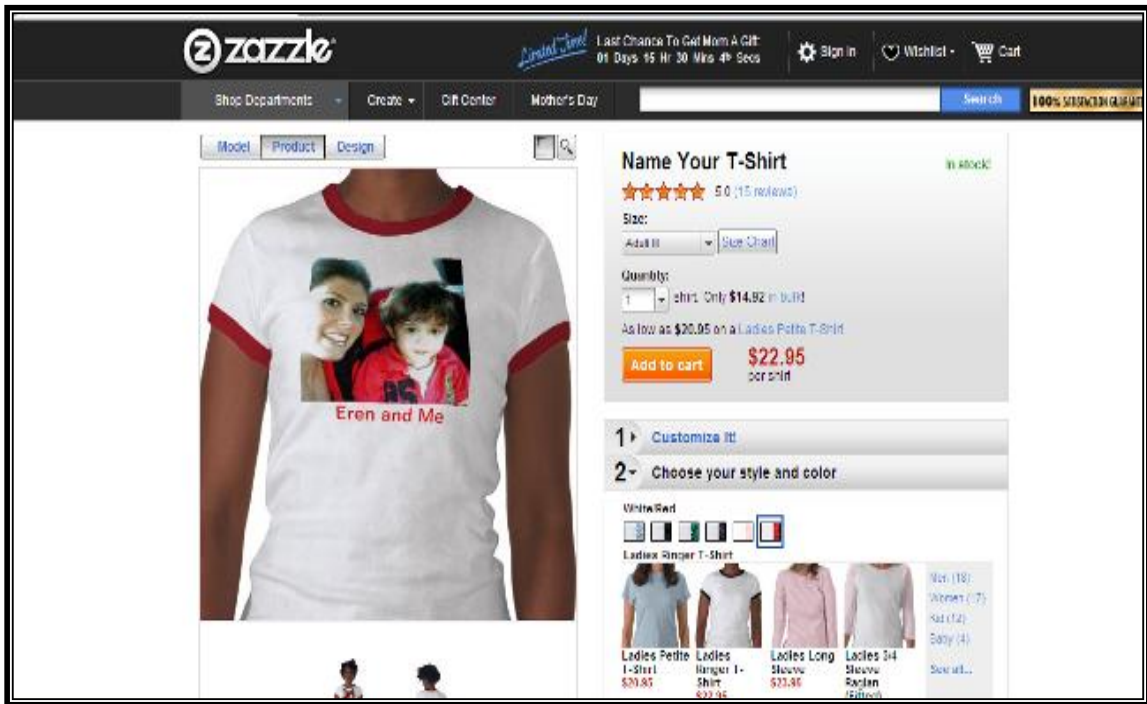
Ürünün modüler hale getirilmesi, aslında firmalara, karmaşık tedarik zincirlerini parçalara ayırarak daha kolay bir şekilde yönetme imkanı da sağlar. Farklı işletmeler, farklı modüllerin üretimini üstleneceğinden firmanın tedarikçilerinin sayısını azalacaktır. Otomobil gibi karmaşık ürünlerin üretimi yüzlerce tedarikçiyle çalışmayı gerektirir. Ortaya çıkabilecek krizlere karşı hazırlıklı olmak için firmaların stok seviyelerini yüksek tutmaları gerekir. Ancak modüler yapı sayesinde daha az tedarikçi gerekeceği için daha az stokla çalışmak mümkün olacaktır (Bardakçı, 2004: 9).

Piller (2005: 318) modüler yapının neden olacağı olumsuzluklardan da bahsetmiştir. Modüler ürün yapılandırmasında bir ürünün üretilmesi için gerekli parça sayısı artacağı için karmaşa maliyetleri de artar. Karmaşa maliyetleri yüksek hacimdeki bireysel ürünlerin üretiminde daha az modül kullanılarak azaltılır. Ayrıca, müşteri ihtiyaçlarının tamamı modüller etrafında geliştirilen ürünlerle gerçekleştirilemez; çünkü çeşitlendirme ancak belirli kombinasyonlar çerçevesinde gerçekleşebilir. Diğer bir olumsuzluk da modüler tasarımların rakipler tarafından taklit edilmesinin kolay olmasıdır. Çünkü modülerliğin uygulanma aşamasında müşterilerle pek çok bilgi paylaşılır.

3.1.2.3. Sabit çözüm alanı oluşturma

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak kitlesel bireyselleştirme alanı sonsuzdur. Buna bağlı olarak Pine'a (1993: 35) göre başarılı bir kitlesel bireyselleştirme sistemi sabit; fakat esnek ve ürünlerin dinamik akışını sağlayan, hızlı yanıt verebilen süreçlerle tanımlanır. Sabit çözüm alanında değer yaratma kitlesel bireyselleştirme ve zanaat üretiminin en temel farkıdır. Zanaat üretiminde bireyselleştirme yapılırken yalnızca ürünler değil, süreçler de her müşteri için yeniden oluşturulur. Kitlesel bireyselleştirmede yüksek çeşitlilikte ürün sağlamak için sabit süreçler kullanılır. Bu da kitlesel

bireyselleştiricilerin “kitlesel üretim verimliliğine yakın” verimliliğe ulaşmasını sağlar; fakat aynı zamanda bu kitlesel bireyselleştirmenin belirli ürün özellikleriyle sınırlı olduğunu ifade eder. Müşteriler birlikte tasarlama sürecini, alternatifler listesi ve önceden tanımlanmış bileşenler doğrultusunda gerçekleştirir. Kitlesel bireyselleştirme sınırsız seçenek sunmaz; aksine alternatiflerin yer aldığı sınırlı seçenekler sunar. Sınırsız seçeneğin sunulduğu bireyselleştirme de mümkündür. Tseng ve Jiao’a (2001) göre dijital ürün ve parçalarda bireyselleştirme sınırsızdır. Çözüm alanını belirlemek, kitlesel bireyselleştirme firmalarının rekabet etmesi için önemli faktörlerdendir.



Şekil 3.5. Zazzle.com Sitesinde Kişiyeye Özel T-Shirtler: Kendin Tasarla (www.zazzle.com)

T-shirt üzerine dijital baskı yöntemiyle baskı yapan ve internet üzerinden tasarlama ve sipariş verme imkanı sunan pek çok firma vardır. Bunlardan Zazzle.com müşterilerine, internet sitesi üzerinden beğendiği t-shirt modelini seçerek istediği fotoğrafı sisteme yükledikten sonra t-shirt üzerine yerleştirip kendi tasarımını oluşturma imkanı vermektedir. Üretim aşamasında fotoğrafın t-shirt üzerine basılmasında dijital baskı tekniği kullanılması sayesinde müşterilerin t-shirt’ün üzerinde yer almasını istediği

resim ya da fotoğrafı seçmesi sınırsız seçenek yaratır. Fakat, t-shirt modelleri (bisiklet yaka, V yaka, kısa kollu, uzun kollu), bedenleri (S-XXL) ve penyesinin kalitesi zazzle.com tarafından sınırlandırılmıştır (www.zazzle.com).

3-D vücut tarama yöntemi de sınırsız çözüm alanı yaratan bir tekniktir. Bu yöntemde; müşterinin vücudu elektronik olarak taranarak 3-boyutlu görüntüsü elde edilir. Dijital görüntüden farklı ölçüler çıkarılarak kalıp değiştirme sistemine aktarılır ve müşteriye özel olarak kesim yapılır. Bu sistem müşterinin tam ölçülerine göre ürün üretmeyi sağlar. TC2, istekli müşterilerin vücut ölçülerini iki saniyede tarayan milyon dolar değerindeki makinelerini pek çok alışveriş merkezine yerleştirmiştir. Bu ölçüler hızlıca üretim bölümündeki kesim makinelerinin lazer uçlarına gönderilir. Bitmiş ürün saatler içinde hazır olur ve 3-5 gün içinde müşteriye teslim edilir. Her ne kadar başarılı sonuçlar doğurmasa da Levis firması “Original Spin” uygulamasında, TC2 gibi, vücut tarama yöntemini kullanmıştır. Adidas (Piller ve Berger, 2003) ve Custom Foot (Kumar, 2004) firmaları da ayak tarama yöntemiyle müşterilerin ayak ölçülerine uygun ayakkabılar üretmektedir.

3.1.2.4. Siparişe dayalı üretim

Kitlesel bireyselleştirme stratejisinde siparişe dayalı üretim yapılır. Üretici, talebi sipariş gelmeden bilemez. Kitlesel üretimde, üretim talep öngörüsüne dayanır ve stok için üretim yapılır. Gerçekleşen taleple öngörülen talep arasında fark varsa, stoklanan mallar depolarda kalır, bu da gereksiz kaynak sarfiyatına ve nakit akışının düşmesine neden olur. Kitlesel bireyselleştirmede, istenen özelliklerde tasarlanmış ürünler, tamamen sipariş adetlerinde istenen kalitede üretilir. Bu da fazla üretim riskini ve stok maliyetlerini yok eder ve bundan doğacak finansal yükü ortadan kaldırır (Pollard vd, 2008: 77).

Kitlesel bireyselleştirme yöntemi; bileşenlerin önceden standart modüller şeklinde üretilmesi olarak tanımlanırsa, son montaj, sipariş verildikten sonra gerçekleşir. Bu da yüksek ürün çeşitliliği olan pazarlarda faaliyet gösteren firmaların, öngörülemezlik üzerine kurulu planlarının, siparişi verilmiş ürünlerin üretimini planlamaya dönüştürmesini sağlar. Maliyetin azaltılması genellikle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik daha doğru bir bilgiye ulaşmayla mümkün olur. Bu bilgiler; stoklarının ortadan kalkması, müşteri

şikayetlerinin azalması, modası geçme riskinin azalması, ürün iadelerinin azalması, ve prestij kaybı gibi nedenlerden oluşan maliyetleri ciddi ölçüde azaltır (Feitzenger ve Lee, 1997: 119).

3.2. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME SÜRECİ

Kitlesel bireyselleştirme süreci, müşteri istek ve ihtiyaçlarını öğrenmek ve bunları fiziksel ürüne dönüştürmek için birbiriyle bağlantılı faaliyetlerden oluşur. Kumar (2004: 298)'a göre, müşteri ile birlikte tasarlama aşamasından başlayarak bireyselleştirilmiş ürün teslimine kadar işleyen kitlesel bireyselleştirme süreci yedi aşamadan oluşur. Birinci aşamada; müşteri sınırlı çözüm alanında yer alan her özellik/fonksiyondaki seviye/seçenekleri belirler ve ardından firma ile müşteri ürünü birlikte tasarlar ya da yapılandırır. İkinci aşamada ise; haritalama mekanizması ürünün modüllerini veya bileşenlerini, yer aldığı listeden ayırt eder/seçer. Üçüncü aşamada; ikinci aşamada ayrılan modülleri üretecek sabit ve esnek süreçler belirlenir. Dördüncü aşamada ise; yukarıdaki süreçleri bağlayan dinamik süreçler uygun sırada geliştirilir. Beşinci aşamada; ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanmak amacıyla, her süreç için yeterli modüller tamamlandığında süreci başlatması ve hızlandırması için zaman çizelgesi oluşturulur. Altıncı aşamada; bütün modüller monte edilir ve son aşamada da bireyselleştirilmiş veya önceden yapılandırılmış ürünler müşteriye teslim edilir. Kitlesel bireyselleştirme verimliliği beşinci aşamada yakalanır; çünkü aynı modül, farklı ürünlerde kullanıldığı için, pek çok müşteri tarafından sipariş edilir.

Blecker vd. (2005: 908) kitlesel bireyselleştirme sürecini, değer zincirinin temel aşamalarını içeren alt süreçlere bölmüştür. Geliştirme alt süreci, etkileşim alt süreci, satın alma alt süreci, üretim alt süreci, lojistik alt süreci ve bilgi alt süreci olmak üzere altı alt süreç belirlemiştir.

Geliştirme alt sürecinde öncelikle kontrol edilmesi gereken ürünün bireyselleştirilebilir olup olmadığıdır. Ürün, müşteri isteklerine uygun olarak düşük maliyetlerde bireyselleştirilebilecek yapıda geliştirilmezse kitlesel bireyselleştirme amacına ulaşamaz. Bu nedenle geliştirme alt sürecinin amacı; ürünün, farklı müşteri

ihtiyaçlarına göre ürün çeşitlerinin türeyebileceği genel ürün yapılarına dönüştürülmesidir.

Modüler ürün yapısı ürünün geniş ölçüde bireyselleştirmesine imkan verir. Modüler hale getirme, ürün bileşenlerinin ürün yapılandırma bloklarına birebir dönüştürülmesini sağlar. Buna ek olarak, modüller arasındaki ara yüzler iyi tanımlanır ve eşleştirilir. Ürün çeşidi, modüllerin karıştırılarak ve farklı şekilde eşleştirilerek farklı yapılara dönüştürülmesiyle oluşturulur. Modüler hale getirme, firmaların ölçek ekonomisi, kapsam ekonomisi ve ikame ekonomisine ulaşmalarını sağlar. Ayrıca, ürün geliştirme zamanlarını da azaltır. Bazı dezavantajları modüler hale getirmenin rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmesi ve modül geliştirilmesinin maliyetli olmasıdır.

Modüler ürünlerin yanında *ortak hale getirme* ve ürün *platform stratejileri* de kitlesel bireyselleştirmede parçanın tekrar kullanımını arttırmak için önemlidir. *Ortak hale getirme (commonality)* parçaların aynı ürün içinde ve farklı ürünler arasında pek çok defa kullanımını ifade eder. Ulrich ve Tung (1991) ortak hale getirmeyi modülerlik türlerinden bileşen paylaşım modülerliği kavramı ile ifade etmiştir. Ortak hale getirme; çeşitlilik ve maliyetleri arttıran, yalnızca belli bir ürün için kullanılan bileşenleri azaltmayı amaçlar. Tasarım mühendisleri yeni bir parça tasarlamayı, geniş bir veritabanından tasarım problemini çözecek parçayı aramaya tercih eder. Bu nedenle; firmalar mevcut parçaların yeni ürün geliştirmede de kullanmaları için tasarım ekiplerini yönlendiren kurallar koyar. Bu hem üretimde ölçek ekonomisinin kullanılmasını sağlar hem de her ürün için yeni bileşen geliştirmek için zaman kaybetmeyi önler.

Ortak hale getirme ve modüler hale getirmenin bir araya gelmesi *ürün platform stratejilerini* oluşturur. Ürün platformu, geniş ürün ailelerinin çeşitliliğine uygulanabilen ortak gövde olarak tanımlanır. Meyer ve Lehnerd (1997) ürün platformlarını daha geniş olarak; farklı türevdeki ürünlerin elde edilebileceği ortak bir ürün yapısı oluşturan bir grup alt sistemler ve arayüzler olarak tanımlar (Blecker ve Abdelkafi, 2006: 913). Platformlar genellikle maliyet odaklıdır ve gelecekte türeyecek ürünlerin geliştirilmesini hızlandırmak için iyi planlanmalıdır.

Etkileşim alt sürecinde her müşterinin tam olarak ihtiyacını bulabilmesi için firmaların bazen milyarlarca üründen oluşan geniş bir çözüm alanı geliştirmesi gerekir.

Müşteri beklentilerinin fiziksel ürünle eşleşmesi için de diğer bir alt sürece ihtiyaç vardır. Müşterinin ne istediğini öğrenen, analiz eden ve bu isteklere en uygun bitmiş ürünü sunan bu alt sürece *etkileşim alt süreci* denir. Zipkin (2001), bu etkileşim alt sürecini bilgi toplama alt süreci olarak ifade etmiştir. Zipkin'e göre kitlesel bireyselleştirmede toplanması gereken dört tane bilgi vardır: tanımlama (isim ve adres gibi), müşterilerin alternatifler arasından seçimleri, fiziksel ölçüler ve numune değerlendirmeleri. Genel olarak, müşteri ve firma arasındaki etkileşim süreci perakendeci tarafından desteklenir ya da doğrudan internet üzerinden yürütülür. Örneğin; hazır giyim sektöründe, bireyselleştirilmiş bir ürünü dikebilmek için müşteri ölçülerine ihtiyaç vardır. Bu bilgilerin elde edilmesi perakende mağazalarında yer alan 3-D vücut tarayıcısı ile mümkündür. Bu durumda perakendeci, müşteri isteklerini öğrendiği ve bunu üreticiyle paylaştığı için bireyselleştirme sürecinde önemli rol oynar. Fakat, bireyselleştirilmiş bir ürünü tasarlamak için müşterilerin fiziki bir mağazaya gitmesi gerekmez; müşteriler, internet sitesi üzerinden de istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri tasarlayabilirler.

Kitlesel bireyselleştirmede, müşteriler kitlesel üretimde oldukları gibi pasif değillerdir, hatta değer katma sürecinde aktif olarak yer alırlar. Değer zincirine katkılarından dolayı müşterilere üreticiye ortak ya da üretici ve müşteri kelimelerinin İngilizcilerinin birleşmesinden oluşan "prosumer" (Toffler, 1980: 275), Türkçe olarak da "müşüre" (Bardakci ve Ertuğrul, 2002: 215) denilebileceği ifade edilmiştir.

Blecker ve Abdelkafi'ye (2006: 9) göre satın alma sürecinin koordinasyonu; en iyi tedarikçileri seçen, onlarla irtibata geçen ve uzun süreli kontratlar imzalayan satın alma departmanına verilir. Bu yüzden, firmayı diğer tedarikçilere bağladığı için satın alma departmanı önemli bir konumdadır. Yöneticiler ve araştırmacılar yüksek karların elde edilmesinin etkili ve uygun bileşen ve içerik tedariki ile mümkün olduğunu ifade eder. Ürünü nihai haline getiren firmalar, ürünün toplam değerinin geniş bir yüzdesini teşkil eden bileşenleri sağlayan gelişmiş tedarikçi ağına ihtiyaç duyar. Kitlesel bireyselleştirme ortamında satın alma departmanı, üreticilerin gerekli hızda yanıt verme yeteneğine ve çeşitlilik sağlamada esnekliğe sahip olduğundan emin olmalıdır.

Bu alt süreçte sipariş için gerekli, stokta olmayan modüller mevcutsa, bunlar tedarik edilmelidir. Tedarik zincirindeki firmaların kitlesel bireyselleştirmeye aynı anda

yanıt verebilmesi için koordinasyon önemlidir. Farklı tedarikçilerden satın alınan modüller olduğunda değer zincirinin herhangi bir halkasında gecikme olursa, modüler ürün yapısı hiçbir işe yaramaz. Bu nedenle bu süreçte tedarik, kitlesel bireyselleştirme yöntemine ayak uydurabilecek firmalardan yapılmalıdır.

Kitlesel bireyselleştirme; üretim alt sürecinde kitlesel üretimdeki verimliliği, esnekliği, ölçek ekonomisini kullanarak maliyetleri düşük tutmaya odaklanmıştır. Bunun için firmanın, bireyselleştirmeyi gerçekleştirebilmek amacıyla bileşen değişimi, kurulum, alet değişimi, makine programlaması gibi değişim aktivitelerinin en aza indirilmesi gerekir. Duray vd. (2000: 608) ürün modülerliğinin esnek olması gereken üretim çevresinin temel bir direği olduğunu dile getirir. Fakat, modüler hale getirme bireyselleştirme için gerekli bir koşul olmayabilir. Konfeksiyon ve ayakkabı gibi ürünlerin bireyselleştirmesinde modüler hale getirmeye gerek yoktur. Örneğin, hazır giyim sektörü kumaşları kesmek için bilgisayar kontrollü makineler kullanır. Bu nedenle; kitlesel bireyselleştirmede esnekliği sağlamak için iki çeşit üretim sistemi vardır. Bunlardan ilki ürün tasarımında bulunan modülerlik ve ikincisi de süreç içerisindeki esnekliktir. Ürün modülerliği bireyselleştirilmiş standartlaştırma yaklaşımını sağlarken, süreç esnekliği müşteri siparişinin üretim aşamasına gelindiğinde, kişiye özel bireyselleştirme stratejisini mümkün hale getirir.

Lojistik alt süreci, yukarıya (tedarikçilere) ve aşağıya (müşterilere) doğru lojistiği kapsar. Yukarıya doğru lojistik taşıma ve birleştirmenin yanı sıra hammadde ve parçaların stoklanmasıyla ilgilendir. Diğer taraftan aşağıya doğru lojistik nihai ürünlerin paketlenmesi ve müşterilere gönderilmesini içerir. Yukarıya doğru lojistikte önemli bir husus parçaların ve modüllerin kitlesel bireyselleştirme firmasının zaman çizelgesine göre zamanında teslim edilmesidir. Aşağıya doğru lojistikte önemli olan bireyselleştirilmiş ürünlerin her birinin zamanında teslim edilmesi ve doğrudan müşteriye ulaştırılmasıdır. Burada, müşteriye özel hizmet sunulduğu için lojistik maliyetleri ciddi anlamda artar. Ayrıca, teslimat güvenilirliğinin zayıflığı müşterilerin kitlesel bireyselleştirmenin faydalarından şüphe etmesine neden olur.

Lojistik genellikle taşıma ve depolama araçlarında büyük yatırımlar gerektirir. Özellikle kitlesel bireyselleştirme için bireyselleştirilmiş ürünlerin dağıtımını toplam ürün

maliyetlerini önemli ölçüde arttıran bir unsurdur. Bu yüzden, firmaların lojistik operasyonlarını üçüncü kişilere devretmeye artan bir eğilimi vardır. Üçüncü kişiler, ticari müşterilerine değer yaratacak lojistik hizmeti veren kuruluşlardır. Bunlar, taşıma ağları kurarak, farklı müşterilerden sipariş toplayarak lojistikte ölçek ekonomisine ulaşırlar. Sunulan hizmetler nakliyenin ötesinde, bireyselleştirilmiş paketleme ya da nihai ürün montajı gibi değer yaratan hizmetler de olabilir (Blecker ve Abdelkafi, 2006: 11).

Son olarak bilgi alt sürecinde, süreç diğer bütün süreçlerle bağlantılıdır. Bu süreç ürün bireyselleştirmesi için düzgün bilgi akışı sağlayarak gerekli bütün alt süreçleri birleştirmeyi hedefler. Kitlesele bireyselleştirmenin bütünleşik bilgi sistemleri müşteri ihtiyaçlarını öğrenir, ürün gerekliliklerinin listesini oluşturur ve üretim özelliklerine karar verir.

3.3. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMENİN SINIFLANDIRILMASI

Kitlesele bireyselleştirme farklı akademisyenler tarafından kullanılan farklı kriterlere göre sınıflandırılmıştır.

3.3.1. Pine'in (1993) Kitlesele Bireyselleştirme Sınıflandırması

Pine, kitlesele bireyselleştirmeye ulaşmak için standart ürün üreticileri için 5 temel metot öngörmüştür:

Standart ürünlerin etrafında hizmetlerin bireyselleştirilmesi: Standart ürünler pazarlama ve teslimat açısından bireyselleştirilebilir. Pazarlama ve teslimat ürünü değiştirebilir, ek özellikler katabilir, başka ürünlerle birleştirilebilir ya da her müşterinin istediği hizmeti sağlayabilir (Pine, 1993: 172).

Bireyselleştirilebilir ürünlerin geliştirilmesi: Standart olarak üretilmiş, fakat her müşteriye göre bireyselleştirilebilir ürünler üretilebilir. Örneğin, Gillette Sensor bıçakları kullanıcının yüzüne göre uyarlanır (Pine, 1993: 180).

Teslim noktasında bireyselleştirmenin sağlanması: Satış ya da teslim noktasında müşterilerin tam olarak ne istedikleri öğrenilebilir ve satış ve teslimat noktasında müşterinin isteği tam olarak sağlanabilir (Pine, 1993: 184).

Değer zinciri boyunca hızlı yanıt sağlanması: Müşteri isteklerinin hızlı bir şekilde sağlanabilmesi için teslimat noktasından geriye doğru değer zincirinde dağıtım, pazarlama, üretim ve ürün geliştirme süreçlerinde zincirleme olarak hız sağlanır (Pine, 1993: 189).

Nihai ürün ve hizmetleri bireyselleştirmek için parçaların modüler hale getirilmesi: Kitlesele bireyselleştirmeye erişmek için kişiye özel bireyselleştirmeyi artırırken maliyetleri en aza indirmek çok çeşitli nihai ürün ve hizmet elde etmeyi sağlayan parçaların modüler hale getirilmesiyle mümkündür (Pine, 1993: 196).

Pine, bu beş yöntemle kitlesele bireyselleştirmeden kitlesele üretime geçmek isteyen firmalara yol göstermiştir. Bu yöntemler farklı seviyelerde bireyselleştirme olarak da değerlendirilebilir (Duray, 2002: 315).

3.3.2. Lampel ve Mintzberg'in (1996) Kitlesele Bireyselleştirme Sınıflandırması

Lampel ve Mintzberg bireyselleştirmenin müşterinin ve tedarik zincirinin süreci desteklemesiyle mümkün olacağını belirtmiştir. Lampel ve Mintzberg değer zincirini tasarım, üretim, montaj ve dağıtım olmak üzere dört aşamaya bölmüştür ve bu aşamalara müşterilerin katılımına göre de kitlesele bireyselleştirmeyi gruplandırmıştır.

Tamamen standartlaştırmada, ürünler kitlesele üretim yöntemiyle üretilir ve pazara homojen pazar muamelesi yapılır.

Bölümlendirilmiş standartlaştırmada, firmalar farklı özellikteki tüketicilere farklı şekilde yanıt verir; fakat her grup bir arada yer alır. Firmalar, müşterilerin ürün tasarımı ve üretimine etkisini arttırmadan seçenekleri artırır. Firmaların, en çok da dağıtım süreçlerini bireyselleştirmeye eğilim vardır. Basit tasarım bireyselleştirilmez ve parçaların tamamı kitlesele üretim yöntemiyle üretilir.

Bireyselleştirilmiş standartlaştırmada, firmalar müşterilerine bir dizi bileşenin içinden seçmeleri için alternatifler sunar. Ürünler, standart bileşenlerin birleştirilmesiyle sipariş üzerine üretilir. Burada montaj bireyselleştirilir; fakat üretimde bireyselleştirme yoktur. Bu yöntem aynı zamanda modüler hale getirme ya da yapılandırma da denir. Her müşteri kendi ürün yapılarını elde eder; fakat seçenekler mevcut bileşenlerle sınırlanmıştır.

Kişiyeye özel bireyselleştirmede, firma, ürün tipini potansiyel müşteriye sunar ve daha sonra kişiyeye özel olarak bireyselleştirir ya da kişinin istekleri veya ihtiyaçlarına göre özel olarak üretir. Bireyselleştirme üretim aşamasında gerçekleşir. Tasarımda bireyselleştirme yapılmaz; yalnızca, standart tasarım müşterilere özel olarak uyarlanır.

Tamamen Bireyselleştirmede, ürün tamamen sipariş üzerine üretilir. Alıcı ve satıcı arasındaki geleneksel kutuplaşma, her iki tarafın da birbirlerinin karar sürecine dahil olduğu karşılıklı bir ortaklığa dönüşür. (Brabazon, 2005).

3.3.3. Alford vd. 'nin (2000) Kitleysel Bireyselleştirme Sınıflandırması

Özellikle otomotiv sektöründe Alford vd. (2000: 99) üç farklı stratejiyi ortaya atmıştır.

Tamamen bireyselleştirmede, müşteri düşük adetlerde üretilen, özel otomobillerin tasarım sürecinde yer alır. Otomobil, pazarın özel bir ihtiyacını karşılamak için tasarlandıysa, müşterinin aracın temel tasarımının değiştirilmesi için talepte bulunması kısıtlanabilir. Land Rover her araziye uygun olan klasik araçlarını, müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını tatmin etmesi için, bazı özellikleri seçenekli bırakarak üretmiştir. Klasik aracı satın almak yerine, müşteriler özel uygulamalar ya da ortamlar için gerekli ihtiyaçlarını görüşmek üzere üreticiyle irtibata geçer. Tasarım ekibi standart Land Rover'ın tasarımının bazı temel unsurlarının değiştirildiği ürünler sunabilmek için müşterilerle iş birliğine girer. Benzer iş birliği, üretim süreçleri müşterilerin kişisel tercihlerine uygun tasarım yapmasına imkan vermesi sayesinde, düşük adette üretim yapan lüks otomobil firmaları ve bu firmaların müşterileri arasında da gerçekleşir. Tamamen bireyselleştirme, standart ürünün üzerinde bir maliyette gerçekleşen düşük adetli uygulamalarda kullanılır.

Seçenekli bireyselleştirmede, ürün tasarımı hiçbir şekilde değiştirilmese de müşterilerin pek çok araç seçeneğinden birini seçmelerine imkan tanınır. Müşteriler, verdikleri karara göre birleştirilen araçların üretim süreçlerine dahil olur. Bu strateji, pazara fazla çeşitte ürün sunmaktan farklıdır; çünkü araç üreticisi fazla çeşit sunarken müşteri tercihlerini tahmin edemeyebilir. Gövde stilinin ve renginin seçimine ek olarak, müşteriler standart özellikleri tanımlamak için araç modeli seçerler ve ek özellik talep ederlerse, seçtikleri özelliğe ek fiyat öderler.

Şekilsel bireyselleştirmede, müşteriler tarafından talep edilen özelliklerin bazıları distribütörde (bu toptancı ya da perakendeci olabilir) sağlanabilir. Ürüne yeni parçalar eklenebilir ya da müşterinin istediği özelliği sağlayabilmek için standart parçalar değiştirilebilir. Bu, şekilsel bireyselleştirmenin bir boyutudur. Sınırlı değişikliklere ya da iyileştirmelere ek olarak, şekilsel bireyselleştirme müşteriye göre satış koşullarının bireyselleştirilmesini de içerir. Distribütörler, araçlarını rakiplerinin ürünlerine göre farklılaştırmayı ya da müşterilerin ihtiyaçlarına göre satışı bireyselleştirmeyi sağlayan hizmet paketleri sunarlar. Bu paketler finansal seçenekler, garanti ve servis seçenekleri ile sigorta ve üyelik hizmetlerini içerir.

3.3.4. Duray'in (2002) Kitleseleştirme Sınıflandırması

Duray vd. (2002: 316-319) bireyselleştirmenin yer aldığı değer zinciri ve ürün yapısına odaklanan yöntemlere göre kitleseleştirme firmalarını sınıflandırmıştır. Duray vd. (2002: 316) sınıflandırmasını iki boyuta göre yapmıştır: müşteri katılımı ve modüler hale getirme. Bu boyutlar; tasarım, üretim, montaj ve kullanımdan oluşan ürün döngüsüyle bağlantılı olarak analiz edilmiştir. Müşteri katılımını sağlamayan ya da modüler hale getirme yöntemlerinden birini kullanmayan firmalar kitleseleştirme stratejisini uyguluyor denemez (Duray, 2002: 317).

Müşteri katılımı boyutunun ürün bireyselleştirme seviyesinin bir göstergesi olduğu düşünülür. Eğer müşteriler tasarım ve üretim aşamalarında yer alırsa, bireyselleştirme düzeyi yüksek olur. Fakat, müşteriler montaj ya da kullanım aşamalarında yer alırsa müşteri katılımı ve buna bağlı olarak da bireyselleştirme düzeyi düşer. İkinci boyut olan modüler hale getirme yöntemi bir zorunluluktur; çünkü bu firmaların bireyselleştirmeye

kitlesellik eklemelerini ve bireyselleştirilmiş ürünleri daha düşük maliyetlerde elde etmelerini sağlar. Duray (2002) tasarım ya da üretim aşamalarında modüllerin ve bileşenlerin değiştirilmesine izin veren modülerlikle, montaj ve kullanım aşamalarında kullanılan standart modül bileşenlerini birbirinden ayırır.

Duray (2002: 318), müşteri katılımı ve modüler hale getirme boyutlarını kullanarak Şekil 3.6'da yer alan üreticiler, katılımcılar, modüler hale getirenler, ve montajcılar olmak üzere dört çeşit kitlesel bireyselleştirme uygulaması oluşturmuştur.

Müşteri Katılım Noktası	Tasarım		Üretim		Montaj		Kullanım	
	Üretim	1 Üreticiler				2 Katılımcılar		
Tasarım								
Montaj	3 Modüler Hale Getirenler				4 Montajcılar			
Kullanım								

Şekil 3.6. Duray'ın Kitlesel Bireyselleştirme Sınıflandırması (Duray, 2002: 318).

Üreticiler müşterileri üretimin erken safhalarında sürece dahil eder ve parçaların benzerliklerini arttırmak için modüler mimari kullanır. Yeni modüller geliştirilebilir ya da mevcut modüller modifiye edilebilir. *Üreticiler* tamamen bireyselleştirmeye benzer; fakat üreticiler farklı olarak parçaların ortaklığını sağlamak için modüler mimariyi kullanır.

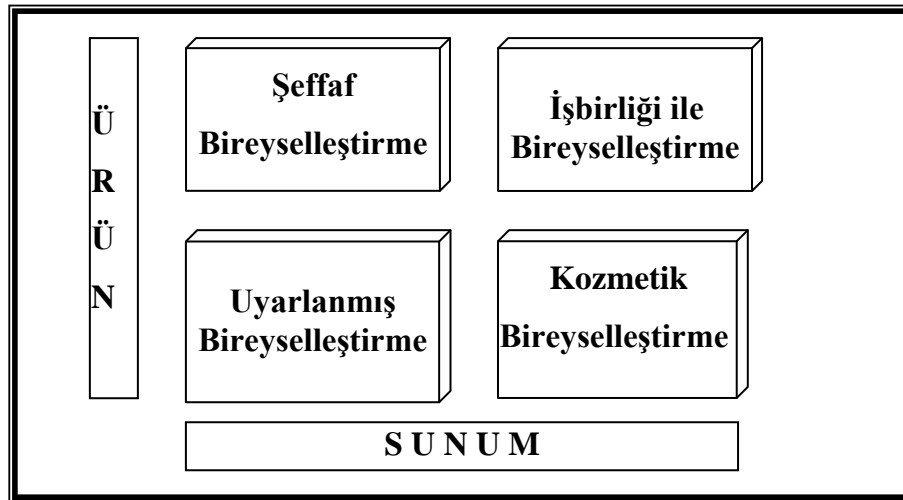
Katılımcılar, müşteriyi tasarım ve üretim aşamalarına dahil ederken, modüler yapıyı üretimin daha geç safhalarında kullanırlar. Müşterinin sürece erken katılımına bağlı olarak, katılımcılar müşterilere ürünlerin onlar için özel olarak yapılandırıldığı izlenimini verir. Aslında müşteri ihtiyaçları, standart modül ve bileşenlerin montajlanmasıyla karşılanır.

Montajcılar sipariş üzerine montaj stratejisini uygulayan kitlesel bireyselleştiricilerdir. Standart ürün üreticilerine en yakın kitlesel bireyselleştirme yöntemini “montajcılar” kullanır. Bu grup müşteri katılımına ve modüler hale getirmeye montaj ya da kullanım aşamasında yer verir. Montajcılar, modüller sayesinde müşteriye daha fazla çeşit sunarak kitlesel bireyselleştirmeyi sağlarlar. Ayrıca, müşterileri üretimin son aşamasında dahil ederler (Duray, 2002: 319)

Modüler hale getirenler modülerliği üretimin ilk safhasında kullanan, müşterileri ise montaj ya da kullanım sırasında dahil eden üreticilerdir. İlk bakışta, bu yaklaşım tutarsız gibi görünse de, özellikle modül kombinasyonunun özel ürün yapılmasına uyan aklında bir resim olan müşteriler için uygundur. Modülerler ürünler arasındaki ortak modülleri arttırmak için modülerliği daha erken safhalarda kullanırlar (Duray, 2002: 319).

3.3.5. Pine ve Gilmore’un (1997) Kitlesel Bireyselleştirme Sınıflandırması

Pine ve Gilmore (1997: 91-101) kitlesel bireyselleştirmeyi uygulayan üreticileri sınıflandırmak için farklı bir yöntem geliştirmiş ve sınıflandırmalarında, iki temel boyuttan, ürün ve sunumu dikkate almıştır. Pine ve Gilmore’ un (1997) oluşturduğu dört bireyselleştirme yöntemi Şekil 3.7’de yer almaktadır.



Şekil 3.7. Pine ve Gilmore’un Kitlesel Bireyselleştirme Yöntemleri (Pine ve Gilmore, 1997: 95)

İşbirliği ile bireyselleştirme (collaborative customization) ürün ve sunumun birlikte değiştirildiği bireyselleştirme şekline denir. Temel amaç müşterinin “ya/ya da”

seçimini yapma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktır. Örneğin, bir çift standart ayakkabı alırken bir müşteri bir modeli beğenmiş; fakat ayakkabının numarası ayağına iyi oturmamış olabilir. Aksine, başka bir çift ayakkabı müşterinin ayağına çok iyi oturmuş, fakat ayakkabının tasarımı müşterinin hoşuna gitmemiş olabilir. Bu durumda, müşterinin ya/ya da seçimini yapması gerekir. Bunu engellemek için müşteriler bir ürün özelliğini (ürünün tasarımını ya da kalıbını) seçer ve işbirliği ile bireyselleştiriciler müşterinin isteğine en iyi uyan ürünü üretmek için müşteriyle iletişime geçer (Blecker vd, 2005: 14).

Bu süreçte, müşterinin ihtiyaçlarını derinlemesine incelemek ve bu ihtiyaçları karşılamak adına müşteri ile üretici firma arasında derin diyaloglar gerçekleşir. Müşteriler isteklerini doğru şekilde dile getirebiliyorsa bu yöntemin kullanılması uygun düşer. Firmada çalışan müşteri temsilcisi, müşterilerinin tam olarak ne istediğini anladıktan sonra, müşterinin ihtiyacını karşılayacak ürünü tanımlayabilir.

Paris Miki, dünya çapında en büyük optik mağazaları olan Japon bir gözlük perakendecisidir. Firma, müşteri isteklerini analiz ederek, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanmasına yardımcı olan Mikkissimes Dizayn Sistemini kurmak için beş yıl gibi bir süre uğraşmıştır. Sistem, önce her müşterinin yüzünün fotoğrafını çeker, müşterinin istediği görüntüyü öğrendikten sonra alternatifleri analiz eder ve farklı ebatlarda ve şekillerde farklı şekillerde gözlük camları önerir ve bu önerileri sistemdeki fotoğrafta yer alan müşterinin yüzü üzerinde dener. Müşteri ve satıcı, gözlüğün yüz şekline yakıştığından emin olana kadar farklı ebat ve şekillerde gözlük camlarını değerlendirirler. Müşteri camın şekline karar verdikten sonra; burun köprüsünü, saplarını seçer ve böylece tasarım tamamlanmış olur. Tasarımın son şekli dijital ortamda müşterinin yüz resmine oturtulur ve müşteriye fotoğraf çıktısı olarak verilir. Teknisyen tasarlanan gözlüğü bir saat içinde hazırlar ve müşteriye teslim eder (Pine ve Gilmore, 1997: 94)

Uyarlanmış bireyselleştirmenin temelinde farklı müşterilerin farklı ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde tasarlanmış standart bir ürün bulunmaktadır. Bu yaklaşım temelde standart bir üründen bahsettiği için kitlesel üretim yöntemi ile üretilmiş bir ürün söz konusudur. Bu yöntem müşterilerin ürününün farklı ortamlarda farklı şekillerde performans göstermesini istediği durumlarda uygundur ve mevcut ürün teknolojisi ürünleri bireyselleştirmeyi mümkün kılar (Pine ve Gilmore, 1997: 95). Burada önemli

olan, tasarım aşamasında ürünün farklı müşterilerin farklı özelliklerine uyum sağlayabilecek bir hale getirilmesidir. Bu ürünler bireyselleştirilebilir ya da kendisi bireyselleşen ürünler olabilir. Bireyselleştirilebilir ürünler müşterilere pek çok seçenekten kendi özel ihtiyaçlarına en uygununu seçme imkanı verir. Bireyselleşen ürünlerse kendini müşteriye adapte eder (Blecker vd, 2005: 16). Gillette Sensor'un oynar başlıklı traş bıçakları ile ayarlanabilir sürücü koltukları uyarlanmış bireyselleştirmeye örnektir. Pine ve Gilmore'un (1997) bu yöntemi açıklamak için kullandığı örnek Lutron Electronics'tir.

Lutron Electronics firmasının müşterileri, ofiste verimliliği arttırmak ya da evde farklı efektli ışıklarla istenen atmosferi yaratmak için ışık sistemlerini kullanır. Lutron Grafik Göz Sistemleri bir odaya farklı ışıklar bağlar ve kullanıcının partiler, romantik anlar ya da sakin akşamlar için farklı ışık efektleri kullanmasını sağlar. Müşterinin istediği ortam elde edilene kadar farklı ışıkların monte edilmesi yerine, müşterinin farklı zamanlarda kullanacağı ışıkları tek bir düğmeye basarak değiştirmesi sağlanır. (Pine ve Gilmore, 1997: 95).

Kozmetik bireyselleştirme yalnızca ürünün sunumunun değiştiği durumları ifade eder. Bireyselleştirme üründen ziyade standart bir ürünün her müşteri için farklı paketlenmesi ile gerçekleşir. Ürün farklı şekillerde (müşterilerin isimleri ürünler üzerine yazılarak ya da tanıtım programları düzenlenerek) sunulur ve ürünün faydaları farklı şekillerde tanıtılır.

Planters firması önceden ürünlerini küçük, orta, büyük olmak üzere üç farklı paket alternatifleriyle satışa sunuyordu ve müşteriler bu üç paketten seçim yapmak durumundaydı. Şimdi ise firma, müşteri taleplerine göre farklı etiketler ve farklı ebatlarda paketlerle bireyselleştirmektedir (Pine ve Gilmore, 1997: 98).

Şeffaf bireyselleştirmede, bireyselleştiriciler herbir müşterisine özel ürün ve hizmetleri onların haberi olmadan sağlarlar. Bu yöntem, müşterilerin istek ve ihtiyaçları tahmin edilebildiğinde, müşteri istek ve ihtiyaçları hakkında çıkarım yapılabildiğinde veya müşteri ne istediğini sürekli tekrar etmekten hoşlanmadığında kullanılır. Şeffaf bireyselleştirme, müşterilerin isteklerini doğrudan iletişim yoluyla öğrenerek değil, daha

önceki satın alma davranışlarını inceleyerek sağlar. Bu yöntem, müşterilerin sipariş oluşturmak için zaman harcamasını önler.

Bu yöntemi uygulayan firmalardan bir tanesi araba yıkama veya fabrika zeminlerini silmede kullanılan endüstriyel sabun üreten bir firma olan ChemStation'dır. Firma, bütün müşterilerinin ihtiyaçlarını analiz ederek, belirli bir süre içinde gerçekleşen tüketim miktarlarını tespit eder. Buna göre firma, müşterilerinin elindeki sabunun tükendiğini bilerek, müşterinin yeniden sipariş vermesini beklemeden, ürünleri müşterilerin daha önce satın aldıkları boylarda gönderir (Pine ve Gilmore, 1997: 99). Burada müşterinin elde ettiği avantaj, kullandığı temizlik malzemesinin içeriği ya da kimyasal bileşimini öğrenmek zorunda kalmaması, yalnızca fabrika temizliğine odaklanmasıdır (Blecker vd, 2005: 17).

3.3.6. Piller'in (2004) Kitlesele Bireyselleştirme Sınıflandırması

Kitlesele bireyselleştirmeyi sınıflandırmak için Piller "Hafif Bireyselleştirme" ve "Ağır Bireyselleştirme" ayrımını yapmıştır.

Hafif bireyselleştirmede, ürünler ya müşterinin kendisi tarafından bireyselleştirilir (kişi tarafından bireyselleştirme) ya da perakendeci tarafından (teslimat noktasında bireyselleştirme) bireyselleştirilir. Hafif bireyselleştirmede, ürünün müşterinin bireysel isteklerine yönelik uyarlandığı izleniminin yaratılması için, standart ürüne yönelik ikincil hizmetler kullanılır (hizmet bireyselleştirmesi). Buna bağlı olarak hafif bireyselleştirme standart üretim süreçleriyle üretilmiş kitlesele ürün üzerine kurulmuştur, müşterilerin ürün üzerinde doğrudan etkisi yoktur.

Ağır bireyselleştirmede ise bireyselleştirme üretim sırasında başlar; çünkü bazı üretim faaliyetleri müşteri özel ihtiyaçlarını belirtmeden başarılı olamaz. Her üretilmiş ürün tek bir müşteri siparişine yöneliktir. Bunun üç temel şekli vardır: bireyselleştirme-standartlaştırma karması, modüler ürün yapılandırması ve esnek bireyselleştirme. Bireyselleştirme-standartlaştırma karması ile müşterilerin değer zincirinin ilk ya da son aşamasında dahil edildiği ürün bireyselleştirmesi ifade edilir. Bu bireyselleştirme şekli, birtakım standart bileşenlerin üretim sürecinin ilk ya da son aşamasında tek bireyselleştirilmiş bileşenle birleştirildiği modülerliğe dayanır. Modüler ürün

yapılandırması olarak adlandırılan bireyselleştirme, bireysel isteklere göre modüler ürünler oluşturma temeline dayanan, ürün çeşitlerinin yapılandırıldığı daha üst seviyede modülerliği kapsar. Esnek bireyselleştirme, maliyetleri mümkün olduğunca düşük tutarak bir tane ürün üretmek için bile esnek üretim sistemlerinin kullanılmasına dayanır. Bu nedenle, bireyselleştirilmiş bileşenler ürünün temel unsurlarını temsil eder (Piller, 2004: 3-5).

Tablo 3.1. Kitlesele Bireyselleştirme Şekli: Hafif ve Ağır Bireyselleştirme

Hafif Bireyselleştirme: Bireyselleştirme tamamen standartlaştırılmış üretim süreçlerine bağlıdır.	Ağır Bireyselleştirme: Bireyselleştirme üretim süreçleri içinde başlar.
Kişi Tarafından Bireyselleştirme: Bireyselleştirilmiş ürünler ya da hizmetler yaratır.	Bireyselleştirme-Standartlaştırma Karmaşı: Fabrika içinde değer zincirinin ilk ya da son aşaması bireyselleştirilir, diğerleri standart kalır.
Teslim Noktasında Bireyselleştirme: Standart ürünün bireyselleştirilmesi teslim noktasında gerçekleşir.	Modüler Ürün Yapılandırması: Parçalar modüler hale getirilir ve bireyselleştirilmiş ürünler için birleştirilir.
Hizmet Bireyselleştirilmesi: Standart ürün ve hizmetlerin hizmet kısmını bireyselleştirme	Esnek Bireyselleştirme: Ürünlerin fiyatını arttırmadan tamamen bireyselleştirilmiş ürünlerin üretimi için esnek üretim sistemleri kullanma

Kaynak: Piller, F. (2004). Mass Customization: A Short Introduction and Some Myths of the Concept, The First Finnish Mass Customization and Personalization (MCP) Forum-Facing International Research, Editör: Marko Makipaa, Mikko Ruohonen, Tampere, s.1-14.

3.3.7. Da Silveira vd. 'nin (2001) Kitlesele Bireyselleştirme Sınıflandırması

Da Silveira vd. (2001: 2-4) kitlesele bireyselleştirme için sekiz genel seviyeden oluşan bir sınıflandırma ortaya atmıştır. Kitlesele bireyselleştirmenin genel seviyeleri:

Tasarım: Bu seviyede, müşterilerin tercihlerine göre ürünler işbirliği ile tasarlanır, üretilir ve dağıtılır.

Üretim: Önceden kararlaştırılmış müşteri siparişlerine ve müşteri isteklerine göre uyarlanmış ürünler üretilir.

Montaj: Bu seviyede, modüler parçalar müşteri siparişlerine göre farklı ürün yapıları için düzenlenir.

Ek bireysel iş: Standart ürünlere müşteriye yönelik bir şeyler ekleme genellikle teslim yerinde yapılır.

Ek hizmetler: Standart ürünlere genellikle teslim yerinde olmak üzere çeşitli hizmetler eklenir.

Paketleme ve dağıtım: Benzer ürünler farklı şekilde dağıtılır ya da paketlenir. Özel pazar bölümleri için farklı koli ebatlarının kullanılması buna örnek olarak verilebilir.

Kullanım: Ürünler teslimattan sonra, farklı fonksiyonlara ya da farklı durumlara göre uyarlanabilir.

Standartlaştırma: Kendini müşteri ihtiyaçlarına göre adapte edebilen bireyselleştirilmiş ürünleri ifade eder.

Tablo 3.2. Da Siveira vd.'nin Kitlesele Bireyselleştirme Seviyelerinin Diğer Sınıflandırmalarla Bağlantısı.

	Genel Seviyeler	Kitlesele Bireyselleştirme Aşamaları	Kitlesele Bireyselleştirme Sınıflandırması	Kitlesele Bireyselleştirme Stratejileri	Bireyselleştirme Yapılandırmaları
	Silveira vd. (2001)	Alford (2000)	Pine ve Gilmore (1997)	Lampel ve Mintzberg (1996)	Duray vd. (2000)
Yüksek ↑ Bireyselleştirme Seviyesi ↓ Düşük	Tasarım	Tamamen Bireyselleştirme	İşbirliği ile/ Şeffaf	Tamamen Bireyselleştirme	Üreticiler/ Katılımcılar
	Üretim			Kişiyeye Özel Bireyselleştirme	
	Montaj	Seçenekli Bireyselleştirme			Modülerciler/ Montajcılar
	Ek bireysel iş				
	Ek hizmetler				
	Dağıtım ve Paketleme	Şekilsel Bireyselleştirme	Kozmetik	Bölümlendirilmiş Bireyselleştirme	
	Kullanım		Uyarlanabilir		
Standartlaştırma			Tamamen Standartlaştırma		

Kaynak: Da Silveira G., Borenstein D., Fagliatto F.S. (2001). Mass Customization: Literature Review and Research Directions, *International Journal of Production Economics*, Sayı:72, s.

3.4. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMENİN AVANTAJLARI

Kitlesel bireyselleştirme stratejisi firmalara ve müşterilere çeşitli avantajlar sağlayan bir stratejidir. Fakat, her stratejide olduğu gibi kitlesel bireyselleştirmeyi uygulamanın ya da kitlesel bireyselleştirmeye dahil olmanın veya kitlesel bireyselleştirilmiş ürün satın almanın getirdiği olumsuzluklar da vardır. İzleyen paragraflarda bu avantajlar ve dezavantajlar ele alınacaktır.

Kitlesel bireyselleştirmenin firmalara sağladığı birinci avantaj; müşteri tatmini ve müşteri sayısını arttırmasının yanında pazar payını arttırmasıdır (Piller vd, 2004: 440). Günümüz pazarlarının odak noktası, müşterileri memnun etmek olduğu için kitlesel bireyselleştirme stratejisi de odak noktası olarak müşteriyi belirlemiş ve neredeyse müşteriyi üreticiye ortak etmiştir. Bu sayede, müşteri tatminini büyük oranda artmaktadır. Müşteri tatmininin artması müşteriye olduğu kadar firmaya da kazanç sağlamakta ve kitlesel bireyselleştirme stratejisi, stratejiyi uygulamayan firmalara göre rekabet avantajı kazandırmaktadır. İkincisi, kitlesel bireyselleştirme müşteri tatmininin yanı sıra ürün farklılaştırmasında firmayı geliştirdiği için firma fiyat, kalite, esneklik, teslimat ve hizmette de daha iyi rekabet edebilir (Kumar, 2005: 304). Üçüncüsü; kitlesel bireyselleştirme yönteminde hammadde ve girdiler üretimle tam zamanlı olarak satın alınır. Üretim siparişlere göre yapıldığı için hammadde stoğuna gerek yoktur ve genellikle satış üretimden önce gerçekleştiği için çok az seviyede bitmiş ürün stoğu oluşur (Feitzinger ve Lee, 1997: 119). Kitlesel üretimde firma ürünü üretti ve müşteri ürünün bedelini öderdi. Fakat, kitlesel bireyselleştirmede müşteri ürün özelliklerini belirler ve ödemeyi yapar, daha sonra firma ürünü üretir. Stok için üretim yerine siparişe göre üretim yapılması geniş oranda talep tahmini riskini en aza indirir ve bitmiş ürün stoğunu ortadan kaldırır (Berger ve Piller, 2003: 43). Stoklama yapılmadığı için ürünlerin elde kalma riski yoktur. Dördüncüsü, kitlesel bireyselleştirme stratejisinde hammaddelerin düşük sevide stoklanması ve müşterinin ödemeyi sipariştten önce yapması nakit akışının artırır (Piller, 2004; MacCarthy vd, 2007). Firmanın müşterilerden alacaklarını, siparişi işleme koymadan alması parayı kullanmasını sağlar ve firmanın alacaklarını azaltır. Kitlesel bireyselleştirmenin sağladığı beşinci avantaj esnekliği arttırmasıdır. Kitlesel bireyselleştirmeyi uygulayan firmaların örgütsel yapısı ve esnek üretimi bu firmaların

farklı taleplere hızlıca adapte olmasını ve kısa zamanda yanıt vermesini sağlar. Ayrıca, müşterinin ürün tanımlarında erken yer alması firmaların değişen pazar trendlerine hızlı yanıt vermesini sağlar. Erteleme sayesinde firmalar geleneksel moda döngülerini yeni ürün ve modellerle sürekli olarak değiştirebilir. Altıncısı; kitlesel bireyselleştirme firmaları müşteri isteklerini öğrenmek için pazar araştırması yapmak yerine, müşteri katılımına açık yenilik faaliyetlerine odaklanır. Birlikte tasarlama platformu müşterilerin kendi ürünlerini kendilerinin tasarlamasına izin verirken moda riskini en aza indirir (Berger ve Piller, 2003: 43).

Müşteri açısından ele alındığında, kitlesel bireyselleştirme müşterilere değer yaratan bir stratejidir. Kitlesel bireyselleştirmenin müşterilere sağladığı en büyük avantaj; müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıyla birebir örtüşen ürünlerin sunulmasıdır. Müşteriler pazarda mevcut olan çeşitlilik arasından ihtiyacına birebir yanıt veren ürünü bulamayabilir. Kitlesel bireyselleştirme müşterinin karşılaşabileceği bu olumsuzluğu avantaja dönüştüren bir stratejidir. Ürünler müşterinin belirlediği özelliklere göre üretildiği için müşteri tatmini artar. Piller ve Müller (2004: 586) firma; kalıp, ölçü, fonksiyonellik, ürün özellikleri ve bileşenlerin tarzının bireyselleştirmesine izin verdiğinde, kitlesel bireyselleştirmenin müşteri değerini arttıracaklarını savunur. Kitlesel bireyselleştirmenin müşteriye sağladığı diğer bir avantaj zanaat üretiminin dezavantajı olan bireyselleştirilmiş ürünlerin yüksek maliyetlerini düşürmesidir. Kitlesel bireyselleştirme kullandığı teknoloji sayesinde müşteri ihtiyaçlarına birebir yanıt verecek ürünleri kitlesel üretimin standart ürünlerine yakın fiyatlarla sunar. Bu da müşterileri fiyat açısından da tatmin eder. Bu sayede bireyselleştirmenin müşteriye olan maliyeti, müşterinin bireyselleştirilmiş üründen elde edeceği faydadan daha yüksek olmaz. Fakat firma ürün fiyatlarını kitlesel üretimin standart ürünlerinin çok üstünde belirlerse, bireyselleştirmenin müşteriye olan maliyeti artar ve müşteriler bireyselleştirilmiş ürünlere yönelmekten vazgeçebilir. Kitlesel bireyselleştirmeden elde edilen diğer bir fayda da süreçle ilgilidir. Müşteri, yalnızca ürünlerin birebir istek ve ihtiyaçlarına uygun olmasından değil, böyle bir ürünün tasarım sürecinde yer almaktan da ekstra tatmin sağlar (Piller vd, 2004: 438).

3.5. KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRMENİN DEZAVANTAJLARI

Kitlesel bireyselleştirme kitlesel üretimin maliyetlerini yakalamaya çalışan bir strateji olarak, teknoloji yatırımı gerektirir. Kitlesel bireyselleştirme uygulamasıyla birlikte firmaların ileri üretim teknolojileri ve veri tabanı sistemi gibi müşteri bilgisi elde etme ve bunları görüntüleme için gerekli bilgisayar destekli bilgi sistemlerine yaptığı yatırım artar. Bu nedenle, süreç ve ürün teknolojileri için gerekli kaynakları iyi bir şekilde düzenlemek gerekir. Daha eğitilmiş ve yetenekli çalışan işe alma işçi masraflarının artmasına neden olur. Eğer bir bayiyle çalışılıyorsa bayinin yetiştirilmesi ve donanımının artırılması masraf yaratır.

Müşteri açısından kitlesel bireyselleştirmenin maliyetleri ikiye ayrılır; doğrudan ve dolaylı maliyetler. Müşterinin bireyselleştirilmiş ürüne ödeyeceği ek ücret kitlesel bireyselleştirmenin ek maliyetini oluşturur. Müşterinin kitlesel bireyselleştirilmiş ürüne ekstra ödeme yapmak istemesi ürünün müşteri tercihlerine ne kadar uygun olduğuna bağlıdır. Fakat, bütün müşteriler bireyselleştirilmiş ürünlere ek fiyat ödemeye gönüllü değildir. Bu nedenle firmalar müşterilerin ek ödeme yapma konusundaki farklılaşmasını göze alarak, ürün bireyselleştirilmiş tasarıma göre fiyat farklılaştırmasına gitmişlerdir (Piller vd, 2004: 439) Doğrudan maliyetlerin yanında müşteriler bilişsel ya da psikolojik maliyetlerle de karşılaşabilir. Müşterilerin tasarlama sürecine dahil olmasının olumlu bir değerle mi yoksa olumsuz bir değerle mi sonlanacağı konusundaki belirsizlik, algılanan risk ve karmaşayla bağlantılıdır. Bu nedenle bazı yazarlar müşterilerin tasarlama davranışlarının dezavantajlarını vurgulamıştır (Zipkin, 2001, Dellaert ve Stremersch, 2005). Onlara göre kullanıcının tasarımda aktif yer alması “kitlesel karmaşa (mass confusion)” ya neden olabilir. Kitlesel karmaşanın 3 çeşidi vardır. Bunların ilki seçenek yüküdür. Eğer satın alma çok zaman alıcı ise müşteriler satın almayı durdurur ve ayırdığı bütçeyi başka bir teklife ya da ürün kategorisine aktarır. Müşteriler sunulan fazla seçeneğin içinden çıkamazsa seçme özgürlüklerinden vazgeçerler ve kendilerine sunulan standart alternatifler arasından karara varırlar (Dellaert and Stremersch, 2005: 223) Geniş çeşitlilik ve seçenek yükünün dışında, müşteriler kendi bireysel istek ve ihtiyaçlarını ürün özelliklerine aktarmak için yaptıkları seçimler hakkında az bilgi ve yetiye sahiptir (Huffman ve Kahn, 1998: 492). Eğer, müşteri farklı genişlik, taban seçenekleri ve renk

alternatifleri arasından karar vermek zorundaysa, standart ve basit bir ürün olan bir çift spor ayakkabısı bile karmaşık bir ürün olur.

Üreticinin tavrı hakkında yeterli bilgiye sahip olunmaması da müşteride karmaşa yaratır. Pek çok müşteriye göre bir ürünü bireyselleştirme aşına olmadıkları bir süreçtir. Bu bağlamdaki belirsizlik bunu sağlayanın tavrıyla bağlantılı olarak da gelişir. Müşteri daha önce hiç görmediği bir ürünün siparişini verir ve ödemesini yapar. Buna ek olarak bu ürünü elde etmek için birkaç gün veya belki hafta bekler. Bu problem katalog siparişleri ya da online perakendeciler için de geçerlidir. Fakat, standart ürünlerin uzaktan alışverişiyle karşılaştırıldığında bireyselleştirilmiş ürün müşterileri teslim aldıkları ürünü beğenmediklerini söylerken daha büyük problemle karşılaşır (Piller, 2004: 438)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

Kitlesele bireyselleştirme 1990'lerden sonra kitlesele üretime alternatif bir strateji olarak ortaya çıkmıştır. Her ne kadar yeni pazar ortamında firmaların rekabetle başa çıkması için etkili bir yol olsa da, her ürün için, her firma için ya da her pazar için uygulanabilir bir yöntem değildir. Farklı akademisyenler kitlesele bireyselleştirmenin uygulanabilmesi için farklı koşullar gerektiğini öne sürmüşlerdir. Kimisi gerekli koşulları başarı faktörleri, başarı için gerekli koşullar olarak ifade etmiş; kimisi de önemli yeterlikler, önemli karar faktörleri şeklinde ifade etmiştir (Blecker vd, 2005: 23).

Bu bölümde kitlesele bireyselleştirme stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli koşullar; pazar faktörleri, müşteri faktörleri, ürün faktörleri, firma faktörleri başlıkları altında daha detaylı olarak incelenecektir.

4.1. PAZAR FAKTÖRLERİ

Kitlesele bireyselleştirme stratejisi her sektöre uygulanabilir bir strateji değildir. Bu nedenle; firmaların kitlesele bireyselleştirmeyi uygulama kararını almadan önce pazardaki talebi, pazarın yapısını ve pazarda daha önce kitlesele bireyselleştirmeyi uygulayan bir firmanın olup olmadığını incelemeleri gerekir.

4.1.1. Talep ve Yapısal Faktörler

Kitlesele bireyselleştirme müşteri ihtiyaçlarının değişmesi, teknolojik gelişmeler ve ürün yaşam eğrilerinin kısılmasından kaynaklı değişken pazarlarda ihtiyaç duyulan bir stratejidir. Bütün pazarlar kitlesele bireyselleştirme için uygun değildir. Örneğin, yağ, benzin, buğday gibi emtia ürünlerin müşterileri farklılaşma istemez. Diğer yanda, kamu hizmetleri, devlet hizmetleri düzenlemelerle bireyselleştirmeyi engeller. Başarılı bir

kitlesel bireyselleştirici olmak için firmalar öncelikle yüksek kalite, ustalık ve düşük maliyetlere erişmelidir (Pine, 1993: 114).

Pine (1993: 54-55) kitlesel bireyselleştirmeye geçme ihtiyacı duyan firmalara karar vermesinde yardımcı olacak pazar-türbülans haritasını geliştirmiştir. Bu haritada pazardaki talep ve yapısal faktörler incelenmiştir. Pazar Çalkantı Haritası “talep” ve “yapısal” faktörlerden oluşan 17 faktörü içerir. Bu faktörler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo. 4.1. Pine’in Pazar-Çalkantı Faktörleri

DÜŞÜK PAZAR ÇALKANTISI	YÜKSEK PAZAR ÇALKANTISI
Talep Faktörleri	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tutarlı ve tahmin edilebilir talep ◆ İhtiyaçlar ◆ Kolayca tanımlanan ihtiyaç/istekler ◆ Homojen istekler ◆ Yavaşça değişen ihtiyaç/istekler ◆ Düşük fiyat bilinci ◆ Düşük kalite bilinci ◆ Düşük moda/stil bilinci ◆ Düşük seviyede satış öncesi ve sonrası hizmetler 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tutarsız, tahmin edilemeyen talep ◆ Lüks tüketim malları ◆ Belirsiz ihtiyaç/istekler ◆ Heterojen istekler ◆ Hızlı değişen istek ve ihtiyaçlar ◆ Yüksek fiyat bilinci ◆ Yüksek kalite bilinci ◆ Yüksek moda/stil bilinci ◆ Yüksek seviyede satış öncesi ve sonrası hizmetler
Yapısal Faktörler	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Düşük alım gücü ◆ Ekonomik dalgalanmalardan bağımsız ◆ Düşük rekabet şiddeti ◆ Yüksek fiyat rekabeti ◆ Düşük ya da orta seviyede doygunluk ◆ Birkaç ikame ürün ◆ Uzun öngörülebilir ürün hayat döngüsü ◆ Düşük seviyede teknolojik değişim 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Yüksek alım gücü ◆ Ekonomik dalgalanmalara bağımlı ◆ Yüksek rekabet şiddeti ◆ Yüksek ürün farklılaşması ◆ Yüksek seviyede doygunluk ◆ Çok sayıda ikame ürün ◆ Kısa öngörülemez ürün hayat döngüsü ◆ Yüksek seviyede teknolojik değişim

Kaynak: Pine, B. J. (1993). *Mass-Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School, Boston-Massachusetts, ABD, s.56’dan uyarlanmıştır

Talep düzeyinin tutarlılığı, belirsiz müşteri ihtiyaçları ya da talep heterojenliği gibi talep faktörleri müşteriye bağlıdır. Firmalar, bu faktörlerin üstesinden gelebilir. Fakat,

ikame ürünlere olan duyarlılık, ürün hayat döngüsü uzunluğu ya da ürün teknolojilerinin değişimi genelde sektörün doğasına bağlıdır. Bu nedenle bu faktörlerin üstesinden gelmek daha zordur (Blecker vd, 2005: 24).

Pine (1993: 56) pazarda çışkanti ne kadar fazlaysa, sektörün kitlesel bireyselleştirmeye yönelmesinin o kadar kolay olacağını ve firmaların rekabet edebilmeleri için kitlesel bireyselleştirmeye yönelmelerinin gerekliliğini savunmuştur.

4.1.2. İlk Olmanın Avantajı

Kotha (1996: 447) firmaların kitlesel bireyselleştirmeyi gerçek bir rekabet avantajına dönüştürmeleri için stratejiyi uygulama zamanlamalarının önemli olduğundan bahsetmiştir. Kitlesel bireyselleştirmeyi uygulayan "ilk firma" olmak rakiplere karşı önemli bir avantaj sağlar; çünkü ilk olan firma, rakipleri kitlesel bireyselleştirmeyi uygulamaya başlayana kadar bu konumda yerini sağlamlaştırır ve müşteriler tarafından yenilikçi ve müşteri odaklı bir firma olarak algılanır. NBIC kitlesel bireyselleştirme stratejisini Japonya'da bisiklet sektöründe ilk uygulayan firmadır. NBIC firmasının önde gelen rakiplerinden Bridgestone ve Miyata firmaları NBIC'den sonra kitlesel bireyselleştirmeyle tanışmış; fakat ne firmaların kendisi ne de Japon müşteriler bu iki firmanın kitlesel bireyselleştirme alanında lider olabileceğini düşünmüştür. BridgeStone'un üst yöneticisi Yamazaki, NBIC firmasının, kitlesel bireyselleştirme fikrini ortaya atan ilk firma olduğu için, müşterilerin kafasında güçlü bir imaj kurduğunu söylemiştir. Buna bağlı olarak, sektörde bireyselleştirmeden bahsedildiğinde, müşteriler yalnızca NBIC'yi düşünmektedir ve rakip firmalar kitlesel bireyselleştirmeyi uyguladıklarında rekabet avantajı elde edemeyeceklerini düşünmektedir (Kotha, 1996: 447).

4.2. MÜŞTERİ FAKTÖRLERİ

Bir firmada ya da bir sektörde kitlesel bireyselleştirmenin uygulanabilmesi için bireyselleştirmenin müşteri tarafından talep edilmesi ve müşterinin sürece katılımı önemlidir.

4.2.1. Müşterinin Kitleseleştirmiş Ürönlere Olan Talebi

Kitleseleleştirme stratejisinin odak noktasında müşteri yer almaktadır. Müşteriler, bireyseleştirilmiş ürün ve hizmetleri talep etmedikçe bu, strateji başarıya ulaşamaz (Blecker ve Abdelkafi, 2006: 4). Hart (1995: 40) müşterilerin bireyseleştirmeye ihtiyacının olup olmadığını değerlendirmek için müşterilerin ihtiyaçlarındaki benzersizlik ve müşterilerin bir şeyi elde ederken başka bir şeyden vazgeçme düzeyini ifade etmek için “müşterilerin bireyseleştirmeye karşı duyarlılığı” ifadesini kullanır. Hart (1995: 40)’a göre, müşteri ihtiyaçlarının özgünlüğü büyük ölçüde ürüne bağlıdır. Müşteriler bir üründe sunulan çeşitliliğin çokluğuna kayıtsız kalırsa bireyseleştirmenin müşteri için pek bir anlamı olmaz. Diğer taraftan, bazı ürünlerin değeri müşteriye sağlanan bireyseleştirmenin seviyesine sıkıca bağlıdır. Örneğin, saç kesimi ya da yatırım danışmanlığının müşterinin özel ihtiyaçlarına göre bireyseleştirilmesi gerektiği ortadadır. İkinci faktör müşterinin bir şeyi elde etmek için başka şeyden vazgeçme düzeyi, müşterinin feda etme düzeyi; Pine ve Gilmore (2000: 19) tarafından müşterinin satın aldığı ile gerçekten ne istediği arasındaki fark olarak tanımlanmıştır. Müşterinin fedakarlık düzeyi ve ihtiyaçlarının benzersizliği arttıkça, bireyseleştirme seviyesi artar; diğer bir deyişle, müşteriler bireyseleştirilmiş ürünleri benimsemeye hazırdır.

Guilabert ve Donthu (2003: 2) Hart’ın ortaya attığı “müşterinin bireyseleştirmeye olan duyarlılığı” kavramına katkıda bulunmuştur. Guilabert ve Donthu (2003: 2) müşterilerin bireyseleştirilmiş ürünleri ne kadar dikkate aldığının ve hangi bireyseleştirilmiş ürün ya da hizmetlerin talep edildiğinin bilinmesi gerektiğini savunmuştur. Buna bağlı olarak, potansiyel müşterilerin bireyseleştirme isteyip istemediklerini değerlendirmeye yarayan, altı boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Bu boyutlar, Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Müşterinin Bireyselleştirmeye Karşı Duyarlılığı

Müşterinin Bireyselleştirmeye Olan Duyarlılığı Ölçeği
<ol style="list-style-type: none"> 1. Genel olarak bireyselleştirilmiş ürünler/hizmetler benim ihtiyaçlarıma standart olanlarına göre daha uygundur. 2. Keşke benim zevkime göre kolayca bireyselleştirilebilen daha fazla ürünler/hizmetler olsaydı. 3. Bireyselleştirilmiş ürünler/hizmetlere daha fazla ihtiyaç var. 4. Eğer standart ve bireyselleştirilmiş ürünler/hizmetlerin fiyatları birbirine yakında bireyselleştirilmiş olanlarını tercih ederim. 5. Bir ürün/hizmetin son versiyonunu bekleyeceğime yerine önceki versiyonunu kullanmaya devam ederim. 6. Tercih hakkım olsa, bireyselleştirilmiş ürünler/hizmetleri tercih ederim.

Kaynak: Blecker T., Friedrich G., Kaluza B., Abdelkafi N., Kreutler G. (2005). *Information and Management Systems for Product Customization*, Springer Science and Business Inc., Boston, ABD. içinde Guilabert ve Donthu (2003: 2)

Bardakci ve Whitelock (2003: 1398-1399) müşterilerin bireyselleştirmeye hazır olup olmadığını değerlendirmek için üç temel sorunun sorulması gerektiğini belirtmiştir.

- Müşteriler bireyselleştirilmiş ürünlere ekstra fiyat ödemeye razı mı?
- Müşteriler bireyselleştirilmiş ürün elde etmek için beklemeye razı mı?
- Müşteriler ürünü “tasarım” aşamasına zaman harcamaya razı mı?

Müşteriler, sorularda yer alan, bireyselleştirmenin müşteriye doğurduğu her üç olumsuzluğa da razıysa, bireyselleştirmeye hazırlar denebilir (Bardakci ve Whitelock, 2003: 1398-1399). Piller ve Müller (2004: 584) de müşterilerin bireyselleştirilmiş ürünlere daha fazla fiyat ödemeye ve daha uzun teslim süresiyle elde etmeye gönüllü olup olmamalarının değerlendirilmesinin kitlesel bireyselleştirme kararı için önemli olduğunu belirtmiştir. Müşterilerin bireyselleştirmeye olan talebi yeterli değilse ve müşteriler bireysel istek ve ihtiyaçlarını karşılamanın getirdiği ekstra faydaya daha fazla ödeme yapmaya gönüllü değilse kitlesel bireyselleştirmenin araştırma ve uygulamasına yapılan yatırım batık maliyettir.

Müşterilerin, bireyselleştirilmiş ürün ve hizmetleri isteyip istememeleri değer kriteriyle ölçülebilir. Zipkin (2001: 86) kitlesel bireyselleştirmenin belli ürün özelliklerinde farklı tercihleri olan müşterilere değer kattığını vurgular. Bu aşamada, firmaların değer kriterlerinden fiyat, kalite, teslimat, teknik özellikler, çeşitlilik, yeni ürünler, esnek üretim hacmi, tasarım, bireyselleştirme, hizmetler ve marka isminden hangisinin müşteriye daha fazla değer kattığını analiz etmesi gerekir. Firmalar yalnızca değer kriterlerini değil, müşterilerin satın alma kararlarından elde ettikleri yararları ve bunu karşılığında feda ettiklerini de değerlendirmelidir. Elde edilenlerle feda edilenler arasındaki denge “algılanan müşteri değeri”ni ortaya koyar. Bireyselleştirme ürünün algılanan faydasını artırırken, karşılığında zaman ve para gibi feda edilenleri de arttırabilir. Önemli sayıda müşterinin bireyselleştirme girişiminden pozitif yarar algılamasından önce firmalar müşterilerin fedalarını azaltmak için kaynaklarını yapılandırmalıdır (Squire vd, 2004: 463).

4.2.2. Müşterinin Sürece Katılımı

Müşterinin sürece katılımının kitlesel bireyselleştirme stratejisindeki önemine üçüncü bölümde yer verilmişti. Müşterinin derinlemesine katılımı olmadan üretici bireyselleştirilmiş ürün taleplerini elverişli şekilde karşılayamaz (Piller, 2007: 631). Duray (2002: 316) müşteri sürece ne kadar dahil olursa bireyselleştirme seviyesinin o kadar artacağını belirtmiştir. Müşterinin sürece katılımı bir perakende dükkanına gitmesi, istek ve ihtiyaçlarını açık ve net bir şekilde dile getirmesiyle veya bazı firmaların internet üzerinde kurduğu yapılandırma yazılımlarıyla gerçekleşmektedir.

Üretici açısından kullanıcının kitlesel bireyselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin tasarımına katılması pazarı öğrenme, müşteri tatmini gibi faydalar sağlarken performansı da artırır. Müşteri tercihleri hakkında veri toplama pazar trendleri, tüketici tercihleri ve müşterinin bir ürünü seçerken yapılan karşılıklı değiş-tokuşu geliştirir (Wind ve Rangaswamy, 2001: 13-32).

4.3. ÜRÜN FAKTÖRLERİ

Kitlesel bireyselleştirme stratejisi her ürüne uygulanabilen bir strateji değildir. Kitlesel bireyselleştirmenin uygulanabilmesi için değerlendirilmesi gereken önemli faktörlerden bir tanesi de ürünün bireyselleştirilebilir olması ve müşterilerin ödemeye gönüllü olacağı uygun fiyat seviyesinde yer almasıdır.

4.3.1. Ürünün Bireyselleştirilebilir Olması

Kitlesel bireyselleştirmenin temel amacı müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak ürünü sunmaktır. Müşteriler, kitlesel üretimin standart ürünleriyle tatmin olamadıklarından ötürü; tamamen kendi istek ve ihtiyaçlarına hizmet eden, benzersiz, ürünü talep eder. Bunun için de ürün tasarımında bazı değişiklikler yapmak gerekir (Blecker vd, 2005: 32). Müşterilerin tam olarak istediği ürünün üretilebilmesi için ürünün modüler olması önemlidir. Modüler ürün tasarımı, ürünün, her fonksiyonunu ayrı bir modülü karşılayacak şekilde yapılandırılmasıdır. Modüllerin her birinin farklı performans seviyesinde olan farklı çeşitleri vardır. Müşteri bu çeşitlerden kendisine en uygun olanını seçer (Kumar vd, 2007: 634). Modüller bir arada kitlesel ölçekte üretilebilir ve müşteri siparişi geldiğinde modüller müşterinin özel isteklerine uygun olarak farklı şekillerde birleştirilir. Bu yüzden, ürün modülerlik seviyesi yalnızca üretim esnekliğini değil, aynı zamanda ürünün bireyselleştirilebilir olmasını da sağlar (Blecker vd, 2005: 35).

4.3.2. Uygun Fiyat Seviyesi

Literatürdeki genel söylem, kitlesel bireyselleştirilmiş ürünlerin hemen hemen kitlesel üretim fiyatlarında olması gerektiği yönündedir (Kaplan ve Haenline, 2006: 175). Bazı durumlarda, üreticiler kitlesel bireyselleştirilmiş ürünler için daha fazla fiyat isteyebilir (Pine, 1993: 48). Fakat, kitlesel bireyselleştirilmiş ürün fiyatlarının, zanaat ürünlerinin yerine kitlesel üretimin standart ürünlerine yakın fiyatlarda olmasının iki temel sebebi vardır. Birincisi, kitlesel bireyselleştirme müşterilerin zanaat üretiminin fiyatları kadar yüksek fiyat ödemediği bireyselleştirilmiş ürünler elde etme isteğinden yola çıkarak geliştirilmiştir. Buna bağlı olarak, yüksek fiyat talebi, kavramın temellerini

sarsacağı için uygun değildir. İkincisi, kitlesel bireyselleştirilmiş ürünlerin algılanan fiyatı yalnızca fiyatından değil, diğer fedalardan da gelir. Çünkü bir ürünü bireyselleştirme müşterilerin ek yatırımlarını gerektirir. Bireyselleştirme müşterileri istekli olmaya zorlar ve kişisel tercihlerini belirtmeleri için zaman gerekir. Bu nedenle, kitlesel bireyselleştirilmiş ürünle kitlesel üretilmiş ürünün fiyatı aynı olsa bile, kitlesel bireyselleştirilmiş ürün fiyatı daha yüksek algılanabilir. Bu nedenle, bazı durumlarda firmalar kitlesel bireyselleştirilmiş ürünlerin fiyatını kitlesel üretim fiyatlarından daha düşük tutmalıdır (Kaplan ve Haenline, 2006: 176).

4.4. FİRMA FAKTÖRLERİ

Bir firmanın kitlesel bireyselleştirmeye hazır olup olmadığını anlamak için firmaların belli yeteneklere sahip olması gerekir (Blecker vd, 2005: 33).

- Müşteri Odaklı Tasarım
- Süreç Esnekliği
- Tedarik Zincirinin Hazır Olması
- Optimal Seviyede Bilgi Toplama ve Bilgi Paylaşımı
- Çeşit ve Karmaşa Yönetimi

4.4.1. Müşteri Odaklı Tasarım

Firmanın kitlesel bireyselleştirmeyi uygularken sahip olması gereken önemli bir yetenek elverişli bir müşteri odaklı tasarımıdır. Firmalar, “müşterilerinin sesini” dinlemeden önce, bireyselleştirme için hangi pazar bölümünün uygun olacağına karar vermelidir. Ayrıca, farklı bir ürün geliştirmenin aksine kitlesel bireyselleştirme ürün aileleri/platformlarına ya da pek çok ürün aileleri ve bunların gelişimine odaklanır.

Bu nedenle, müşteri gereklilikleri ürün ağaçları şeklinde çizilmeli. Kitlesel bireyselleştirmeyi uygulayacak olan firma farklı müşteri ihtiyaçları için gerekli ürün özelliklerine karar vermelidir. Bu nedenle, ürün aileleri genellikle standart öğelerden

(ürün platformları) hem de çeşitliliği sağlayan değişken öğelerden oluşur. Burada belirtilmelidir ki ürün tasarımı büyük ölçüde üretim maliyetlerine karar verir. Her ürün çeşitlendirmesi ek maliyetlerle bağlantılıdır ve bu nedenle çok fazla çeşitlendirme bütün ürün programını zayıflatabilir (Blecker vd, 2005: 37).

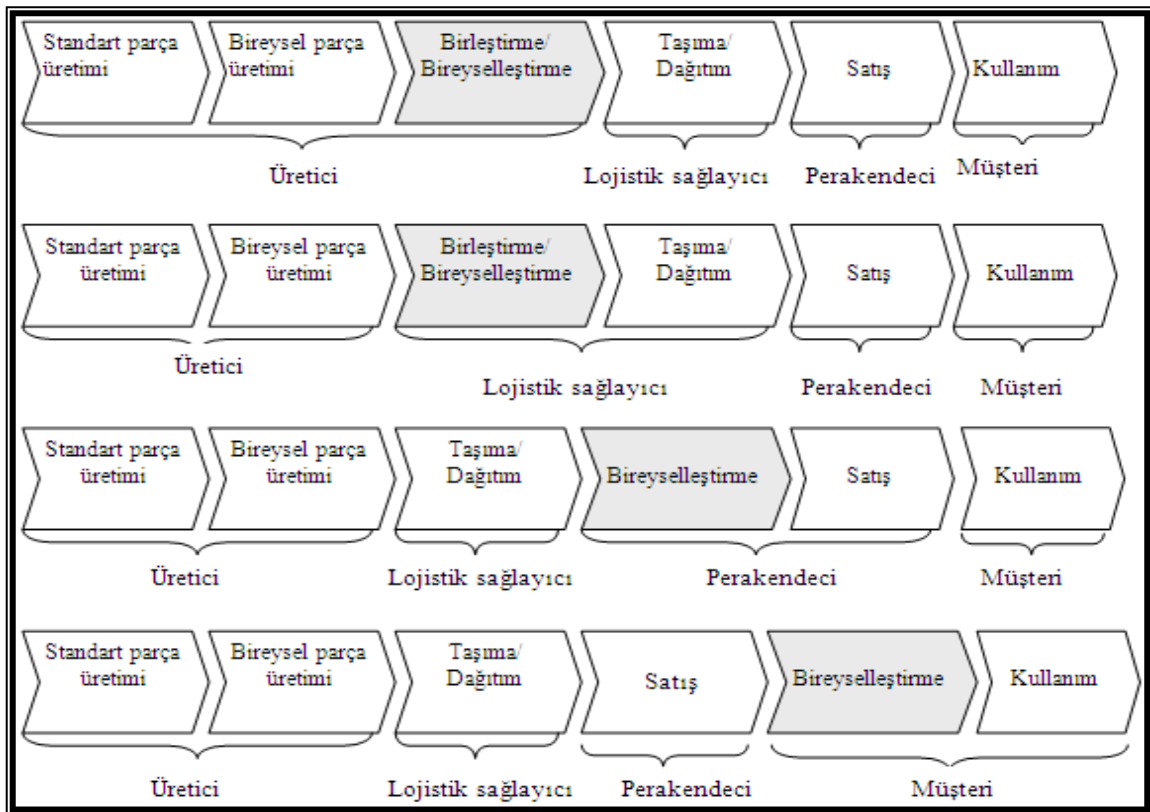
4.4.2. Tedarik Zincirinin Hazır Olması

Kitlesel bireyselleştirmeye geçiş yalnızca firmanın iç operasyonlarını değil, aynı zamanda firma ve tedarik zincirinde yer alan diğer firmalarla arasındaki ilişkileri de etkiler. Örneğin, stratejik tedarikçiler kitlesel bireyselleştirmeyi destekleyecek yeterli kapasiteye sahip değilse, strateji amacına ulaşamaz. Kitlesel bireyselleştirme, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilen dinamik bir ağı gerektirir. Bu yüzden, bütün tedarik zincirinin kitlesel bireyselleştirmeye hizmet etmesi önemlidir (Blecker ve Abdelkafi, 2006: 5-6). Tedarik zincirinin bireyselleştirmeye hazır olup olmadığını değerlendirmenin amacı; firma, tedarikçiler, distribütörler ve perakendeciler dahil olmak üzere bütün ağı, bireyselleştirme potansiyelini incelemektir. Tedarik zincirindeki pek çok firma müşteri tercihlerine doğru yanıt vermede önemli rol oynar. Eğer stratejik tedarikçiler, distribütörler ya da perakendeciler yeterli kapasiteye sahip değilse, kitlesel bireyselleştirmeye geçmeden önce bütün değer zincirinin bireyselleştirme yeteneklerini geliştirmek için işbirliği gerçekleştirilmelidir (Blecker vd, 2005: 33). Bu aşamada tedarik zinciri yönetimi devreye girer.

Tedarik zinciri yönetimi müşterilere değer katan ürünleri, hizmetleri ve bilgiyi sağlayan bir grup süreçlerin birleştirilmesi ve yönetimidir (Mikkola ve Skjot-Larsen, 2004: 354). Tedarik zinciri yönetimi, rekabet avantajı kazanmak için değer zinciri boyunca kaynakların koordinasyonunu ve faaliyetlerin optimizasyonunu gerektirir. Tedarik zinciri yönetimi, yetiştirilmiş tedarikçileri kapsayan birbiriyle bağlantılı bilgi ağının geliştirilmesi, başarılı bir yüksek teslimat hizmeti ve düşük stoklar arasında başarılı bir denge kurma, tedarikçilerle işbirliği içinde gerçekleştirilen yenilikçi ürünlerin tasarımı, doğru ürünün doğru müşteriye doğru zamanda uygun maliyetlerle ulaştırılması faaliyetlerini içerir (Da Silveira vd, 2001: 6).

Elverişli tedarik zincirleri üretim, taşıma, ve stoklama maliyetlerini içeren fiziksel maliyetleri düşürmeye odaklanır. Ayrıca, tedarik zinciri çevikliğine ulaşmak için kitlesel bireyselleştirmeyi uygulayan firmaların öngörülemez müşteri isteklerinden kaynaklanan belirsizliği yönetmesi gerekir. Belirsizlik yönetimi için birbiriyle bağlantılı üç strateji kullanılabilir: a) belirsizliği azaltma (yeni bilgi kaynakları bulma), b) belirsizlikten kaçma (terminleri azaltma ve tedarik zinciri esnekliğini artırma) ve aşırı belirsizliğe karşı önlem alma (fazla kapasite) (Blecker vd, 2005: 39).

Schenk/Seelmann-Eggbert (2003) değer zincirinde kitlesel bireyselleştirme uygulamalarını karşılamak için dört farklı lojistik yaklaşımı ortaya atmıştır. Bireyselleştirme sürecinin üretici, lojistik sağlayıcı, perakendeci ya da müşteri tarafından yürütüldüğü farklı senaryolara yer vermiştir (Şekil 4.1.).



Şekil 4.1: Değer Zincirinde Bireyselleştirmenin Yeri (Schenk/Seelmann-Eggbert, 2003:8/1-2).

4.4.3. Süreç Esnekliği

Farklı müşteri istekleriyle baş etmek için, kitlesel bireyselleştirmenin ürün çeşitliliğini sağlaması gerekir. Bu ürün çeşitliliği hızlı bir şekilde ve düşük maliyetlerle sağlanmalıdır. Hızlı bir üretim gerçekleştirebilmek için firmalar kurulum sürelerini azaltmalıdır. Kurulum; parti üretiminde parça değişimi, parça sabitlenmesi, araç programlanması gibi bir değişim aktivitesidir. Süreç esnekliği kurulum süreleri azaltılarak geliştirilebilir. Modüler tasarımdan, yalın üretime kadar esneklik artırıcı yenilikler dijital bilgi teknolojisinin üretim araçlarının kullanımını artırır. Süreç esnekliği süreç boyutuna göre değişir. Tek boyutlu sürece sahip bir üretimin esnek hale getirilmesi üç-boyutlu üretimin esnekliğinden daha kolaydır. (Zipkin, 2001)

Kitlesel bireyselleştirmeye geçmeden önce, mevcut üretim sistemlerinin esnek süreçleri kullanmaya adapte edilebilir olduğundan ve bilgisayar destekli üretimle birleşebilmesinden emin olmak gerekmektedir. Slack üretim esnekliğinin 3 temel boyutundan bahseder: a) üretim sisteminin uygulayabileceği olanaklı yapıların kapsamı b) bir yapıdan diğerine geçişin maliyeti c) geçiş için gerekli zaman. Bu tanımlamaya göre, kitlesel bireyselleştirme üretim sistemi geniş ürün çeşitliliğinin üretimini mümkün kılan geniş alanda olanaklı yapıları barındırmalıdır. Ayrıca, bir yapıdan diğerine geçmek için gerekli maliyetler ve zaman kısa tutulmalıdır, yani kurulum maliyetleri ve zamanları en aza indirilmelidir.

4.4.4. Optimal Seviyede Bilgi Toplama ve Bilgi Paylaşımı

Kitlesel bireyselleştirmeye geçmeden önce firmalar müşteri istekleri hakkında yeterli bilgi elde etmelidir. Kotha (1996: 447) ürünler tek müşterinin isteğine göre üretildiği için, sipariş işlemdeyken ya da üretimdeyken gerçekleşen hataların maliyeti yüksek olabilir; çünkü ürün satılamaz. Daha önemlisi hatalar ve yanlılgılar müşterilerin kitlesel bireyselleştirmeye olan güvenini azaltır. Kitlesel bireyselleştirme stratejisi, bu yüzden detaylara önem veren ve bütün değer yaratma süreçlerinde sıfır hatanın önemini vurgulayan bir sistem geliştirmelidir. Bu nedenle, müşterilerden elde edilen bilgiler önemlidir; çünkü üretilecek bireyselleştirilmiş ürünlerin temelini oluşturur. Bilgi toplama aşamasında bir hata olursa, ürün hiçbir şekilde müşteri beklentilerini karşılayamaz.

Müşteri bilgisine erişebilmek için, müşterilerle doğrudan iletişimi sağlayan perakendeci gruplarıyla bağlantılı bilgi ağının geliştirilmesi gereklidir. Diğer bir alternatifse, müşterilerin çeşitleri değiştirebilme ya da görüntüleme şansının olduğu world wide web (www) üzerinden bir yazılım aracıyla doğrudan iletişime geçmektir. Üreticiler pek çok alternatifi göz önünde bulundurmalı ve başarılı bir kitlesel bireyselleştirmeye ulaşabilmek için mevcut yeteneklerine ve potansiyellerine göre bu alternatifleri değerlendirmelidir (Blecker vd, 2005: 36).

Kitlesel bireyselleştirmede bilgi toplamanın yanı sıra toplanan bilgilerin değer zinciri boyunca paylaşımında büyük önem taşır. Perakende dükkanlarından ya da müşteriyle doğrudan iletişim yoluyla elde edilen müşteri tercihleri ve isteklerine yönelik bilgiler hızlı ve etkin bir şekilde değer zinciri boyunca transfer edilmelidir. Ayrıca, kitlesel bireyselleştirmeyi başarma üretim noktasında işçilere bilgi sağlamaya da bağlıdır. Kitlesel üretim ürünleriyle karşılaştırıldığında, kitlesel bireyselleştirilmiş ürünleri üretme daha fazla çalışan yeteneği ve özelliği gerektirir (Kotha, 1996: 448).

4.4.5. Çeşit ve Karmaşa Yönetimi

Çeşit ve karmaşa yönetimi kitlesel bireyselleştirmede başarı için gerekli bir faktördür. Çeşitliliğin artması, karmaşanın artmasının yanı sıra maliyetlerin artmasına, ölçek ekonomisinin ortadan kalkmasına ve ürün hayat döngülerini koordine etmede zorluklara neden olur. Çeşit yönetimi ürün çeşitliliğini arttırmayı kontrol eden metotları barındırır. Ürünün modüler hale getirilmesi, pek çok üründe ortak modüllerin kullanılmasıyla çeşitlilik yaratılması karmaşayı büyük oranda azaltır. (Blecker ve Abdelkafi, 2006: 17) Çeşitlilik problemiyle karşı karşıya kalan firmalar müşteri isteklerine sipariş üzerine üretim, sipariş üzerine montaj, sipariş üzerine yapılandırma ile yanıt vermeye çalışırlar. Günümüzde, CNC makineleri gibi gelişmiş üretim makineleri üretimde esnekliği ve çevikliği sağlar. Bu makineler farklı müşteri ihtiyaçlarıyla ortaya çıkan çeşitliliğin yarattığı karmaşayı ortadan kaldırır. Aynı zamanda, müşteri ihtiyaçlarından ürün yapılandırma ve planlamasına kadar da çeşitliliği yönetmek önemlidir. Burada üretim kaynak planlaması (MRPII) ve kurumsal kaynak planlaması (ERP) sistemleri kullanılır (Tseng ve Jiao, 2001: 13).

BEŞİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜNDE KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME STRATEJİSİ: LINEADECOR MARKASI İNCELEMESİ

5.1. HAZIR MUTFAK SEKTÖRÜ

Mutfak, eskiden yalnızca evin yemek pişirme ve yeme yeri olarak kullanılırken günümüzde değişen yaşam tarzlarıyla birlikte mutfak anlayışı da değişmiştir. Mutfak yeni teknolojiler sayesinde giderek daha konforlu bir mekan ve misafirlerin ağırlandığı alan haline gelmiştir (www.emlakhaberleri.com). Geçmişte mutfak kişiye özel olarak marangozlar tarafından üretilirdi. Günümüzde mutfağın artan önemiyle birlikte Türkiye’de markalı mutfaklar ortaya çıkmıştır. Mutfak sektörü sipariş üzerine üretim yapan merdivenaltı üreticiler olarak tabir edilen marangoz ve atölyelerden ve hazır mutfak üreticilerinden oluşan bir sektördür.

“Hazır mutfak” tanımını günlük konuşma diline yerleştiği için genel olarak bu ifade kullanılsa da, doğru tanımı “modüler mutfak”tır. Hazır denmesinin nedeni modüllerin önceden üretilip stoklanmış olmasıdır. Yani bir mutfağı hazır olabilmesi için ilk şart önceden üretilmiş ve bir yerde stoklanmış olmasıyken, diğeri birbirine eklenen modüller halinde olmasıdır. Bir başka deyişle, zaman içinde isteğe bağlı olarak yeni modüllerin kolaylıkla eklenmesi veya çıkarılması mümkün olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında ithal ürünlerin tamamı, belli bir marka altında ve önceden üretilerek depolarda demonte olarak müşteriye sunulmayı bekleyen yerli üretim mutfaklar da hazır mutfak kapsamı içinde yer alır. Marangozlar tarafından yapılan mutfak dolapları hazır mutfak kapsamında yer almaz (Ankastrede hızlı büyüme, 15.02.2012).

Hazır mutfak modüler halde üretilir. Fakat, modüler olarak üretilmesine rağmen tamamen standart olarak satılan hazır mutfaklar da vardır. Standart mutfaklara örnek

olarak Türkiye'nin bilinen yapı marketlerinden Koçtaş'ta satılan hazır mutfaklar verilebilir. Aksesuarlar, tezgahlar, mutfak dolapları, mutfak masasıyla teslim edilen mutfakların fiyatları 700-1500 arasında değişmektedir. Satış sonrası eve teslim hizmetini de ücretsiz sunan Koçtaş'ta tüm ürünler iki yıl garantilidir (Koçtaş, 2012). Koçtaş'ın hazır mutfak modellerinin ölçüleri Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Koçtaş'ın Hazır Mutfak Özellikleri

Koçtaş'ın Hazır Mutfak Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2,40m ▪ Baza, laminat tezgah, taç, pvc, süpürgelik, ışık bandı fiyata dahildir. ▪ Üst Modül kurulu durumda: 240 cm, yükseklik:72 cm <ul style="list-style-type: none"> 1.Modül:60cm 2.Modül:75 cm 3.Modül:45cm 4. Modül (aspiratör modülü):60cm ▪ Alt Modül kurulu durumda: 180 cm, yükseklik:85 cm <ul style="list-style-type: none"> 1.Modül:60cm 2.Modül:75 cm 3.Modül (çekmeceler):45cm ▪ Membran kapaklar ▪ Demontedir ▪ Boy dolabı ayrı satılır.

Kaynak: www.koctasmobilya.org/koctas-hazir-mutfak/

Koçtaş internet sitesinde yer alan Fantasia Fix Adria modeli standart bir ürün olarak 349,00 TL gibi sabit ve uygun bir fiyatla satılmaktadır. Kullanılan malzeme, ölçüler, fiyata dahil olan parçalar, tasarım bilgileri, ürüne dahil olmayan parçalar ve hizmetler internet sitesinde detaylı olarak verilmiştir. Ürün standart bir ürün olduğu için internet üzerinden ya da perakende dükkanlarında satılır.

- Ahşap
- Aydınlatma
- Bahçe
- Banyo
- Batarya
- Beyaz Eşya
- Boya
- Dekorasyon
- El Aletleri
- Elektrik
- Ev Gereçleri
- Hırdavat
- Isıtma / Soğutma
- İnşaat
- Mobilya
- Mutfak**
- Aspiratör ve Davlumbaz
- Eviye ve Aksesuarları
- Hazır Mutfaklar
- Mutfak Aksesuarları
- Nalburiye
- Seramik
- Tesisat
- Yer Döşemeleri



nakliye ücretsiz!

Fantasia Fix Adria Morgana Mutfak 240 cm

- 2,40 mt. Kiraz
- Baza, tezgah, pvc süpürgelik fiyata dahildir
- Suntalam kapaklar
- Üst modül kurulu durumda: 240 cm. Yükseklik: 60 cm.
- 120'lik Modül: Y: 60 cm. G: 120 cm. D: 31 cm.
- 60'lık Modül: Y: 60 cm. G: 60 cm. D: 31 cm.
- 60'lık aspiratör modülü: Y: 55 cm. G: 60 cm. D: 31 cm.
- 120'lik modül rafı: 116,4x27 cm.
- 60'lık modül rafı: 56,4x27 cm.

- Alt modül kurulu durumda: 180 cm. Yükseklik: 86 cm.
- Tezgah uzunluk: 180 cm. Derinlik: 60 cm.
- 120'lik eviye modülü: Y: 72 cm. G: 120 cm. D: 54,5 cm.
- 60'lık çekmece modülü: Y: 72 cm. G: 60 cm. D: 54,5 cm.
- Ayaklar hariç yükseklik ölçüleridir
- Ayaklar: 12 cm.
- Demontedir
- Boy dolabı ayrı satılır
- Batarya ve aksesuarlar fiyata dahil değildir



Haftanın
Fırsatları

Bence Koçtaş...
En çok satanlar
Kampanya ve Aktiviteler

349,⁰⁰ TL



Şekil 5.1. Koçtaş'ın Standart Hazır Mutfak Örneği (www.koçtaş.com.tr)

Standart hazır mutfakların aksine marka mutfaklar kullanıcı beğenisine sunulan çok çeşitli renk ve özelliklerin yanı sıra hızlı teslimat ve kalite garantisi gibi avantajlarla ön plana çıkar. Modüler mutfak üreticileri müşterilerin istekleri doğrultusunda tasarladıkları mutfakları 3-D yazılımlarda hazırlayıp proje ve görsel sunumlarla üretim öncesi müşterilerine sunar (www.evinşaat.com). Lineadecor Firması Yönetim Kurulu Başkanı Ecemiş, modüler mutfakın diğer mutfaklara göre birçok avantajı olduğundan bahsetmektedir. Modüler mutfak, arızalandığında veya hasar gördüğünde kolaylıkla değiştirilebilir, ve mutfaktaki mekan en uygun şekilde değerlendirilir. Modüler mutfakın standart ölçülerde değerlendirilmesi verimliliği artırır ve modüler mutfakla tüketici daha ekonomik daha kaliteli ürün elde etmiş olur. Modüler mutfakların marangozların yaptığı mutfaklara göre daha ucuz ve daha uzun ömürlü olduğundan ve modüler mutfakların 20-30 yıl kullanılabilmişinden bahsetmektedir (www.sondakika.com.tr).

Türkiye hazır mutfak ile 1980'lere doğru tanışmıştır. Hazır mutfak sektöründe faaliyet gösteren ilk önemli örnek Eczacıbaşı'nın Selenası'dır. 1990'lardan itibaren hazır mutfak sektörü ivme kazanmaya başlamıştır. Yabancı firmalarla lisans anlaşması yapılarak yerli üretime geçilmiştir. Günümüzde hazır mutfak ithalatı ve üretimi ile ilgilenen firma sayısı elliye geçmiştir ve artmaya devam etmektedir. Lineadecor, Arçelik, Vestel, İstikbal hazır mutfak konusunda yerli üretimin önde gelen markalarıdır. Marka sayısı 70 dolayındadır. Ayrıca, hazır mutfak sektörünün her yıl yüzde 15 oranında büyüdüğü düşünülmektedir (Ankastrede hızlı büyüme, 12.02.2012).

Türkiye'de inşaat sektörüne bağlı olarak hazır mutfak sektörü son yıllarda büyük gelişme göstermiştir. Ahşap Mutfak ve Banyo Mobilyası Sanayici ve İthalatçıları Derneği (MUDER) 'nin Yönetim Kurulu Başkanı Seyfi Ayaksan mutfak dolapları sektörünün 2011 yılında yüzde 11 büyümeyle 825000 adede ve 1 milyar 800 milyon TL lik pazar büyüklüğüne ulaştığını söylemiştir. 2011 yılında yüzde 11'lik büyüme oranının içindeki mevcut konutlardaki eski mutfakların yenilenmesi ile oluşan yenileme pazar payının yüzde 40 olduğuna dikkat çeken Ayaksan, eskiden Türkiye'de mutfak yenileme süresinin 15-20 yıl iken, artık genç nüfusun gelir düzeyindeki artışa paralel olarak mutfakların 12-15 yıl gibi daha kısa aralıklarla değiştirileceğini ifade etmiştir (www.emlakkulisi.com, 14.04.2012). Nolte marka mutfağın Türkiye CEO'su Türkiye'de hazır mutfağa artan bir talep olduğundan fakat merdivenaltı üreticilerin sektörün gelişmesini engellediğinden bahsetmektedir. Sektördeki en büyük problem ise merdivenaltı üretimin yüzde 85'lere kadar ulaşmasıdır (www.emlakkulisi.com, 12.02.2012).

5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu örnek olay incelemesinin temel amacı, teorik olarak ele alınan kitlesel bireyselleştirme stratejisini Türkiye'de uygulayan bir firmanın uygulama yöntemleri ve uygulama süreçlerini ortaya koymaktır.

Örnek olay için sektör seçilirken üretilen ürünün kitlesel bireyselleştirmeye uygun bir ürün olması dikkate alınmıştır. Mutfak mobilyası, farklı ölçülerde dolap modülleri, dolap kapakları, çekmeceler, kulplar, aksesuarlar ve tezgah gibi çeşitli bileşenden oluşan bir ürün olduğu için kitlesel bireyselleştirmeye uygun görülmüştür. Mutfak sektörü

üzerine bir inceleme yapılmasının diğeri bir sebebi, internet üzerinden yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bilgilere göre Türkiye’de modüler mutfak üretimi yapan yerli ve yabancı firmaların yer almasıdır. Bu firmalar arasından Lineadecor firmasının seçilmesinin nedenleri ise kitlesel olarak bireyselleştirilebilir bir ürün olan modüler mutfak üretimi, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklanması, tasarım aşamasını müşteriyle birlikte gerçekleştirmesi, teknoloji odaklı üretim yapması, marka mutfakta geniş bir pazar payına sahip olması ve Denizli’de bayisinin yer almasıdır.

5.2.1. Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmada, kalitatif araştırma yaklaşımlarından örnek olay incelemesi kullanılmıştır. Örnek olay olarak da tek örnek olay incelemesi seçilmiştir. Araştırmanın başladığı dönemde Denizli’de modüler mutfak üretimi yapan başka bir bayinin bulunmaması nedeniyle tek örnek olay kullanılmıştır. İnceleme sektör bazında ve firma bazında olmak üzere iki boyutta gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma başlangıç niteliğinde bir çalışmadır. Bu nedenle, öncelikle kitlesel bireyselleştirmenin uygulama yöntemleri ve uygulama süreçlerinin incelenmesi uygun bulunmuştur. Müşterilerin sürece bakış açısı uygulama sırasında yaşadıkları zorluklar, kitlesel bireyselleştirme stratejisinin firmaya sağladığı maliyet avantajı ve müşterilere sağladığı fiyat avantajı araştırmanın dışında tutulmuştur. Daha sonraki çalışmalarda olay bu boyutlarda incelenebilir.

5.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Daymon ve Holloway’e (2005) göre güvenilirlik ve geçerlilik kavramları araştırmanın sonuçlarının inandırıcılığını ve niteliğini gösteren en önemli unsurlardır. Bu çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliğinin sorgulanması açısından “birden fazla bakış açısının yer alması” anlamına gelen “triangulation” yöntemi kullanılmıştır. Denzin (1989) “triangulation”ın farklı şekillerde olabileceğini ifade etmektedir. Bunlar; farklı gruplarda, farklı yerlerde ve farklı zamandarda olmak üzere çeşitli veri kaynaklarının kullanıldığı “veri triangulation”ı, aynı çalışmada birden fazla uzman araştırmacıyla birlikte araştırmaya katılmayla “araştırmacı triangulation”ı, araştırmanın çeşitli teorik açıklamaya başvurduğu “teorik triangulation” ve aynı çalışmada gözlem, mülakat, dökümanlar ve anketler gibi, iki ya da daha fazla metodun kullanıldığı “metodolojik triangulation”dır.

Bunlardan metodolojik triangulation sık kullanılır. Farklı kaynaklardan gelen verilerin birbirine uyumlu olması araştırmanın geçerliğini artırır (Dayton ve Holloway, 2002: 98).

Bu nedenle, bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak farklı metotlardan yararlanılmıştır. Araştırmada, yüz yüze görüşme, gözlem, firma dokümanları ve online materyaller kullanılmıştır. Mutfak projelerini hazırlayan Lineadecor'un Denizli bayisinin mimar olan tasarımcıları ile farklı zamanlarda olmak üzere toplam altı kez görüşülmüş ve görüşmeler sırasında bir müşteriyle gerçekleştirilen tasarım süreci ve proje çizimi gözlemlenmiştir. Araştırmaya yapısal mülakat teknikleri kullanılarak başlanmış, ve sektör, firma ve süreçleri hakkında çeşitli sorular hazırlanmıştır. Görüşmenin akışına göre sorular esneklik kazanmıştır. Görüşmeler sırasında firmanın ürün, malzeme bilgisi, firma profili ve üretim süreçlerinin yer aldığı çeşitli dokümanlar elde edilmiştir. Görüşme, bu dokümanlarla desteklenmiştir. Ayrıca, hazır mutfak sektörü ve firma hakkında internet kaynakları taranmıştır.

Bu çalışmada öncelikle, hazır mutfak sektörü ve Türkiye'deki yeri hakkında genel bilgi verilecek, daha sonra Lineadecor firması tanıtılacak ve firmanın müşteriyle etkileşim, tasarım, teklif sunma, sipariş verme, üretim ve montaj süreçleri kitlesel bireyselleştirme açısından incelenecektir. Son olarak da örnek olay incelemesinin genel bir değerlendirilmesi yapılacaktır.

5.3. DEKOR AHŞAP ÜRÜNLERİ SAN. A.Ş KİTLESEL BİREYSELLEŞTİRME UYGULAMA YÖNTEM VE SÜREÇLERİ

5.3.1. Firma Tanıtımı

Lineadecor mutfakları, ahşap sektöründe yer alan Dekor Ahşap Ürünleri San. A.Ş. tarafından üretilmektedir. 1991 yılında faaliyete başlayan Dekor Ahşap, ilk yıllarında proje mutfak üretimine ağırlık vermiş, bunun yanı sıra inşaatlar, müteahhitler ya da devlet konutlarında toplu işler yapmıştır. Sektörde mutfak alanında boşluğun fark edilmesiyle birlikte markalaşma çalışmaları başlatılmış ve 1996 yılından itibaren Lineadecor markası ortaya çıkmıştır. İlk Samandıra'da kurulan fabrika, daha sonra

Gebze'de 30000m²lik bir alana taşınmış ve yıllık üretim kapasitesi 25.000 adete ulaşmıştır.

Tablo 5.2. Dekor Ahşap Ürünleri San. A.Ş Firma Bilgileri

Firma Bilgileri	
Firma ismi	Dekor Ahşap Ürünleri San. A.Ş
Adresi	GOSB – Gebze Organize Sanayi Bölgesi Tembelova Alanı Gençlik Cad. No:3004 41400 Gebze / KOCAELİ
Web adresi	www.lineadecor.com.tr
Kuruluş yılı	1991
Sektörü	Mobilya sektörü
Ürünleri	Lineadecor marka modüler mutfak dolapları ve tezgahları; proje ve taahhüt bazında toplu işlere özel uygulamalar: modüler sistem mutfak dolapları ve tezgahları, modüler sistem banyo dolapları, portmanto, vestiyer, gömme dolaplar ve sürme kapaklı dolaplar, dolap ve benzeri panel türü mobilyalar
Pazarlar	Amerika, Azerbaycan, Ermenistan, Irak, İsrail, İsviçre, Kenya, Kırgızistan, Kıbrıs ve Umman
Yetkili satıcı	62'ı yurtiçinde 13'ü yurt dışında toplam 75 bayi
Üretim kapasitesi	25.000 mutfak

Kaynak: www.lineadecor.com.tr

Dekor Ahşap San. A.Ş. Lineadecor marka modüler mutfak dolapları ve tezgahlarının yanı sıra proje ve taahhüt bazında toplu işler için modüler mutfak dolapları ve tezgahları, modüler banyo dolapları, portmanto, vestiyer, gömme dolap ve sürme kapaklı dolaplar ile dolap ve benzeri panel türü mobilyalar üretmektedir. Bu ürünler, melamin yüzeyli veya laminat kaplı ürünler, doğal kaplamalı, cilalı veya lake ürünler, postforming ve directforming teknolojileriyle radiuslu, yuvarlak bitişli ürünler, 2mm. pvc veya abs desenli kenar bantlı ürünler, masif veya alüminyum çerçeveli cam kapaklı ürünler, alüminyum panelli ürünler olabilmektedir. Lineadecor markalı standart üretimler için bilgisayar ortamında çalışan planlama, stok kontrol ve montaj hatları yer almaktadır.

Proje bazındaki işler için Dekor Ahşap, bilgisayar destekli teklif hazırlama, projelendirme, üretim ve planlamayla hızlı, ekonomik ve kaliteli hizmet vermeyi amaçlamaktadır (Lineadecor: Firma Tanıtım Dökümanı).

Lineadecor marka mutfak mobilyaları inşaat projelerinde ve Türkiye'nin her bölgesinde hizmet veren bayileri aracılığıyla müşterilerinin hizmetine sunulmaktadır. Lineadecor, yurt içinde 39 şehirde 62 bayi ve yurt dışında 10 ülkede 13 bayi olmak üzere toplam 75 bayi ile hizmet vermektedir. Lineadecor'un bütün bayileri, firmada eğitim alan tasarımcıları ve teknik personelleriyle dekore edilecek mutfaklar için keşif ve projelendirme hizmetlerini sunmaktadır. Proje hizmetleri ve fiyat çalışmaları, bilgisayar ortamında özel bir program ile sağlanmakta ve teklif çalışmaları ürünün renkli ve üç boyutlu projeleri ile alternatifli olarak kısa sürede hazırlanmaktadır. Lineadecor'un teknolojiye yaptığı yatırımların sonucunda, Türkiye ve dünyanın her köşesinden mutfak siparişleri online olarak planlama birimlerine iletilebilmekte, satıştan montaja her aşama dijital ortamda takip edilebilmektedir. Firma bünyesinde sürdürülen Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetleriyle dünyadaki gelişmeler yakından takip edilmektedir (www.lineadecor.com.tr).

5.3.2. Firmanın Mutfak Üretim Süreçleri

Lineadecor markası müşterilerine bireyselleştirilmiş mutfakları bayiler aracılığıyla ulaştırmaktadır. Mutfak üretim süreci bayide yer alan tasarımcı (buir b mimardır) ve müşteri etkileşimiyle başlayıp, fabrikada üretilen mutfak modüllerinin müşterinin adresine monte edilmesiyle sona ermektedir. Mutfak üretimi 5 süreçte incelenebilir.

1. Müşteriyle Etkileşim Süreci
2. Proje Hazırlama Süreci
3. Sipariş Hazırlama ve Sipariş Süreci
4. Üretim Süreci
5. Montaj Süreci

5.3.2.1. Müşteriyle etkileşim süreci

Mutfağını yenilemek isteyen ya da henüz iç dekorasyonu yapılmamış bir ev satın alan müşteriler, Lineadecor bayisine uğradığında firmanın müşteriyle etkileşim süreci başlar. Bayinin amacı kapıdan her giren müşterinin mutfak alanını ölçüp müşteriye özel proje çizmek ve fiyat teklifi sunmaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de öncelikle müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemesi gerekir. Mutfak yaptırmak için bayiye gelen müşteriler genellikle mutfak özellikleri, detayları ve üretimi hakkında teknik bilgiye sahip değildir, hatta müşterilerin bir kısmı tam olarak ne istediğini bile bilmez. Bayi yetkilisinin görevi ilk aşamada müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve müşteriye yol göstermektir. Bayi, işe teşhirde yer alan mutfakları müşteriye tanıtmakla başlar. Müşterinin ilgisine göre mutfakları detaylı ya da daha az detaylı olarak tanıtır. Bunun sebebi, bazı müşteriler detaylarla sıkılabilir ve mutfak tasarlanmanın zor bir iş olduğunu düşünebilir. Bayi yetkilisi, genel olarak dolap çeşitleri, çekmece çeşitleri, fonksiyonları, kapaklar, kulplar, tezgahlar hakkında bilgi verir. Aynı süre zarfında müşteriyi tedirgin etmeden müşterinin kafasındaki fikri anlamaya çalışır. Bu sırada doğrudan “ahşap kapak mı istersiniz; kapak bambu, meşe, kiraz, tik kaplamalardan hangisi olsun” gibi teknik sorular yerine “kafanızda düşündüğünüz bir renk var mı, parlak bir görüntü mü mat bir görüntü mü istersiniz” gibi daha çok müşterinin cevaplayabileceği türden sorular sorulur. Müşterinin kuracağı her cümle tasarımcı için çok önemlidir. Eğer, müşteri bilinçli bir müşteriye ve kafasında net bir tasarım varsa sorular doğrudan da sorulabilir. Tasarımcı kişiye göre görüşmeyi yönlendirir.

Doğru bir tasarım için yalnızca müşterinin estetik anlayışını öğrenmek yeterli olmaz. Müşterinin yaşam tarzı, mutfaktan beklentileri ve ihtiyaçlarının belirlenmesi çok önemlidir. Müşteri tasarım konusunda deneyime sahip olmadığı için uzman birisinin yönlendirmesine ihtiyaç duyar. Tasarımcı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını net bir şekilde anlayabilmek için müşteriye çeşitli sorular sorar.

Tasarımcı için ailenin geniş bir aile mi, çekirdek bir aile mi olduğu, ailede çocuk veya yaşlı olup olmadığını bilmek önemlidir. Örneğin, ailedeki bireyler mutfak kullanımını, dolap sayısını, yemek yeme alanının genişliğini etkiler. Ailede küçük çocuk

ya da yaşlı birey varsa bar tipi mutfak masası ve sandalyesi tasarımda kullanılmaz. Ayrıca, küçük çocuk varsa tasarımcı lake gibi daha kolay çizilen bir kapak önermez.

Aile bireylerinin mutfağı kullanım amaçları da tasarım için önemlidir. Mutfak eskiden bir yemek pişirme alanıyken günümüzde aile bireylerinin farklı beklentilerini karşılayan bir yaşam alanı haline gelmiştir. Mutfakta yemek pişirmenin yanında, TV izlemek, ders çalışmak, misafir ağırlamak gibi faaliyetler de gerçekleştirilebilir. İşleve uygun olarak mutfak yerleşimi planlanır. Örneğin, mutfakta TV izlenecekse TV'nin monte edileceği ve izleneceği yerler planlanmalıdır.

Tasarımcı için diğer önemli nokta, ailenin modern bir mutfak mı, klasik tarzda bir mutfak mı istediğidir. Tasarımcı bu bilgiye göre müşteriyi modern ya da klasik modellere yönlendirir.

Yemeği yapacak mutfak kullanıcısının düşünceleri mutfak yerleşimi açısından çok önemlidir. Mutfakta kullanılan alanlar yemek hazırlama, yemek pişirme, temizleme, ve depolama alanlarıdır. Bu alanların doğru yerleşimi ve genişliği mutfakta yemek ve temizlik için harcanacak süreyi kısalttığı gibi kullanıcının daha rahat çalışmasını sağlar. Mutfakta kullanılacak gereçler (elektrikli cihazlar, çöp öğütücü, vb.) ve bunların boyutları tasarımcı için önemlidir. Proje çizilirken bu gereçler için gerekli boşluklar ayarlanır. Müşterinin yeni mutfağında kullanacağı elektrikli cihazlar hazırda bunların ölçüleri, bulaşık makinesinin tam ankastre mi yarı ankastre mi olduğu bilgisi istenir. Tam ankastre bulaşık makinesi için mutfakta yer ayarlamasının dışında makinenin önüne 72 cm yüksekliğinde tam bir kapak çizilmelidir. Eğer bulaşık makinesi yarı ankastre ise ürünün çalıştırma düğmelerinin yer aldığı panel açıkta kalacak şekilde alt kısmına 57 cm'lik bir kapak çizilir. Elektrikli cihazlar hazır değilse çizime başlamadan önce bunların seçilmesi istenir ve müşteriden talep gelirse tasarımcı yeni alınacak elektrikli cihazların seçiminde yardımcı olur.

Son olarak müşterinin özellikle istediği bir detay varsa belirtmesi istenir. Örneğin, müşteri üst dolapların tavana kadar olmasını, kiler dolabının içinde döner raf yerleştirilmesini isteyebilir.

Müşteriye sorulan sorular, müşterinin ve ailesinin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur. Bu aşamada, Lineadecor'da yer alan bütün modeller, kapak

formları, kapak malzemeleri, renkleri, aksesuarlar detaylı bir şekilde anlatılmaz, çünkü bu müşteriye sıkabilir ve kafasını karıştırabilir. Bütün seçenekler müşteriye sunulduğunda müşteri tam olarak ne istediğini de bilmediği için karar vermekte zorlanır ve seçim kargaşasından kaçmak isteyebilir.

Etkileşim sürecinde elde edilen bilgiler “Müşteri Görüşme Formu”na aktarılır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları zaman kısıtı olmadığı sürece müşterinin bayiiye ilk gelişinde belirlenir. Müşteriye, mağazadan ayrılmadan önce, Lineadecor kataloğu verilir ve detaylar hakkında fikir edinmesi için müşteriden kataloğu incelemesi istenir. Müşterinin seçeneklerle kafasının karışmasını önlemek için katalog mağazada incelenmez. Müşterinin kataloğu, daha sakin bir kafayla evinde incelemesi daha uygun görülür. Mutfak alanı müsaitse, mümkünse aynı gün içinde mutfak alanını keşfe gidilir. Bu aşamadan sonra proje çizim sürecine geçilir.

5.3.2.2. Proje çizim süreci

Proje çizim süreci mutfak alanının keşfi, mutfak projesi çizimi, mutfak teklifinin sunulması ve onaylanması aşamalarından oluşur.

5.3.2.2.1. Mutfak alanının keşfi

Çizime geçmeden önce özellikle çizimi yapacak tasarımcının mutfak alanını görmesi ve alanın detaylı ölçülerini alması gerekir. Mutfak planının çizimi için mutfak alanının şekli, duvar ölçüleri, giriş ölçüleri, tesisat yerleri, kapı ve pencere yerleri önemlidir. Bu nedenle, tasarımcı detaylı olarak ölçüleri alır ve bu ölçüleri rölöveye (mutfak ölçülerinin yer aldığı kroki) aktarır ve mutfak alanının fotoğrafını çeker. Fotoğraf çekmedeki amaç gözden kaçan herhangi bir detayı fotoğraflarda yakalamaktır.

Keşif aşamasında müşteriyle gerekli mutfak tesisatı hakkında görüşülür. Eğer, mutfağın mevcut tesisatı teknik olarak Lineadecor mutfakları için uygun değilse, düzeltilmesi gereken noktalar müşteriye anlatılır. Tesisat işleri, bayinin değil müşterinin sorumluluğundadır.

5.3.2.2.2. Mutfak projesi çizimi

Lineadecor mutfak çizimleri ArtKitchen programı kullanılarak yapılır. ArtKitchen programında mutfak, önceden fabrika tarafından programa yüklenen modüller arasından seçim yapılarak, 3 boyutlu olarak çizilir. ArtKitchen programı, bayideki tasarımcının işini kolaylaştırdığı gibi, çizim sürecini hızlandırır ve olası hataları önler. Çizilen mutfak, program üzerinden farklı açılardan görüntülenebilir ve müşteri herhangi bir değişiklik istediğinde düzeltmeler çizime anlık olarak uygulanır. Proje çizimi sırasında üründe kullanılan malzeme listesi de arka planda oluşur. Bu sayede, fiyatlandırma da ArtKitchen programında otomatik olarak yapılır.

Mutfak çizimine başlamadan önce ArtKitchen programında müşteri için yeni bir dosya açılır ve Müşteri Bilgi Formuna müşterinin adı, soyadı, TC kimlik numarası, iletişim bilgileri (adres ve telefon) girilir. Çizilecek mutfağın özelliği seçildikten sonra mutfak keşifi sırasında alınan rölöve ArtKitchen'a aktarılır. Rölöve programa aktarıldıktan sonra, tasarımcı müşteriden elde ettiği bilgileri ve mutfak alanını değerlendirerek, "Ben müşterinin yerinde olsam nasıl bir mutfak isterdim?" sorusundan yola çıkarak çizime başlar. Tasarımcı, analiz ettiği müşteri ihtiyaçları doğrultusunda müşteriye alternatifli çizimler hazırlar ve Lineadecor standartlarına göre en geç 3 gün içinde bunları müşteriye sunar.

Proje çizimi sırasında tasarımcı daha çok mutfağın fonksiyonel kısmına odaklanır. Tasarımcının öncelikle dikkat ettiği nokta dolapların boyutları, sayısı, kullanım alanları ve yerleşimidir. Tasarımcı müşterinin ve aile bireylerinin mutfağı kullanım amaçlarını, müşterinin kullanım alanları üzerine taleplerini dikkate alır. İkinci aşamada görsellik gelir. Çizim aşamasını iki kısımda inceleyebiliriz: gövde seçimi, yerleşimi ve model seçimi.

Gövde seçimi ve yerleşimi: Mutfakta bulunan tüm dolapların mutfak alanına ve kullanıcının ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde boyutlandırılması ve yerleştirilmesi gerekmektedir. Mutfakta yer alabilecek dolap çeşitleri alt dolap, üst dolap, yarı boy dolap, boy dolap ve stor dolaptır. Bu dolapların gövde modülleri firma tarafından genel müşteri ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulmuş ve programa yüklenmiştir. Firma müşteri isteklerine önem verdiği için müşterinin istediği birebir ölçülerde de dolap üretimi

yapabilir, fakat bu müşteriye ekstra maliyet getirir. Tablo 5.1’de iç gövde modül ölçüleri yer almaktadır. Tasarımcı kullanacağı dolap türlerinden uygun olan modülleri çizime aktarır ve yerleştirir.

Tablo 5.3. Lineadecor Mutfak Dolaplarının ve Çekmecelerinin Modül Ölçüleri

Modül türü	Genişlik (cm)	Yükseklik (cm)	Derinlik (cm)
Alt Dolap	15-30-35-40-45-50-60-70-80-90-100	36-54-72	35-58-73
Üst Dolap	30-35-40-45-50-60-70-80-90-100	36-60-66-72-102	35-58
Çekmece	45-60-90-120	18,36,72	49-58
Yarım Dolap	45-60-90	102-128	35-58
Boy Dolap	30-45-60-90	200	35-58

Kaynak: Lineadecor Teknik Katalog (2007)

Model seçimi: Tasarımcı gövde yerleşimini tamamladıktan sonra müşterinin beğeneceği modeli belirler ve çizime uygular. Lineadecor’un 2012 kataloğunda 22 tane model yer almaktadır ve bu modeller ArtKitchen’da yüklüdür. Modeller isimlerini genellikle kullanılan kulplardan alır. Modellerin kapak formları, modele uygulanacak kapak malzemeleri, bu malzemelerin renk alternatifleri ve kulpları birbirinden farklı olabilmektedir. Bazı modellerde bazı özellikler ortak olabilmektedir. Örneğin, iki modelde de lake kapak ve aynı lake renkleri kullanılabilir. Model seçildikten sonra kullanılacak kapak malzemeleri, renk alternatifleri ve kulplar programda şekillenir.

Örneğin Şekil. 5.2’de yer alan Opus modeli seçildiğinde kapak formu ve kapak malzemesi belirlenmiş olur. Opus modelinde yalnızca satine lake boyalı panel üzeri renkli cam kapaklar kullanılır. Bu kapaklarda beyaz, krem, fildişi, vizon ve kahve renk seçenekleri vardır. Tasarımcı, müşterinin beğeneceğini düşündüğü rengi seçer. Opus modeli, açılım profilleriyle oluşturulan kendinden kulplu bir tasarımdır. Bu nedenle ayrıca kulp seçimi yapılmaz.



Şekil 5.2. Lineadecor Opus Modeli (www.lineadecor.com)

Şekil 5.3'te yer alan Axis modelinde ise daha zengin kapak malzemesi ve renk çeşitliliği vardır. Axis modelinde, laminat ile kaplı düşey kenarları direct-forming kapaklar, dokulu laminat kaplı kenarları kendi renginde PVC kapaklar, doğal kaplamalı cilalı kapaklar ve parlak lake kapaklar olmak üzere farklı kapak alternatifleri kullanılabilir. Her bir kapak seçeneği farklı kaplama veya renk alternatiflerine sahiptir. Örneğin, doğal kaplamalı cilalı kapaklar seçildiyse kaplama olarak beyaz dişbudak, meşe, doğal kiraz, parma kiraz, tik, samba ceviz, kiraz, parma ceviz, savana ceviz, ceviz, koyu Amerikan meşe kaplama alternatiflerinden biri seçilmelidir. Eğer, parlak lake kapak seçildiyse kar beyazı, beyaz, krem, gri, tortora, buz mavisi, gök mavisi, bej, taş gri, beton gri, açık kaşmir, limon sarısı, fıstık yeşili, zeytin yeşili, portakal, kiremit, kırmızı, mor, lacivert, füme, koyu kaşmir, kahve, gece mavisi ve siyah gibi renk alternatiflerinden biri seçilmelidir. Axis modeli de kulpsuz bir model olduğu için program kulp seçimine izin vermez.



Şekil. 5.3.Axis Modeli (www.lineadecor.com)

Eğer model, Dora modeli gibi kulplu bir modelse bu modelde kullanılacak kulplar ArtKitchen ekranında listelenir ve seçim yapılır. Kulp seçimi yapıldıktan sonra eğer modelde camlı kapak kullanılıyorsa camı ve kulbu seçilir. Daha sonra mutfak bazası rengi ve ölçüsü seçilir. Mutfak bazası 10 cm veya 15 cm olabilir. Son aşamada, tezgah seçilir ve çizime yerleştirilir. Müşteri tezgahı Lineadecor'dan almak zorunda değildir. Lineadecor'da yalnızca laminat tezgah bulunur. Lineadecor tezgah alternatifleri Ek-3'te gösterilmiştir. Müşteri, taş, seramik, masif ahşap, mermer, akrilik ve PVC gibi malzemelerden tezgah istiyorsa tezgahı başka tedarikçilerden temin edebilir.

Alternatifli proje çizimi tamamlandıktan sonra çizimlerin farklı açılardan renderları (3 boyutlu mutfak görüntüleri) hazırlanır ve müşteri 3 gün içinde mağazaya tekrar çağırılır.

5.3.2.2.3. Teklif sunma ve onay süreci

Tasarımcı, müşterinin ihtiyaçlarına uygun yerleşime zaman kaybetmeden ulaşmak için alternatifli olarak hazırladığı çizimlerin renderları üzerinden müşteriye sunum yapar.

Tasarımcının öncelikle onaylatmak istediği mutfak yerleşimidir. Tasarımcı sunumunda hangi modülü, nereye, niçin koyduğunu bütün detaylarıyla teker teker açıklar. Dolap ve çekmece boyutları, sayıları, bu çekmecelerin fonksiyonları (çatal-kaşık çekmecesini, tencere çekmecesini gibi), içlerine yerleştirilen aksesuarlar gibi iç ve dış detayları anlatır.

Şekil 5.4, Şekil 5.5 ve Şekil 5.6’da tasarımcının bir müşteriye çizdiği mutfak alternatiflerinin renderları yer almaktadır. Üç projede de Lago modeli, parlak cilalı ahşap kapaklardan parlak tik kaplaması ile parlak lake kapaktan da siyah renk bir arada kullanılmıştır. Birinci alternatif mutfakta ocak ada mutfağa yerleştirilmiş ve uzantısına mutfak masası yerleştirilmiştir. İkinci alternatifte ada mutfak kaldırılmış, ocağın ve davlumbazın yeri değiştirilmiştir. Ayrıca, mutfak dolapları ve çekmecelerin yerleşimleri de değiştirilmiştir. Son alternatifte, mutfağın sağ köşesine duvar örülmüş ve ocak ve davlumbaz o köşeye yerleştirilmiştir. Tasarımcı müşteriye alternatif sunarken mutfak alanında bazı değişiklikler yapabilir, üçüncü alternatifte köşeye duvar ördürmesi gibi. Müşteri çizimlerden en çok beğendiğini seçer ve gerekli değişiklikler bu çizim üzerinden yapılır.



Şekil 5.4. Birinci Alternatif Mutfak (Müşteriye Özel Proje Renderı)



Şekil 5.5. İkinci Alternatif Mutfak (Müşteriye Özel Proje Renderi)



Şekil 5.6. Üçüncü Alternatif Mutfak (Müşteriye Özel Proje Renderi)

Müşteri seçtiği çizim üzerinden yerleşimde yapılmasını istediği değişiklikleri belirtir. Daha sonra tasarımcı müşteriden model hakkında yorumlarını ister. Müşteri çizimde kullanılan modeli, kapak malzemesini, kapak rengini ve kulbunu değerlendirir. Örneğin, müşteri modeli beğendiyse, fakat kapak malzemesi ve rengini beğenmediyse

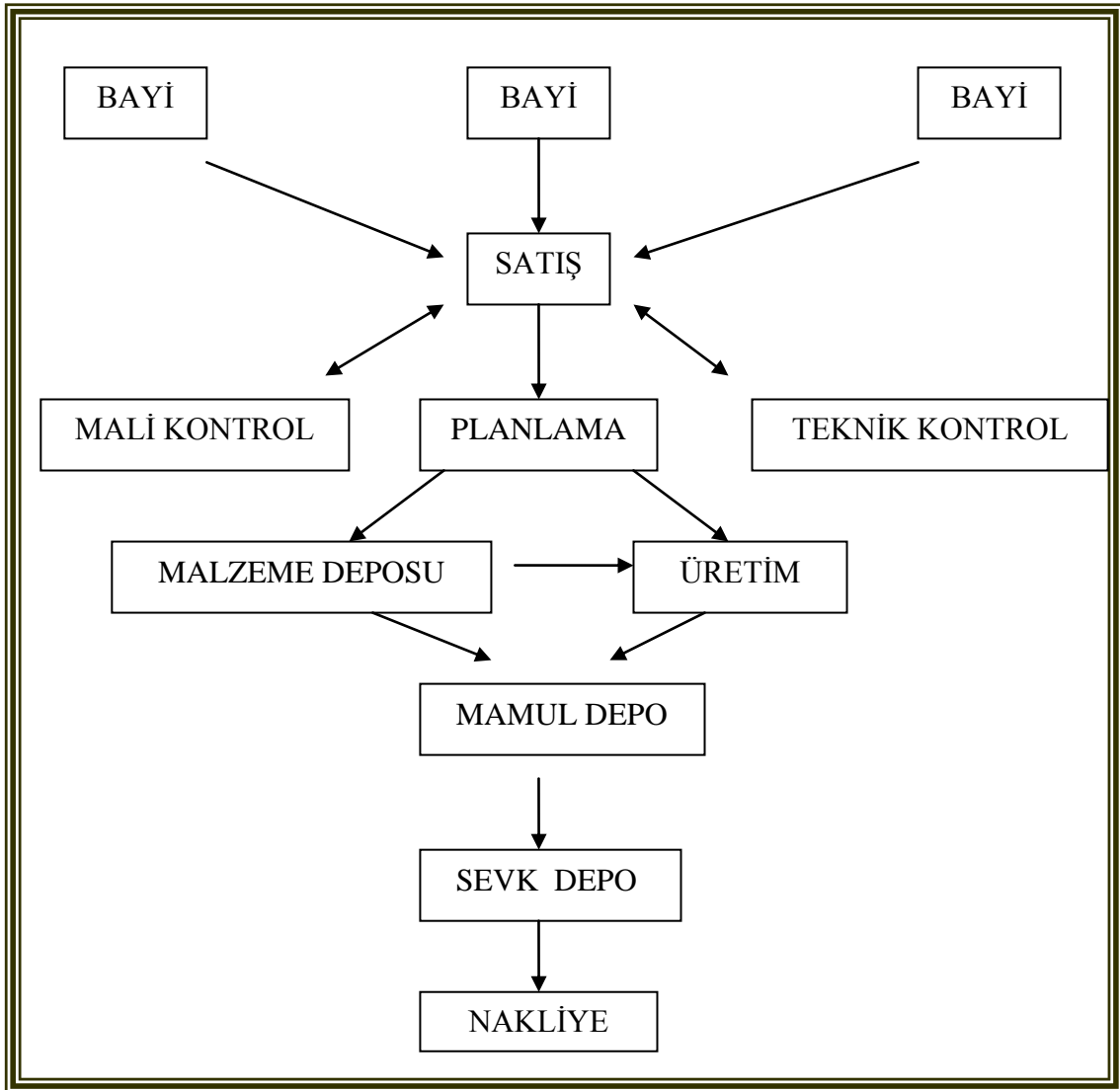
tasarımcı Lago modelinde kullanılacak kapak malzemelerini renk ve kaplama seçenekleriyle birlikte sunar. Müşteri kataloğu inceleyerek geldiyse doğrudan katalogta gördüğü renkten, örneğin mor renkte, bir mutfak istediğini de söyleyebilir. Mor renk yalnızca lake kapağa uygulanabildiği için model lake kapak ve mor renk seçeneğiyle değiştirilir. Ayrıca, müşteri modelde farklı bir kulp ya da aksesuar (dış raflar, çöp kovaları, bardaklık, tabaklık, kaşıklık vb) kullanılmasını istiyorsa bunları da seçer. Müşterinin isteği anında çizime uygulanır. Müşteri tezgah olarak Lineadecor'un laminat tezgahlarından istiyorsa fiyat aşamasına geçmeden önce belirtir. Tezgah alternatifleri müşteriye sunulur. Müşteri laminat tezgah dışında bir tezgah istiyorsa başka üreticilerden seçmesi istenir ve fiyat tezgahsız verilir.

Müşteri mutfağın görüntüsünü, fonksiyonunu ve detaylarını beğenene dek düzeltmeler devam eder. Mutfağın yerleşimi, fonksiyonel ve görsel detayları onaylandıktan sonra fiyatlama aşamasına geçilir. Fiyat otomatik olarak sistemden hesaplanır. Lineadecor mutfaklarda kullanılan bütün gövde, kapak modüllerinin, kulpların, mekanizmaların, aksesuarların ve tezgahların fiyatları ArtKitchen'da yüküldür. Sistemden alınacak fiyatlama evye, batarya, elektrikli cihazlar, müşteri istemediyse aksesuarlar dahil edilmez. Tezgah Lineadecor'dan seçildiyse tezgah fiyatı dahil olur. Çizimi yapılan projede kullanılan malzemelerin fiyat bilgileri sistemde hesaplanır ve projenin fiyatı ortaya çıkar. Bayinin fiyatları değiştirme yetkisi yoktur. Aynı proje diğer bayilerde de çizilse fiyatı aynıdır. Fakat fiyat kullanılan malzemeye göre farklılaşır. Müşteriye fiyat yüksek geldiyse fiyatı arttıran unsurlar belirlenir. Örneğin Lineadecor'un lake boyaları ithaldir ve bu boyalar maliyeti arttıran bir unsurdur. Eğer müşteri parlak bir görüntü ve renkli bir kapak istiyorsa lakeden daha ucuz olan PVC kapaklar önerilebilir. Görüntü çok değişmez, fakat maliyete önemli ölçüde etki eder. Çekmece içlerindeki mekanizmalar da fiyatı arttırıcı bir unsurdur, çünkü bu mekanizmalar da ithaldir. Maliyeti arttırıcı unsurlar değerlendirilerek gerekli yerlerde değişiklikler yapılır. Proje ve fiyatın son onayı alındıktan sonra satış gerçekleşir.

5.3.2.3. Sipariş süreci

Satış gerçekleştirildikten sonra tasarımcı çizimi sipariş için pozlandırır. Pozlandırma fabrikadan istenen her modülün sipariş sayfası ve proje üzerinde numaralarla

eşleştirilmesi işlemidir. Üretim öncesinde ve üretim sırasında tüm modüller bu poz numaraları ile anılır, iş akışı ve etiketleme buna göre yapılır. Hiçbir sipariş pozlandırılmış projeleri olmadan işleme alınamaz. Pozlandırma işlemi ArtKitchen programında otomatik olarak yapılır. Ölçülü ve pozlu plan çalışmaları ve her duvar için ayrı, ölçülü ve pozlu görüntüler alındıktan sonra anlaşılan fiyatla birlikte sipariş fabrikaya gönderilmeye hazırdır. Siparişi gönderilirken ArtKitchen’da Outlook ekranı üzerinden sipariş formu açılır. Sipariş formuna; proje, malzeme bilgisi ve müşteri bilgileri doğrudan iner ve siparişin müşteriye teslim tarihi, teslim adresi gibi gerekli bilgiler doldurularak mail yoluyla fabrikaya gönderilir. Bütün bayiler siparişlerini fabrikaya aynı formatta gönderir. Bu şekilde üretim öncesi incelemeler hızlanır ve üretim sırasında oluşabilecek hatalar önlenir. Fabrika siparişi program üzerinden alır. Önce siparişin teknik kontrolü yapılır. Teknik kontrol fabrikadaki bir kişi tarafından yapılır. Çizimde hatalar varsa bildirilir. Tasarımcı gerekli düzeltmeleri yaptıktan sonra siparişi tekrar gönderir. Sipariş teknik onaydan geçtikten sonra mali kontrole gönderilir. Mali kontrolde toplam satış bedeli, ödeme ve indirim koşulları incelenir. Siparişin mali onay alabilmesi için peşin ödemede mutfak bedelinin tamamının, vadeli ödemede peşinatının ve taksit evraklarının Dekor Ahşap’a ulaştırılmış olması gerekir. Mali onay alındıktan sonra istenen teslim tarihine ve üretim süresine göre planlama yapılır. Sipariş için gerekli malzeme ve montaj aşamasında kullanılacak malzemeler kontrol edilir. Firma ahşap malzemeleri, kaplamaları, mekanizmaları, aksesuarları ve montaj için gerekli diğer malzemeleri stoklar.



Şekil 5.7. Lineadecor Mutfak Sipariş Akışı (Lineadecor: Teklif ve Sipariş Hazırlama Kılavuzu)

5.3.2.4. Üretim süreci

Sipariş onaylandıktan ve üretime iletdikten sonra laminat mutfaklar 3 haftada, ahşap cilalı ve lake mutfaklar 4 haftada ve Onde ve Luce modelleri de 4 haftada üretilir. Özel modül içeren siparişlerde modeli ne olursa olsun teslim süresine 1 hafta eklenir. Firma üretimde herhangi bir problem çıkmadığı sürece üretim sürelerine sadık kalır, çünkü zamanında teslimat firma için önemlidir.

Sipariş üretim sürecine alındıktan sonra devreye ERP sistemi girer. ERP sistemi fabrikadaki bütün bölümlerin erişebileceği ve bütün aşamaların takip edilebileceği entegre bir sistemdir. Bu sistem sayesinde her departman tek bir sistem üzerinden veri ve evrak akışını sağlar. ERP içerisine otomatik aktarılan tasarım verilerinden, her siparişe özel bir ürün ağacı yaratılır. Bu sayede ürünün tekrarlayan her özelliği (model, renk, genişlik, yükseklik, derinlik vs.) için defalarca stok kodu açmak zorunda kalınmaz. Az sayıda stok kodu ile ürünün bütün özellikleri sistem içinde takip edilebilir. Ürünlerin muhtemel yapıları (konfigürasyonları) tanımlanarak giriş hızlı bir şekilde sağlanır. Fabrikada üretim planları hazırlanıp ERP çalıştırıldığında ürün için tanımlanan konfigürasyon ve şablon tanımları kullanılarak ve mevcut malzeme stokları dikkate alınarak satın alma istek belgeleri otomatik olarak oluşturulur. ERP sistemi sayesinde hatalar ve zaman kayıplarının önüne geçilir. Aksi takdirde, mutfak gibi fazla detay içeren bir ürünü eksiksiz tamamlamak zordur. Sistem, evrak akışında ve üretimde hızı sağlar. Sistem stok, üretim, satın alma, ithalat, depo, insan kaynakları ve bordro yönetiminin tamamında kullanılır (www.login.com.tr).

Dekor Ahşap Ürünleri San., Lineadecor mutfaklarının dolap gövdelerinin, kapaklarının üretimini ve laminat tezgah üretimini kendi fabrikasında gerçekleştirmektedir. Mutfakların iç gövdeleri bütün mutfak projelerinde ortak olduğu için ve standart ölçülere sahip olduğu için gövdeler sipariş gelmeden önce üretilir ve yer kaplamaması açısından demonte halde stoklanır. Fakat, ölçüleri standart olmasına rağmen çok fazla malzeme ve renk seçeneği bulunmasından ötürü dolap kapakları siparişe göre üretilir. Tezgah ölçüleri projeden projeye değiştiği için laminat tezgahlar da siparişe göre üretilir.

Üretimin bütün operasyonları (kesim, zımpara, boya, cila, birleştirme ve montaj) firmanın kendi fabrikasındaki makinelerle gerçekleştirilir. Bu makineler hat şeklindedir ve seri üretim yapar. Her operasyon için farklı makineler kullanıldığı için bütün operasyonlar aynı anda gerçekleşebilir, bu da zaman tasarrufu sağlar. Müşterilerin özel ölçülerde dolap talebi olduğunda bunların üretimi hat tipi yüksek kapasiteli makinelerde yapılamaz. Özel üretimler yardımcı makineler vasıtasıyla gerçekleştirilebilmektedir. Lineadecor mutfak üretiminde kullanılan makineler Tablo 5.4'te gösterilmiştir.

Tablo 5.4. Lineadecor Mutfak Üretiminde Kullanılan Makineler

Üretim Makineleri
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Panel kesim makineleri ◆ Çift taraflı panel ebatlama ve bantlama makineleri ◆ Tek kenar bantlama makineleri ◆ Postforming makinesi ◆ Kaplama hattı makineleri ◆ Delme makineleri ◆ Ahşap kavela (bağlantı elemanı) çakma makinaları ◆ CNC-Freeze ve delik makinesi ◆ Ahşap profil çekme makinesi ◆ Cila ve boya atma makineleri ◆ Montaj işlem makineleri ◆ Ambalajlama makineleri ◆ Yardımcı makineler: eğri kenar bantlama (IDM Kompact), eğri kenar bant temizleme makinesi (IDM Kompact R), yatay veya 90 derece döndürülerek dikey olabilen 21 kafalı çoklu delik delme makinesi (IDM T21), küçük panellerin ebatlanması için jumpingli veya jumpingsiz kullanma özellikleriyle yatar daire testereler (Paoloni, SCM, Robland, Sıcar), her türlü kapak profilini yapmak için kullanılan freze tezgahları, dikey şerit testeresi, kalınlık makinesi, ahşap tornası, gönye kesim makineleri

Projelerin üretimi tamamlandıktan sonra mutfaklar demonte halde malzeme depoya gönderilir. Burada kalite kontrolü ve ambalajlaması yapılır. Nakliye sırasında zarar görmemesi için birleştirilmiş gövdeler, dolap kapakları ve aksesuarlar ambalajlanır.

Sipariş sevkiyata hazır olduğunda sevk depoya gönderilir ve bayinin gönderdiği nakliye aracı fabrikaya ulaştığında siparişler yüklenir. Mutfaklar bayinin istediği tarihte sevk edilir. Mutfaklar bayiye ulaştığında, mutfak alanı montaj için müsaitse, bütün tesisat ve tadilat işleri tamamlandıysa ürünler doğrudan müşterinin adresine gönderilir.

5.3.2.5. Montaj süreci

Mutfak bileşenlerinin montajı bayinin teknik personeli tarafından gerçekleştirilir. Müşteriden istenen tesisat tamamlandıysa fabrikadan ambalajlı olarak gönderilen bileşenler monte edilir. Tezgah Lineadecor'dan alındıysa, tezgah takılımı da yapılır.

5.4. BULGULAR

Mutfak sektöründe Lineadecor firmasının kitlesel bireyselleştirme stratejisini uygulaması sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Ürün olarak mutfak belirli bir alana ve ölçüye göre üretilmesi gereken bir ürün olduğu için bireyselleştirme mutfak için önemlidir. Ayrıca, mutfak farklı boyutlarda gövdeler, çekmeceler, kapaklar, kulplar, aksesuarlar ve tezgahtan oluşan bir ürün olduğu ve bu bileşenlerin kendi içinde seçenekleri bulunduğu için ürün bireyselleştirmeye uygundur. Bu nedenlerden dolayı, geçmişten günümüze kadar mutfak merdivenaltı tabir edilen marangozlar tarafından kişiye özel olarak üretilmektedir. Her ne kadar pazarda tamamen standartlaştırılmış mutfaklar bulunsa da pazar payının büyük bir kısmı merdivenaltı üretime dayalı olduğu için ürün bireyselleştirmesinin mutfak sektörü için bir yenilik olmadığı söylenebilir. Bu da bireyselleştirme sağlamak için modüler mutfak üretimi yapan Lineadecor gibi firmaların sektörde bireyselleştirme ile farklılaşmasını engeller. Değer kriteri açısından değerlendirildiğinde bireyselleştirme müşterinin Lineadecor mutfağı seçmesindeki temel kriter olamaz, çünkü müşteri Lineadecor marka mutfağı tercih etmediğinde büyük olasılıkla marangoz üretimi ile bireyselleştirilmiş mutfağa yönelecektir. Bu nedenle, modüler mutfak firmaları değer kriterlerinden fiyat, kalite, teslimat, teknik özellikler, teknolojik tasarım ve satış sonrası hizmetlerle müşteriye artı değer yaratma ve bu yollarla farklılaşma yoluna gidebilir.

Lineadecor markası kitlesel bireyselleştirmenin temel unsurlarından biri olan müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik bireyselleştirilmiş ürün üretimini gerçekleştirmektedir. Lineadecor için temel prensip müşterinin tam olarak istediği ürünü üretmektir. Bunu bayileri yardımıyla müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemenin ötesinde müşteriyi tasarım aşamasına dahil ederek gerçekleştirir. Duray'e (2002) göre müşterinin sürece dahil edilmesi bireyselleştirme seviyesini belirlemede önemli bir unsurdur. Müşteri

ürün tasarım aşamasına dahil edildiği için Lineadecor'un mutfak bireyselleştirmesinin seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Bayi müşteriye seçenek karmaşası yaratmayacak şekilde sorular sorarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışır. Bunun yanı sıra tasarlanacak mutfak için gerekli bütün değişkenleri müşterinin gözü önüne sermez. Aksi takdirde müşterinin kafası karışır. Ayrıca, mutfağın karmaşık bir ürün olması, kullanışlı bir mutfak elde etmek için çeşitli kriterlerin göz önüne alınması ve ölçüye göre üretilmesi gerektiği için müşteri tek başına tasarımı gerçekleştiremez. Bu nedenle, mutfağın saat ve gömlek gibi internet üzerinden tasarımı mümkün değildir. Bayilerde yer alan tasarımcılar istek ve ihtiyaçların belirlenmesinde, teknik anlamda mutfak alanının ölçümünde ve estetik tasarım sürecinde müşteriye destek verir ve müşteriye yönlendirir. Bu aşamada Lineadecor, Pine ve Gilmore'un (1997) oluşturduğu kitlesel bireyselleştirme yöntemlerinden işbirliği ile bireyselleştirmeyi uygulamaktadır. Bu süreçte müşterinin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması için bayi ve müşteri arasında derin diyaloglar gerçekleşir. Bu diyaloglar sayesinde müşterinin istek ve ihtiyaçları tam olarak anlaşılır ve ürüne aktarılır.

Lineadecor mutfak tasarımında bireyselleştirme Piller ve Müler'in (2004) belirttiği estetik tasarım, ölçü ve işlevsellik seviyelerinin tamamında gerçekleşir. Lineadecor müşterisine mutfaktaki estetik tasarım öğelerinden model, renk, kulp ve tezgah seçeneklerinden beğendiğini seçme imkanı sunar. Müşteri bu sayede istediği görselliği yakalar. Ayrıca, firma ölçülerde de bireyselleştirme sağlar. Ürün olarak mutfak belirli bir mutfak alanına uygun olarak ölçüye göre tasarlandığı için ölçü bireyselleştirmesi de yapılır. Fakat, dolap modüllerinin ölçüleri verimlilik açısından firma tarafından standart olarak belirlenmiştir. Modüller için standart dışı ölçüler ek maliyetlerle mümkün olmaktadır. Firmanın, her ölçüde modülü üretebilme yeteneği müşteri isteklerine verdiği önemi ve firmanın esnekliğini gösterir. Firma, yüksek kapasiteli makinelerin gerçekleştiremeyeceği özel istekleri yerine getirilebilmek için yardımcı makineler kullanır. Bu sayede, hat verimliliğini de düşürmemiş olur. Lineadecor mutfakları işlevsel olarak da bireyselleştirilebilir. Müşterilerin mutfaktan beklentileri farklılaştıkça tasarımlar da farklılaşır. Lineadecor müşterisi mutfağın yalnızca yemek pişirme alanı olarak değil bir yaşam alanı olarak da tasarlanmasını isteyebilir, bu sayede mutfakta yemek pişirmenin yanı sıra televizyon izlenebilir veya misafir ağırlanabilir.

Lineadecor mutfakları estetik tasarım, ölçüler ve işlevde bireyselleştirme sağlamanın yanında fiyat bireyselleştirmesi de sağlar. Örneğin, bütün bireyselleştirilmiş mutfaklar 10.000 TL gibi sabit bir fiyatla satılmaz, aksine fiyat mutfağın tasarımı, boyutları, kullanılan malzemelere göre esnekler. Bu sayede müşterinin bütçesine uygun olarak kişiye özel mutfak tasarlanır. İstek ve ihtiyaçlara göre çok yüksek bir fiyata bireyselleştirilmiş mutfak sahip olmak da mümkündür, daha makul fiyata mutfak sahip olmak da mümkündür. Müşteri için mutfak özellikleri, fonksiyonu ve estetiği çok önemliyse fiyat ön planda tutulmaz. Eğer müşteri için fiyat diğer unsurlardan daha önemliyse müşteri bazı isteklerini feda edebilir. Ayrıca, fiyatın ArtKitchen sisteminde otomatik olarak hesaplanması ve her bayide aynı ürün için aynı fiyatın verilmesi müşteriye güven verir.

Lineadecor mutfakları modüler bir ürün yapısına sahiptir. Modüler ürün yapısı ürün bireyselleştirmesini sağlarken aynı zamanda maliyeti de düşürür. Firma tarafından belirlenen ölçülerde üretilen iç gövde modülleri ve kapak modülleri her mutfak tasarımında ortak olarak kullanılır. Bu, Ulrich ve Tung'un (1991) oluşturduğu modülerlik türlerinden bileşen-paylaşım modülerliğine girer. Her model için iç gövde aynıdır ve iç gövdeler farklı tasarımlarda kullanılır. Kapakların ölçüleri de aynıdır, fakat modele göre kapak formu ve malzeme değişeceği için her kapak her modelde ortak değildir. Ortak modül kullanımı, modül sayısını azaltır ve modüllerin standart ürün verimliliğinde üretilmesini sağlar. Bu da maliyetleri düşürür. Lineadecor mutfaklarının belirli ölçülerde modüllere göre üretilmesi her müşterinin tam olarak istediği dolap ölçülerini elde etmesini engeller. Bu dezavantajı ortadan kaldırmak için Lineadecor ek bir ödeme karşılığında müşterinin tam olarak istediği ölçüleri üretmektedir. Fakat burada müşterinin elde edeceği faydaya göre ek ücret ödemeye gönüllü olması gerekir. Müşteri için fiyat, dolap ölçülerinden daha önemliyse müşteri modül ölçülerinin standart kalmasını kabul eder.

Lineadecor mutfakları müşterilerine sınırsız seçenek sunmaz. Müşterilere 22 adet mutfak alternatifi, her mutfakta bir ya da birden fazla kapak malzeme seçeneği, her kapak malzemesinde en az 3 (Arte modelinin kapak malzemesinde krem, yeşil ve alder ceviz), en fazla 24 (parlak laminat kapakta) renk ya da kaplama seçeneği, farklı modellerde kullanılabilecek toplam 13 kulp seçeneği, 5 farklı tezgahta renk alternatifleriyle beraber

24 tezgah seçeneği ve firma tarafından belirlenmiş modül seçenekleriyle sınırlıdır. Seçenekler sınırlı olsa da bütün değişkenlerin farklı kombinasyonları mutfak tasarımında büyük oranda esneklik sağlar.

Lineadecor mutfakları siparişe dayalı olarak üretilir. Siparişe dayalı üretim bireyselleştirme ve maliyetleri düşürme açısından önemlidir. Mutfak bileşenlerinden iç gövdenin malzemesi standart olduğu için gövde modülleri önceden üretilir ve stoklanır; aksesuarlar, mekanizmalar ve kulplar ithal olduğu için stokludur. Kapaklarda malzeme ve renk, tezgahda da ölçüler farklılaştığı için bu bileşenler siparişe dayalı üretilir. Bütün bileşenler tamamlandığında, son ürün olan mutfak teslim noktasında birleştirilir. Mutfakta bireyselleştirme siparişe dayalı üretim, ürünün modasının geçme riskini azaltma, müşteri şikâyetlerini ve ürün iadelerini azaltma gibi avantajları mevcuttur. Aynı avantajlar, siparişe dayalı üretim yapan marangoz mutfaklarında da söz konusudur. Mutfak sektöründe modüler fakat tamamen standart olarak satılan mutfaklar dışındaki mutfakların tamamı siparişe dayalı üretilir. Bu nedenle, sipariş üzerine üretim Lineadecor mutfakları için bir farklılık değildir.

Dekor Ahşap Ürünleri San. A.Ş için teknoloji tasarımdan üretime her aşamada gereklidir. Firma ve bayileri tasarımdan üretime kadar bütün aşamaları bilgisayar üzerinden gerçekleştirir. Bilgisayar destekli tasarım ve üretim, sürecin daha hızlı ve düşük maliyetlerle gerçekleşmesini sağlar. Mutfak bireyselleştirmesinin zaman kaybı olmadan sağlanması açısından tasarımcı ArtKitchen programında yüklü modüller sayesinde projeleri hızlı bir şekilde çizer ve birkaç açıdan 3 boyutlu görüntülerini alır. ArtKitchen programı sayesinde müşterinin beğendiği proje üzerindeki değişiklikler tam zamanlı olarak yapılabilir ve fiyat teklifi de anında hazırlanabilir. ArtKitchen programı tasarımın her aşamasında zaman kaybını önler. Bunun yanı sıra satış gerçekleştikten sonra projenin siparişe hazırlanması için gerekli pozlandırma işlemi de ArtKitchen üzerinden yapılır. Bu işlem sayesinde tüm modüller numaralandırılır ve üretime aktarım sırasında fabrika hataları önlenmiş olur. Sipariş hazırlandıktan sonra fabrikaya gönderilmesi internet üzerinden mail yoluyla gerçekleşir. ArtKitchen programı Outlookla bağlantılıdır. Bu da bayi fabrika arasındaki iletişim için zaman kaybını sıfıra indirir. Sipariş onaylandıktan sonra tasarım ERP sistemine otomatik olarak aktarılır. ERP sistemi bütünlük bir sistem olduğu için bir siparişin fabrika içinde zaman kaybı olmadan dolaşmasını sağlar.

Lineadecor ERP sisteminin bütün modüllerini bir arada kullandığı için satış siparişlerinin işlenmesi, stok, üretim, satın alma, ithalat, depo yönetimi, insan kaynakları ve bordro yönetimi tek bir veri tabanı üzerinden gerçekleştirilir. Bu da siparişin üretime tanımlanmasında, sipariş takibinde, şirket içi bilgi akışında zamandan tasarruf sağlar. Firma, üretimi makinelerle gerçekleştirir. Üretimde CNC kontrollü makineler kullanılır. Üretimin her operasyonunda farklı makineler kullanıldığı için aynı anda pek çok operasyon gerçekleştirilebilir, bu da zamandan tasarruf sağlar.

Bu çalışmada, Lineadecor mutfaklarının fiyatları ve maliyetleri doğrudan incelenmemiştir. Fakat, firma teknoloji sayesinde zaman kayıplarını önleyerek ve verimliliği arttırarak maliyetleri düşürmektedir. Ama, Linadecor mutfak fiyatları tamamen standart mutfakların fiyatlarından yüksektir. Çünkü Lineadecor kullandığı ithal malzemeler ve kalitesiyle A segmente yönelik ürünler üretir. Bu nedenle fiyatlar standart ürünlerle karşılaştırılmaz. Lineadecor mutfak fiyatları ancak marangoz üretimi mutfaklarla karşılaştırılabilir, fakat Lineadecor bir marka olduğu için üretim maliyetleri marangoz üretiminin maliyetlerinden daha düşük olsa dahi marka olmanın getirdiği maliyetler ürün fiyatlarını arttırır.

Özetle, Lineadecor marka mutfaklar müşteri istek ve ihtiyaçların belirlenmesi ve ürünlerin müşterinin beğenisine göre tasarlanması, müşterinin sürece katılımı, üretimde modülerlik ve gerekli teknolojinin kullanılması, sipariş üzerine üretim yapılması açısından kitlesel bireyselleştirmeyi uygular. Fakat, firmanın uyguladığı bireyselleştirme daha önce marangozlar tarafından uygulanıyor olduğu için firmaya rekabet avantajı kazandırmaz. Bireyselleştirme sektörün gerekliliklerindedir. Firmanın marangoz üretiminden en büyük farkı bütün süreçleri bilgisayar sistemleri üzerinden gerçekleştirmesi ve maliyeti düşürmesidir. Bu da firmaya hız, verimlilik, kalite açısından üstünlük sağlamaktadır.

SONUÇ

Kitlesel bireyselleştirme, her bir müşterinin istek ve ihtiyaçlarını kitlesel üretimin standart ürünlerine yakın maliyetlerle sağlamayı hedefleyen bir stratejidir. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutmasıyla kitlesel bireyselleştirme bir pazarlama stratejisi iken, ürünleri ve hizmetleri düşük maliyetle sağlama ile de bir üretim ve mühendislik stratejisidir. Kitlesel bireyselleştirme stratejisi, kendisinden önceki üretim yöntemlerinin en iyi yönlerini bir araya getirmiştir. Zanaatkarlar tarafından üretilen ürünler müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik, fakat yüksek maliyetlerle üretilmiştir. Kitlesel üretim yöntemiyle üretilen standart ürünler ise zanaatkarların ürettiği ürünlerin aksine, yüksek verimlilik ve düşük maliyetlerle üretilmiş, fakat her müşterinin istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmamıştır. Kitlesel bireyselleştirme, zanaat üretiminin bireyselleştirme stratejisini, kitlesel üretimin maliyet avantajını elden bırakmadan sağlamayı hedeflemektedir.

Kitlesel pazarların bölünmesi, teknolojideki gelişmeler ve artan rekabet 1990'larda kitlesel bireyselleştirme stratejisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tüketicilerin doyumsuzlaşması, firmaları öncelikle pazar bölümlendirmeye yönlendirmiş, pazar bölümleri farklılaşma için yeterli gelmeyince pazarlar “niş” adı verilen daha küçük parçalara bölünmüştür. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları farklılaşmaya devam ederken firmalar, tek bir müşterinin ihtiyacını karşılamaya odaklanan “tek’in pazarı” na yönelmeye başlamıştır. Bu pazarlarda yer alan firmalar, her müşterinin özel istek ve ihtiyaçlarına yanıt verecek esneklikte ürün ve hizmetler üretmektedir. Bu ürün ve hizmetlerin üretiminde düşük maliyetlerin ve hızın yakalanması teknolojideki gelişmeler sayesinde mümkün olmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, müşteriyle etkileşimi kolaylaştırmakra, iletişimi hızlandırmakta ve iletişim maliyetlerini de büyük oranda azaltmaktadır. Üretim teknolojilerindeki gelişmeler ise firmalara üretimin her aşamasında esneklik ve hız kazandırır. Kitlesel bireyselleştirme, küreselleşmenin etkisi olarak artan rekabete bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Firmalar, düşük maliyetli standart ürünlerle bölünen pazarlara ve artan rekabete yanıt verememeye başlayınca makul fiyatlarda bireyselleştirilmiş ürünlere ihtiyaç duyulmuştur. Bu sayede, firmalar bireyselleştirme ile farklılaşma yoluna gitmiş, düşük maliyetlere odaklanarak da standart ürünlerle karşılaştırılabilir fiyatlar elde etmeye çalışmıştır. Bu nedenle, kitlesel

bireyselleştirme Porter'ın jenerik stratejilerinden farklılaşma ve maliyet liderliğini bir arada uygulayan karma bir stratejidir.

Kitlesel bireyselleştirmenin gerçekleştirilmesi için gerekli dört temel esas vardır: müşteri katılımı ve müşteriyle birlikte tasarım, modüler hale getirme, sabit çözüm alanı oluşturma ve sipariş üzerine üretim. Bu dört temel esas kitlesel bireyselleştirmeyi diğer yaklaşımlardan ayırır. Müşterilerin kitlesel bireyselleştirme sürecine katılımı, firmaların müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün üretmelerini sağlar. Müşterilerin elde ettikleri ürünlerden tatminleri artar, bu da müşteri sadakatini artırır. Firmalar, müşteri katılımı sayesinde pazar araştırması yapmadan pazar trendlerini öğrenir. Müşteriler sürece dahil olarak firmaya kendini yakın hisseder. Ayrıca, kendi tasarımı olan benzersiz ürünler müşteri tatminini artırır. Kitlesel bireyselleştirmede bireyselleştirmeyi sağlayan ve maliyetleri düşüren temel esaslardan bir tanesi de modüler hale getirmedir. Ürünlerin modüler hale getirilmesi, oluşturulan modüllerin farklı ürünlerde kullanılmasını sağlar. Bu da firmaların ölçek ekonomisi ve kapsam ekonomisine ulaşmalarını sağlar. Modüler hale getirme üretime esneklik kazandırır. Modüllerin farklı ürünlerde ortak olarak kullanılabilmesi parça çeşitliliğini azaltarak maliyetleri düşürür. Kitlesel bireyselleştirmenin, standart ürünlere yakın maliyetlerle bireyselleştirilmiş ürünler sağlaması modüler hale getirme yöntemiyle mümkündür. Düşük maliyetleri sağlamada önemli esaslardan birisi de sabit çözüm alanı oluşturmaktır. Kitlesel bireyselleştirme, bireysel ürün çeşitliliğini sabit fakat esnek süreçlerle sağlar. Sabit süreçlerin kullanılması kitlesel üretim verimliliğine yakın verimliliğe ulaşılmasını sağlar. Son olarak, kitlesel bireyselleştirmede müşterilerin isteklerine göre sipariş üzerine üretim yapılması da maliyetleri azaltan bir unsurdur. Sipariş üzerine üretim firmanın stok maliyetlerini, stoktaki ürünlerin modasının geçme riskini, ürün iadelerini, müşteri şikayetlerini ve firmanın prestij kaybını önler.

Kitlesel bireyselleştirmeyi uygularken firmalar ürünün bireyselleştirilebilir bir ürün olduğundan emin olmalıdır. Bireyselleştirilebilir bir ürün, farklı ürünlerin türeyebileceği modüler ürün yapısına dönüştürülerek elde edilir. Ürünün modüler hale getirilmesi bireyselleştirmeyi ve maliyetlerin düşürülmesini sağlar. Modüler hale getirme ile bireyselleştirilebilir ürün yapısının elde edilmesinden sonra, bireyselleştirmenin sağlanabilmesi için müşteriyle etkileşim gereklidir. Müşteriyle birebir iletişim içinde

olma müşterinin istek ve ihtiyaçlarının öğrenilmesi, analiz edilmesi, aynı zamanda pazar bilgisinin elde edilmesi açısından önemlidir. Bilgi ve iletişim teknolojileri etkileşim sürecini hızlandırır. Etkileşim sürecinde müşteriler kendi ürünlerini tasarlama imkanını da elde eder. Müşteri tasarım aşamasına, örneğin ürün yalnızca estetik olarak tasarlanacaksa, internet üzerinden veya ürün teknik bilgi gerektiren bir ürünse, perakende dükkanlarında teknik yardım alarak da katılabilir. Bu sayede müşteri değer zincirinde aktif olarak yer alır. Bireyselleştirme tedarik zincirinin farklı aşamalarında gerçekleşebildiği için, müşterilerin ve perakendecilerin yanı sıra tedarikçilerin de kitlesel bireyselleştirme sürecini desteklemeleri önemlidir. Kitlesel bireyselleştirme stratejisinde, hız ve maliyetler önemli olduğu için değer zincirinde yer alan tedarikçilerin sürece uyumlu olması gerekir. Bu nedenle, kitlesel bireyselleştirmeyi uygulayan firmalar tedarikçilerini çok iyi seçmeli ve sürece entegre etmelidir. Kitlesel bireyselleştirmenin maliyete odaklı olması firmaların lojistik aşamasında da maliyetleri göz önünde bulundurmasını gerektirir. Bu nedenle, kitlesel bireyselleştirme firmaları genellikle lojistik hizmeti veren kuruluşlardan destek alır. Lojistik firmaları, yalnızca ürünlerin daha uygun maliyetlerde taşınmasını ve depolanmasını değil, aynı zamanda paketleme ve ürün montajı gibi hizmetler de verir. Bu nedenle, süreci aksatmayacak nitelikte lojistik firmalarıyla çalışılması gerekir. Bütün kitlesel bireyselleştirme sürecinde müşteriler, firma, firmanın departmanları, perakendecileri, tedarikçileri arasında bilgi toplama ve bilgi paylaşımının hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi büyük önem taşır.

Firmalar, kitlesel bireyselleştirme stratejisini benimsemeden önce pazarı, müşterilerin bireyselleştirmeye karşı hassasiyetini, ürünü ve firmanın bireyselleştirmeyi gerçekleştirme kapasitesini incelemelidir. Pazar ortamı değerlendirilirken müşterilerin istek ve ihtiyaçları (homojen veya heterojen), pazarın doygunluğu, pazardaki fiyat bilinci (yüksek veya düşük), çeşitliliğe olan talep ve pazardaki teknolojik gelişmeler değerlendirilmelidir. Müşterilerin bireyselleştirmeye olan talebi, müşterilerin bireyselleştirilmiş ürünlere ekstra fiyat ödemeye, ürünleri beklemeye ve sürece katılarak tasarım aşamasına zaman ayırmaya razı olup olmadıklarının değerlendirilmesiyle anlaşılır. Kitlesel bireyselleştirme stratejisinin uygulanabilmesi için, ürünün düşük maliyette bireyselleştirmeye uygun bir ürün olması önemlidir. Bu da ürünün modüler hale getirilmesiyle mümkündür. Bu sayede müşteriye, standart ürünlere yakın fiyatlarda ürünler sunulabilir. Kitlesel bireyselleştirme fiyatları standart ürünlerin fiyatlarıyla

rekabet edecek ölçüde; ürünü bir üst pazar bölümüne taşımayacak seviyede olmalıdır. Kitlesele bireyselleştirmenin uygulanabilmesi için firmanın ve üretimin sahip olması gereken yetenekler vardır. Öncelikle firma müşteri odaklı bir tasarım gerçekleştirmelidir. Müşterinin tasarım sürecine katılmaya gönüllü olmasından önce firmanın müşteri odaklı tasarım yapmayı kabul etmesi gerekir. Firma tasarım sürecine geçmeden önce müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlamak için yeterli seviyede bilgi elde etmelidir. Kitlesele bireyselleştirme sürecini başlatan müşteri olduğu için bilginin doğru ve yeterli bir şekilde toplanması büyük önem taşır. Bilgi toplama aşamasında, müşterinin kişisel bilgileri, müşterinin ölçüleri veya istediği ürünün ölçüleri, mevcut numuneler hakkındaki düşünceleri ve müşteriye sunulan alternatifler arasından seçimlerinin kaydedilmesi gerekir. Alternatifler sunulurken müşterinin kafasında seçenek kargaşası yaratmamak önemlidir. Firmalar kitlesele bireyselleştirmeyi uygulayabilmek için esnek üretim yapısına sahip olmalıdır. Esnek üretim, esnek üretim sistemleri kullanılarak sağlanır. Esnek üretim sayesinde kurulum süresi ve bir operasyondan diğerine geçme süresi kısalmış ve bu da maliyetleri düşürür. Kitlesele bireyselleştirmeyi, firmaların tek başına gerçekleştirmesi kolay değildir. Firmaların tedarik zincirini, stratejiyi uygulayabilen firmalardan oluşturması üretim, taşıma ve stoklama maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olur. Tedarik zincirinde yer alan firmalar ürettikleri, parçaları ya da verdikleri hizmetleri hızlı ve çevik bir şekilde gerçekleştirmelidir ki üretim aksamassın. Kitlesele bireyselleştirilmiş ürünleri bekleme süresi standart ürünlerden fazla olduğu için müşterilerin beklemeye tahammülü olmayabilir. Bu nedenle sürecin herhangi bir aşamasında gerçekleşen aksamlar müşteri için bir olumsuzluk yaratabilir.

Lineadecor markasının yer aldığı hazır mutfak sektörü; müşteri istek ve ihtiyaçlarının farklılaştığı, marangoz üretimi sayesinde mutfakların yüksek fiyat seviyelerinde satıldığı ve rekabetin yer aldığı bir sektör olmasından dolayı kitlesele bireyselleştirme stratejisinin kullanılması için uygun bir sektördür. Ayrıca, ürün olarak mutfağın pek çok parçadan oluşması ve modüler olarak bireyselleştirilebilmesi kitlesele bireyselleştirme stratejisine uygun olduğunu göstermektedir. Sektörde üretim daha çok marangozlar tarafından gerçekleştirildiği için sektör yüksek fiyat seviyelerine izin vermektedir.

Hazır mutfak sektörü ve Lineadecor markası açısından bireyselleştirme bir yenilik getirmemektedir, çünkü geleneksel üretim yöntemi olan marangoz üretimi de bireyselleştirme stratejisini kullanmaktadır. Lineadecor, müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik olarak bireyselleştirilen mutfakların maliyetlerini düşürmek amacıyla kitlesel bireyselleştirme için gerekli maliyet düşürücü ve bireyselleştirmeyi sağlayan faktörleri kullanmaktadır. Firma, bayileri vasıtasıyla müşteriyle etkileşimi sağlamakta, ürün yapılandırma sistemi sayesinde bilgisayar programı üzerinden müşteri odaklı tasarımı hızlı bir şekilde gerçekleştirmektedir. Lineadecor bayi ve firma arasında bilgi paylaşımını sistem üzerinden gerçekleştirmektedir, bu sayede hataları ve zaman kayıplarını önlemektedir. Lineadecor üretim planlamasını ERP sistemi üzerinden gerçekleştirmesi sayesinde operasyonlar arasında gerçekleşecek zaman kayıplarını önlemektedir. Modüler ürün yapısı, esnek fakat sabit süreçler sayesinde üretimde verimliliği yakalamaktadır. Lineadecor, üretim sürecinde aksamaya neden olmamak açısından dışarıdan tedarik ettiği malzemelerde stoklu çalışmaktadır, bu da üretimi hızlandırmaktadır.

İşbirliğine dayalı şekilde müşteri istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra modüler hale getirilmiş parçalarla bireyselleştirmenin uygulandığı görülen vaka analizimiz yazarlarca belirtilen bireyselleştirme yöntemlerinden bazılarının bir arada kullanılabileceğini de ortaya çıkarmıştır.

KAYNAKLAR

- Alford D., Sackett P., Nelder G. (2000). Mass Customization-an Automotive Perspective, *International Journal of Production Economics*, Sayı: 65, s. 99-110.
- American Marketing Association Dictionary
[http://www.marketingpower.com/ layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C](http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C); erişim tarihi 05.12.2012
- Arora vd, (2008). Putting One to One Marketing to Work: Personalization, Customization and Choice, *Market Lett*, Sayı: 19, s. 305-321.
- Bardakçı, A. (2004). Kitlesele Bireyselleştirme Uygulama Yöntemleri, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:8, s.1-17
- Bardakci, A., Whitelock J. (2004). How “Ready” are Customers for Mass Customisation? An Exploratory Investigation, *European Journal of Investigation*, Sayı: 38 (11/12), s.1396-1416.
- Bardakci, A., Whitelock J. (2003). Mass Customization in Marketing: The Consumer Perspective, *Journal of ConsumerMarketing*, Sayı:20, No.5, s.463-479.
- Bardakçı A., Eruğrul İ. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Hedef Müşteri Tatmini: Ama Müşteri Kim?, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Sayı: 2, s.207-218
- Berger C., Piller F. (2003).Customers as Co-Designers, *IEE Manufacturing Engineer*, August/September, s.42-45.
- Blecker T., Friedrich G., Kaluza B., Abdelkafi N., Kreutler G. (2005). *Information and Management Systems for Product Customization*, Springer Science and Business Inc., Boston, ABD.
- Blecker, T., Abdelkafi N. (2006). Mass Customization State-of-the-Art and Challenges, *International Series in Operations Research and Management Science*, Sayı:87, s. 1-25 .
- Boer C.R., Dulio S., Jovane F. (2004). Editorial: Shoe Design and Manufacturing, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, Sayı:17, no:7, s.577-582.
- Brabazon, P.G. (2005). *Mass Customization: Fundamental Modes of Operation and Study of an Order Fulfillment Model* (Basılmamış Doktora Tezi), University of Nottingham.

- Cavusoglu, H., Raghunathan S. (2007). Selecting a Customization Strategy Under Competition: Mass Customization, Targeted Mass Customization, and Product Proliferation, *Engineering Management IEEE Transactions*, Sayı:54 (1), s. 12-28.
- Da Silveira G., Borenstein D., Fagliatto F.S. (2001). Mass Customization: Literature Review and Research Directions, *International Journal of Production Economics*, Sayı:72, s. 1-13.
- Davis, S. (1987). *Future Perfect*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Dayton, C., Holloway, I. (2002) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, London: Routledge.
- Dellaert B.G.C., Stremersch S. (2005). Marketing Mass-Customized Products: Striking a Balance between Utility and Complexity, *Journal of Marketing Research*, Sayı: 42, No. 5, s. 219-227.
- Duray, R. (1997). *Mass Customization Configurations: An Empirical Investigation of Manufacturing Practices of Customization*, Basılmamış Doktora Tezi, Ohio State University, Ohio, ABD.
- Duray R., Ward P.T., Milligan G.W. ve Berry W.L. (2000). Approaches to Mass Customization: Configurations and Empirical Validation, *Journal of Operations Management*, Sayı: 18 (6), s. 605-625.
- Duray, R. (2002) Mass Customization Origins: Mass or Custom Manufacturing? *International Journal of Operations & Production Management*, Sayı: 22, No: 3, s.314-328.
- Fralix, T.M (2001). From Mass Production to Mass Customization, *Journal Of Textile & Apparel, Technology and Management*, Sayı:1(2), s.1-7.
- Feitzinger E., Lee H.L (1997). Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, s.117-121.
- Gilmore J. H., Pine B. J. (1997). The Four Faces of Mass-Customization, *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat, s. 91-101.
- Guilabert, M.B., Donthu N., (2003) Mass Customization and Consumer Behavior: the Development of a Scale to Measure Customer Customization Sensitivity, *Proceedings of MCPC 2003*, Munich
- Hart, C. W. L. (1995). Mass-Customization: Conceptual Underpinnings, Opportunities and Limits, *International Journal Of Service Industry Management*, Sayı: 6 (2), s.36-45.
- Huffman, C., Kahn, B. E. (1998). Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion? *Journal of Retailing*, Sayı: 74, s.491-513.

- Jiang K., Lee H.L., Seifert R.W. (2006). Satisfying Customer Preferences via Mass Customization and Mass Production, *IEEE Transactions*, Sayı: 38, s.25-38.
- Kaplan A.M, Haenlein M (2006). Toward a Parsimonious Definition of Traditional and Electronic Mass Customization, *Journal of Production and Innovation Management*, Sayı: 23(2), s.168–182.
- Kara A., Kaynak E. (1997) Markets of a Single Customer: Exploiting Conceptual Developments in Market Segmentation, *European Journal of Marketing*, Sayı. 31, No: 11, s. 873 – 895.
- Kotha, S. (1995). Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Sayı. 16, s. 21-42.
- Kotha, S.(1996). From Mass Production to Mass Customization: The Case of the National Industrial Bicycle Company of Japan, *European Management Journal*, Sayı. 14, No. 5, s. 442-450.
- Kumar A. (2005). Mass Customization: Metrics and Modularity, *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Sayı: 16, s. 287–311.
- Kumar A., Gattoufi S., Reisman A.(2008). Mass Customization Research, Trends, Directions, Diffusion Intensity and Taxonomic Frameworks, *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Sayı: 19, s.637–665.
- Kumar A. (2007).From Mass Customization to Mass Personalization: A Strategic Transformation, *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Sayı: 19, s.533–547.
- Lineadecor Eğitim Dökümanı a., Ürün ve Malzeme Bilgisi.
- Lineadecor Eğitim Dökümanı b, Mutfak Uzmanı Eğitimi.
- Lineadecor Teklif ve Sipariş Hazırlama Klavuzu, 2004-2011.
- Lineadecor Teknik Katalog, 2007.
- Lineadecor 2007-2011 Ürün Yenilikleri.
- MacCarthy B., Brabazon P.G, Brahmam J.(2007). Fundamental Modes of Operation for Mass Customization, *International Journal of Production Economics*, Sayı: 85, No: 3, s. 289 – 304.
- Meyer M. , Lehnerd A.(1997). *The Power of Product Platforms: Building Value and Cost Leadership*, New York: The Free Press 1997.
- Piller F., Kumar A. (2008). Mass Customization: Providing Custom Products and Services with Mass Production Efficiency, *Journal of Financial Transformation*, s.125-131

- Piller F., Kumar A. (2008). Mass Customization: Providing Custom Products and Services with Mass Production Efficiency, *Journal of Financial Transformation*, s.125-131
- Piller, F. (2007). Observations on the Present and Future of Mass Customization, *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Sayı: 19, s.630–636.
- Piller, F. (2005). Mass Customization: Reflections on the State of the Concept, *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Sayı: 16, No: 4, s. 313-334.
- Piller, F. (2004). Mass Customization: A Short Introduction and Some Myths of the Concept, The First Finnish Mass Customization and Personalization (MCP) Forum-Facing International Research, Editör: Marko Makipaa, Mikko Ruohonen, Tampere, s.1-14)
- Piller F., Muller M. (2004). A New Marketing Approach to Mass Customization, *International Journal Of Computer Integrated Manufacturing*, Sayı: 17, n.7, s. 583-593
- Piller, F., Moeslein, K., Stotko, C. (2004). Does Mass Customization Pay? An Economic Approach to Evaluate Customer Integration, *Production, Planning & Control*, Sayı: 15(4), s.435–444.
- Piller F., Tseng M. (2003). New Directions for Mass Customization. Setting an Agenda for Future Research and Practice in Mass Customization, Personalization, and Customer Integration, Editör: Frank P., Mitchell M. T., *The Customer Centric Enterprise: Advances in Mass Customization and Personalization*, New York - Berlin, s. 513 - 529.
- Pine, B.J (1991), *Paradigm Shift: From Mass Production to Mass Customization* (Basılmamış Doktora Tezi, Massachusetts Institute of Technology.
- Pine, B. J. (1993). *Mass-Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School, Boston-Massachusetts, ABD.
- Pollard, D., Chuo S., Lee B. (2008). Strategies For Mass Customization, *Journal Of Business&Economic Research*, Sayı: 6, n.7, s.77-86.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Salvador F., Holan P.M. Piller F. (2009). Cracking The Code of Mass Customization, *MIT Sloan Management Review*, Sayı:50. No.3, s.70-78.
- Schenk, Michael / Seelmann-Eggebert, Ralph (2003): Mass Customization Across the Value Chain, Proceedings of the MCPC 2003, Interdisciplinary World Congress on Mass Customization and Personalization, Munich, October 6-8, 2003.

- Squire B., Readman J., Brown S., Bessant J. (2004). Mass Customization: The Key to Customer Value, *Production Planning & Control*, Sayı. 15, No. 4, Haziran 2004, 459–471.
- Squire B., Readman J., Brown S., Bessant J. (2006). The Impact of Mass Customization On Manufacturing Trade-offs, *Production and Operations Management*, Sayı. 15, No. 1, Spring 2006, s. 10–21.
- Toffler, A. (1970)., *Future Shock*, Bantam Books, New York.
- Toffler, A.(1980). *The Third Wave*, New York: William Morrow & Co., Inc.
- Totz C., Riemer K. (2004) The Many Faces of Personalization- An Integrative Economic Overview of Mass Customization and Personalization, Institute of Information Systems.
- Tseng, M. M., Jiao, J. (2001). Mass Customization, Editor: Gavriel Salvendy: Industrial Engineering Handbook: Technology and Operations Management, 3rd Edition, New York: John Wiley and Sons 2001, s. 1-29, <http://ami.ust.hk/ami/public/publication/Book%20Chapters/Chap25MassCustomization.pdf> (15.07. 2004).
- Ulrich K., Tung K. (1991).F undamentals of Product Modularity, *Design Manufacturing/Integration*, Sayı: 39, s. 73-77.
- Walters D., Lancaster G., (1999). Value-based Marketing and Its Usefulness to Customers", *Management Decision*, Sayı: 37 No.9, s.697 - 708
- Wind J., Rangaswamy A.(2001). Customerizatin: The Next Revolution in Mass Customization, *Journal of Interactive Marketing*, Sayı: 15 (1), s.13-32.
- www.amazon.com
- www.bosch-home.com; Erişim: 01.04.2012
- http://www.emlakhaberleri.com/dekorasyon-haberleri/turkiye-de-hazir-mutfak-sektoru-hizla-buyuyor_61015.html, Erişim: 20.02.2012
- <http://emlakkulisi.com/nolte-satislarinin-yuzde-60ni-insaat-projeleri-olusturdu/71100#ixzz1wo8PnczG>, Erişim: 12.02.2012.
- <http://www.emlakkulisi.com/muder-eski-mutfaklar-yenilendi-sektor-yuzde-11-buyudu/13518>, Erişim: 14.04.2012.
- <http://www.evinsaat.com/yazi/hazir-mutfaklar>, Erişim: 14.04.2012.
- www.kendipolonutasarla.com; Erişim: 20.03.2012.
- www.koctas.com.tr; erişim tarihi: 12.02.2012.

www.koctasmobilya.org/koctas-hazir-mutfak/ erişim tarihi: 20.02.2012.

www.lineadecor.com.tr

www.lineadecor.com.us

<http://www.login.com.tr/erp-basari-hikayesi/4-login-erp/4-lineadecor-mueterinin-hayal-ettii-mutfu-ueretebiliyor.html>, erişim tarihi: 20.04.2012.

www.nikeid.com; erişim tarihi: 20.03.2012.

www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=110&Lang=TR, Erişim:
12.01.2012.

www.saatiniyarat.com; Erişim: 03.05.2012.

<http://www.sondakika.com/haber-turk-kadini-moduler-mutfak-kullanmiyor/>, Erişim:
12.02.2012

www.zazzle.com, Erişim: 12.04.2012

Zipkin, P. (2001). The Limits of Mass Customization, *Sloan Management Review*, Sayı: 42, No. 3, s. 81-87.

EKLER

EK-1 Lineadecor'un 2012 Kataloğunda Yer Alan Modeller	112
EK-2 Lineadecor Kulp Çeşitleri	115
EK-3. Lineadecor Tezgah Çeşitleri ve Renk Alternatifleri	116

EK-1 Lineadecor'un 2012 Kataloğunda Yer Alan Modeller



Onde Modeli



Kapa Modeli



Pica Modeli



Tema Modeli



Luce Modeli



Lago Modeli



Seta Modeli



Diva Modeli



Esca Modeli



Caro Modeli



Zeta Modeli



Dora Modeli



Mito Modeli



Mia Modeli



Rivo Modeli



Mira Modeli



Mone Modeli



Arte Modeli



Poem Modeli

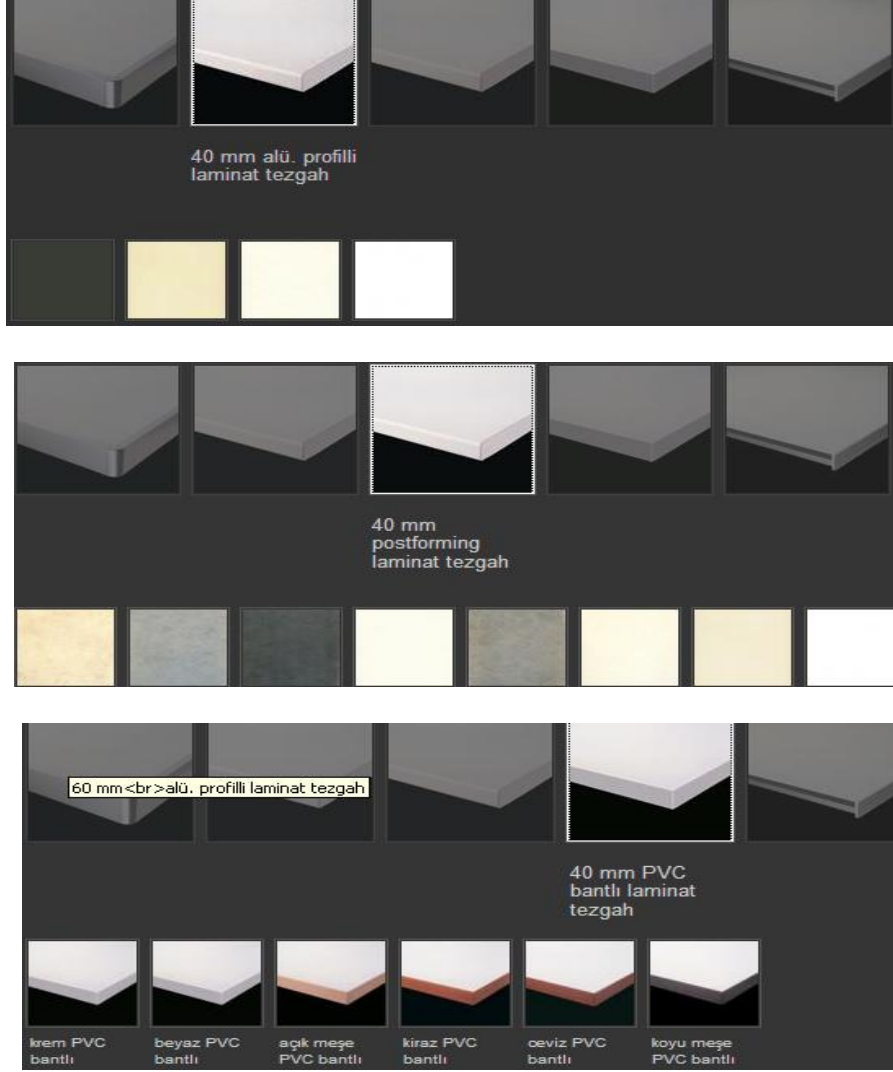


Hera Modeli

EK-2 Lineadecor Kulp Çeşitleri



EK-3. Lineadecor Tezgah Çeşitleri ve Renk Alternatifleri



ÖZGEÇMİŞ

MELDA TOMAŞ

Doğum Yeri : Denizli

Doğum Tarihi: 14.04.1981

E-mail : mgolemezli@pau.edu.tr

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans Eğitimi 2008-2012 Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim
Dalı

Lisans Eğitimi 1999-2004-Orta Doğu Teknik Üniversitesi Uluslararası İlişkiler
Bölümü

Lise Eğitimi 1992-1999- Denizli Anadolu Lisesi

İŞ TECRÜBESİ

2009- Pamukkale Üniversitesi-Öğretim Görevlisi

2004-2009 Denizli Basma ve Boya San. A.Ş.-Konfeksiyon Pazarlama Müşteri
Temsilcisi