

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GIDA SEKTÖRÜNDE YENİ ÜRÜN MARKALAMASI: FARKLI ÜRÜNLERİN  
MARKALANMASINDA KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatma SEZER**

**0910012003**

**Anabilim Dalı: İşletme**

**Programı: İşletme**

**Tez Danışmanı: Dr. Şule Özbaşar**

**MAYIS 2014**

## ÖNSÖZ

Yaşam şartlarının, sosyal ve ekonomik yapının, teknolojinin, beklentilerin ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının değişimi, rekabetin hızlı olduğu pazarlarda işletmeleri bu değişimlere cevap vermeye ve buna bağlı olarak yeni ürün geliştirmeye zorlamaktadır. Başarılı olabilmek için ise yeni ürünü tüketiciye iyi anlatmak gerekmektedir. Bunun da yolu doğru konumlandırma ve markalamadır. Marka, tüketiciyi ve tüketicinin satın alma karar sürecini etkileyen ve şekillendiren, özellikle somut ürünleri birbirinden ayıran simgedir. Markanın başarısında, konumlandırma ve uygun strateji seçimi önemli rol oynamakta, marka bilinirliği, marka tercihi ve markaya olan sadakati attırmaktadır.

Yeni ürün geliştirme ve markalama konusunu ele aldığım bu çalışmada, bana yol gösteren, destek veren ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam Dr. şule Özbaşar'a; gıda sektöründe örnek olay incelemesi olarak sunduğum bilgi ve verileri sağlayan Ülker Grup Pazarlama Eski Direktörü Sayın Dilek Ergenekon ve Ülker Grup Bölge Satış Yöneticisi Sayın Arif Samed Boz'a; yüksek lisans eğitimi alma kararımı destekleyen aileme sonsuz teşekkür ederim.

Mayıs, 2014

Fatma SEZER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	iii
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	vii
<b>KISALTMALAR</b> .....	viii
<b>ÖZET</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. PAZARLAMA KARMASINDA ÜRÜN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. ÜRÜN KAVRAMI</b> .....	<b>5</b>
1.1.1. Ürün Tanımı .....	<b>5</b>
1.1.2. Ürünlerin Sınıflandırılması .....	<b>6</b>
1.1.2.1. Ürünlerin Dayanıklılıklarına Göre Sınıflandırılması .....	<b>6</b>
1.1.2.2. Ürünlerin Kullanıcısına Göre Sınıflandırılması .....	<b>7</b>
1.1.2.2.1. Tüketim Ürünleri .....	<b>7</b>
1.1.2.2.2. Endüstriyel Ürünler .....	<b>8</b>
1.1.3. Ürün Hayat Seyri .....	<b>9</b>
<b>2. YENİ ÜRÜN PLANLAMA VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Yeni Ürünün Tanımı</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4. Yeni Ürün Geliştirmede Başarı ve Başarısızlık</b> .....	<b>23</b>
2.4.1. Ürün ve Pazara İlişkin Başarı Faktörleri .....	<b>24</b>
2.4.2. İşletme Yapısına İlişkin Başarı Faktörleri .....	<b>28</b>
2.4.3. Yeni Ürün Geliştirmede Başarısızlık Nedenleri .....	<b>33</b>

<b>2.5. Yeni Ürün Geliştirmede Organizasyon Yapısı.....</b>	<b>35</b>
<b>2.6. Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....</b>	<b>36</b>
2.6.1. Fikir Yaratma.....	38
2.6.2. Fikirlerin Elenmesi.....	43
2.6.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme.....	45
2.6.4. Pazarlama Stratejisi Geliştirme.....	47
2.6.5. İş Analizi.....	55
2.6.6. Ürün Geliştirme.....	58
2.6.7. Pazar Testleri .....	60
2.6.8. Ticarileştirme .....	63
<b>2.7. Yeni Ürünün Pazara Sunulması.....</b>	<b>64</b>
2.7.1. Ürün İle İlgili Kararlar.....	65
2.7.2. Fiyat İle İlgili Kararlar.....	66
2.7.3. Tutundurma İle İlgili Kararlar.....	71
2.7.4. Dağıtım İle İlgili Kararlar.....	73
<b>3. MARKA KAVRAMI.....</b>	<b>76</b>
<b>3.1. Markanın Tanımı.....</b>	<b>76</b>
<b>3.2. Markanın Önemi ve Sağladığı Faydalar.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3. Markalaşma ve Marka İle İlgili Kavramlar.....</b>	<b>81</b>
3.3.1. Marka Kimliği.....	83
3.3.2. Marka Kişiliği.....	84
3.3.3. Marka Değeri ve Marka İmajı.....	85
3.3.3.1. Müşteri Odaklılık.....	91
3.3.3.2. Müşteri Memnuniyeti.....	92

3.3.3.3.Marka ve Müşteri Sadakati.....	94
<b>3.4. Marka Stratejileri.....</b>	<b>96</b>
3.4.1. Çoklu Marka Stratejisi.....	100
3.4.2. Yeni Marka Stratejisi .....	101
3.4.3. Marka Hattı Genişleme Stratejisi.....	101
3.4.4. Marka Genişleme Stratejisi.....	102
<b>3.5. Marka Yönetimi ve Yeni Ürün Markalaması.....</b>	<b>104</b>
<b>4. ARAŞTIRMA: GIDA SEKTÖRÜNDE İKİ FARKLI KATEGORİDE İKİ YENİ ÜRÜNÜN MARKALANMASINI KARŞILAŞTIRMAYA YÖNELİK ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ .....</b>	<b>107</b>
4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı .....	107
4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları .....	107
4.3. Ülker Grup Tarihçesi ve Ülker Grup Hakkında.....	108
4.4. Ülker Çikolata Grubu- “Alpella” Markası .....	113
4.5. Ülker Mutfak Grubu- “MakarNeks” Markası .....	127
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>148</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>151</b>

## **TABLO LİSTESİ**

Tablo 2.1. Pazarın Kaymağını Alma ve Pazara Nüfuz Etme Stratejilerinin Uygulama Koşulları.....	<b>69</b>
Tablo 2.2. Pazarın Kaymağını Alma ve Pazara Nüfuz Etme Stratejilerinin Karşılaştırılması .....	<b>70</b>
Tablo 4.1. Nielsen'in 2009 Verilerine Göre Yakın Hissedilen Marka .....	<b>110</b>
Tablo 4.2. Nielsen'in 2009 Verilerine Göre Kategorileri Bazında En Çok Beğenilen Lider Markalar ve Belirtilme Oranları .....	<b>111</b>
Tablo 4.3. Alpella Swot Analizi .....	<b>124</b>
Tablo 4.4. Dünyada Fert Başına Makarna Tüketimi (Kg) .....	<b>129</b>
Tablo 4.5. Türkiye'de Makarna Tüketimi .....	<b>130</b>
Tablo 4.6. Dünyada Çabuk Erişte Tüketiminde İlk 20 Ülke Tüketim Miktarı .....	<b>138</b>
Tablo 4.7. Çabuk Erişte Tüketiminin Ülkeler Bazında Dağılımı ( İlk 20 Ülke).....	<b>139</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Üç Kademede Ürün .....	4
Şekil 2.1. Pazarlama Stratejisi ve Tüketici Davranışları .....	48
Şekil 4.1. Ülker Çikolata Markalı Ürün Örnekleri.....	116
Şekil 4.2. Alpella Marka Vizyonu .....	120
Şekil 4.3. Alpella Ambalaj Örnekleri.....	121
Şekil 4.4. Alpella Alt Markalı Ürünler .....	123
Şekil 4.5. Alpella Yeni Ambalaj Örnekleri.....	125
Şekil 4.6. Hazırlanış Şekline Göre Makarna ve Çorba Ürün Grupları.....	133
Şekil 4.7. Makarna ve Çorba Ürün Grupları.....	133
Şekil 4.8. Ürün Konsepti ve Hedef Kitle.....	134
Şekil 4.9. Hedef Kitle Özellikleri.....	135
Şekil 4.10. Öğrencilerin İş ve Tatil Günleri Saat Dilimi Yemek Tercihleri .....	136
Şekil 4.11. Ev Hanımlarının İş ve Tatil Günleri Saat Dilimi Yemek Tercihleri.....	136
Şekil 4.12. Yemek Fiyat Aralıkları.....	137
Şekil 4.13. Marka Adının Oluşumu.....	140
Şekil 4.14. Tüketici Testleri Sonuç Analizi.....	141
Şekil 4.15. Tüketici Testleri Sonuç Değerlendirmesi.....	142
Şekil 4.16. Pazarlama İletişim Desteği.....	143
Şekil 4.17. Sosyal İletişim Ağları Pazarlama İletişimi.....	144
Şekil 4.18. TV Reklamlarıyla Marka Bilinilirliği Arttırma.....	144
Şekil 4.19. Mağaza İçi Ürün Tadım Tanıtımları .....	145
Şekil 4.20. Üniversite Ürün Tanıtım Etkinlikleri.....	145
Şekil 4.21. Markaneks Raf Konumu.....	146
Şekil 4.22. Makarneks Ürünlerinin Rakip Ürünlerle Raf Konumu.....	147
Şekil 4.23. Makarneks Stand Yerleşimi.....	147

## **KISALTMALAR**

TMSD : Türkiye Makarna Sanayicileri Derneği

UNAFPA : Union of Organizations of Manufactures of Pasta Products of The E.U. ( Avrupa Birliği Makarna Üreticileri Organizasyonları Birliği)

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu



**Enstitüsü** : Sosyal Bilimler  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : İşletme  
**Tez Danışmanı** : Dr. Şule Özbaşar  
**Tez Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans-Mayıs 2014

## ÖZET

### GIDA SEKTÖRÜNDE YENİ ÜRÜN MARKALAMASI: FARKLI ÜRÜNLERİN MARKALANMASINDA KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin pazar paylarını arttırabilmeleri, hedeflerine ulaşabilmeleri, karlılık ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri ve farklılaşabilmeleri için tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verecek ve tüketiciye maksimum fayda sağlayabilecek ürünleri pazara sunmaları gerekmektedir.

Yeni fikir ve yeni ürün üretmek farklılaşma için atılacak önemli adımdır. Yeni bir ürünün başarılı olabilmesi için ürünün tüketiciler için fayda sağlamasının yanında, doğru pazarlama stratejilerinin belirlenmesi şarttır. Farklılaşmayı sağlayan etkenlerden biri de markalamadır. Marka, ürünün taşıdığı somut anlamın ötesinde ona, soyut bir anlam da katmaktadır. Yani, ürün fayda sunarken, marka onun ötesinde imaj, saygınlık gibi soyut anlamlar da ifade etmekte ve tüketicide güven yaratmaktadır.

Bu tez çalışmasının konusunu pazarlamada yeni ürün, yeni ürün geliştirme süreci ve yeni ürünlerin markalanması oluşturmaktadır. Çalışmanın ilk üç bölümünde konular kavramsal olarak anlatılmış; dördüncü bölümde gıda sektöründe öncü bir şirket olan Ülker'in çikolata ve mutfak gruplarından iki ürününde bu konular örnek olay yöntemiyle karşılaştırılmış ve analiz edilmiştir. Beşinci bölümde ise değerlendirme yapılarak sonuç ve öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Ürün Geliştirme Süreci, Alpella Markası, MakarNeks Markası

**Institute** : Social Sciences  
**Department** : Management  
**Programme** : Management  
**Supervisor** : Dr. Şule Özbaşar  
**Degree Awarded and Date** : Master-Mayıs 2014

## **ABSTRACT**

### **NEW PRODUCT BRANDING IN FOOD SECTOR: COMPARATIVE ANALYSIS OF BRANDING OF DIFFERENT PRODUCTS**

In today's competitive environment, the companies should develop and offer the market products which respond to the needs of the consumers and provide them the maximum value in order to increase their market share, achieve their goals, improve their profitability and differentiate themselves among their competitors.

Creating new ideas and products is important for differentiation. In order for a product to be successful, it is inevitable to determine the right marketing strategies besides the fact that the product should provide value to the customers. One of the factors which provides differentiation is branding. Brand contribute also an abstract meaning to the product beyond its concrete meaning. Thus, while the product provides value, brand carries also abstract meanings such as image and prestige and creates trust in the consumer.

The subject matter of this thesis is composed of new product, new product development process and branding of new products. In the first three parts, the subjects are theoretically explained. In the fourth part, new product development process and branding of two new products belonging to two different food product groups-chocolate

and kitchen group- are compared and analyzed at a leading company at food sector, Ülker. In the fifth part, the assessment, conclusions and recommendations are presented.

**Keywords:** Process of New Product Development, The Brand “Alpella”, the Brand “MakarNeks”

## GİRİŞ

İşletmelerin pazarda varlıklarını sürdürebilmeleri, sürekli olarak hem kendilerini hem de ürünlerini yenileyebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Günümüzde değişen tüketici gereksinimleri ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin yeni ürün geliştirme konusuna daha fazla önem vermesini gerektirmiştir. Özellikle rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazarlarda yeni ürün geliştirmenin önemi daha çok ortaya çıkmaktadır. Bunun bilincinde olan işletmeler, son yıllarda yeni ürün geliştirme çalışmalarını hızlandırmakta, gerek ürün özellikleri ile gerekse diğer pazarlama faktörleri ile öne çıkarak pazarda etkin olmaya ve rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu işletmeler, yeni ürünlerini diğer ürünlerden ayırmak için markalama kararlarında çok dikkatli, analiz ve verilere dayalı stratejiler uygulamaktadırlar.

İşletmeler, tüketicilere markalarını almaya yönelik birçok neden sunmaktadırlar. İşletmelerin amacı, tüketicinin pek çok marka içinden o işletmenin markasını seçip satın almayı tekrarlamasıdır. Bu noktada önemli olan kalıcı olabilmek, uzun yıllar boyunca aynı marka değerini sürdürebilmek ve pazarda farklılaşmaktır.

Bu çalışmada, farklılaşmayı sağlayan iki temel konu olan yeni ürün geliştirme ve markalama ilişkisini ve bu konularda izlenen yöntemleri farklı kategorilerdeki ürünler üzerinde irdeleyerek karşılaştırma yapılmış ve yeni ürünün pazara sunulmasında markalamanın etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışmasının iki temel amacı vardır. Birincisi yeni ürün, yeni ürün geliştirme ve yeni ürünlerin markalanması konularının literatür taranarak kavramsal olarak anlatılması; ikincisi ise gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yeni ürün geliştirme sürecinin incelenmesi ve yeni ürünleri markalama yöntemlerinin araştırılarak teori ile uygulamanın ne kadar benzeştiğine bakılmasıdır.

Tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölüm kavramsal bilgileri, dördüncü bölüm saha araştırması olan örnek olayı, beşinci bölüm ise sonuç ve önerileri kapsamaktadır.

Birinci bölümünde, pazarlama karmasında ürün konusu işlenmiştir. Ürün kavramı, ürünlerin sınıflandırılması, ürün hayat seyri konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, yeni ürün kavramı, yeni ürün geliştirmenin nedenleri, önemi, yeni ürün geliştirmede başarı ve başarısızlık faktörleri ve yeni ürün geliştirme sürecinin aşamaları ve yeni ürünün pazara sunulması konuları anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, marka, markanın önemi, markalaşma ve marka ile ilgili kavramlar, marka stratejileri, marka yönetimi ve yeni ürün markalaması konularına yer verilmiştir.

Dördüncü bölüm örnek olay incelemesi yapılan araştırma bölümüdür. Bu bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı, yöntem ve kısıtları belirtilmiştir. Araştırmada ele alınan gıda sektörü markası Ülker Grup'un çikolata markası "Alpella" ve makarna markası "MakarNeks" in yeni ürün geliştirme ve markalama süreçleri anlatılmıştır.

Beşinci ve son bölümde, çalışmanın değerlendirmesi yapılmış, varılan sonuçlar açıklanmış ve sonuçlar doğrultusunda öneriler sunulmuştur.

## 1. PAZARLAMA KARMASINDA ÜRÜN

Pazarlama kavramı, yıllar içerisinde yönetim ve pazarlama anlayışlarının gelişimine paralel olarak farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu süreç içerisinde pazarlama; “insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir değiş tokuş süreci” biçimindeki dar kapsamlı ifadesinden sıyrılarak çok daha geniş bir perspektifte ele alınarak değerlendirmeye başlanmıştır. Tüm dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik alandaki değişimler tüketici bilincini ve beklentilerini arttırmış, pazarlamadan beklenen işlevler ve sorumluluklar arttıkça tanımı da bu doğrultuda genişlemiştir. Pazarlama ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Pazarlama; *“hedef olarak alınacak pazarların seçilmesi ve üstün müşteri değerlerinin yaratılması, sunulması ve iletişim kurulması suretiyle, müşteri elde etmenin, muhafaza etmenin ve sayılarını arttırmanın sanat ve bilimidir.”*<sup>1</sup>

Pazarlama; *“hedef tüketici, müşteri ve toplumun gereksinimlerini tatmin ederek, kâr sağlayacak pazarlama bileşenlerinin planlanması, uygulanması ve denetimi sürecidir.”*<sup>2</sup>

Pazarlama; *“bireysel ve kurumsal amaçları tatmin edecek değişimleri sağlamak üzere ürün, hizmet ve fikirlerin şekillendirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasını (iletişim) planlama ve uygulama sürecidir.”*<sup>3</sup>

Pazarlama programlarının hazırlanmasına hedef pazar belirlendikten ve konumlandırma yapıldıktan sonra ürün planlaması ile başlanır. Ürünün stratejik bir karar değişkeni olarak önemi, işletmenin tüm pazarlama faaliyetlerinin esasını oluşturması;

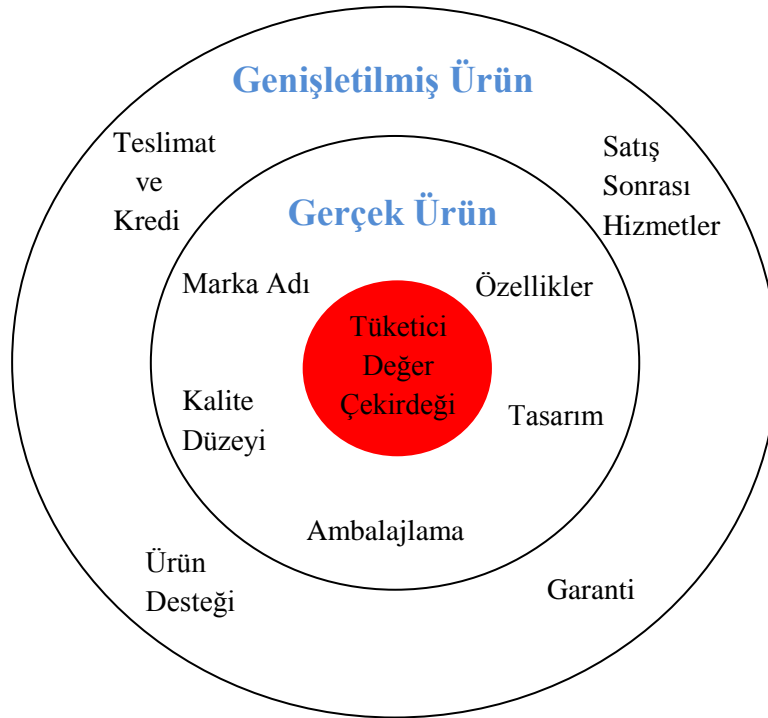
---

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing Management*. (New Jersey: Prentice Hall, 2012) 5.

<sup>2</sup> Ahmet Bülent Göksel, Füsün Kocabaş ve Müge Elden, *Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam*. (İstanbul: Yayınevi Yayıncılık, 1999) 15.

<sup>3</sup> Peter Bennet, *Dictionary of Marketing Terms*, 2<sup>nd</sup> ed. (Chicago: American Marketing Publishing, 1995) 48.

fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını şekillendirmesidir.<sup>4</sup> Tüketici açısından ise, ihtiyaçları karşılayan ve yarar sağlayan bileşenlerin bütünü olmasıdır. Bu bütün, üç kademededen oluşur. ( Şekil 1.1. ) ve her kademe tüketici için daha fazla değer yaratır. Temel kademe “Tüketicinin hangi ihtiyacını karşılıyor?” sorusunun cevap bulduğu tüketici değer çekirdeğidir. İkinci kademede tüketici değer çekirdeğinin içindeki bileşenler gerçek ürüne dönüşür. Bu kademede ürünün özellikleri, tasarımı, kalite düzeyi, marka adı, ambalajı ve ambalaja bağlı etiketleme şekillenir. Üçüncü kademede ise, ek hizmet ve yararlar gerçek ürüne eklenerek genişletilmiş ürün yaratılır. Genişletilmiş ürün, teslimat ve kredinin sağlanmasıyla, ürün desteğinin, ( montaj, bakım vb.) garantinin ve satış sonrası hizmetlerin gerçek ürün ile birlikte sunulmasıyla oluşur. İşletmeler, gerçek ürünü tasarladıktan sonra tüketicide değer yaratmak, tüketiciyi tatmin etmek ve kendilerine de rekabet avantajı sağlamak için gerçek ürüne daha fazla değer katmanın yani genişletilmiş ürün yaratmanın yollarını ararlar. Bu nedenle ürün, pazarlama faaliyetleri için anahtar elemandır.<sup>5</sup>



**Şekil 1.1.** Üç Kademede Ürün

**Kaynak:** Philip Kotler, Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. (New Jersey: Prentice Hall, 2012) 226.

<sup>4</sup> Alper Özer, *Ürün İle İlgili Stratejiler ve Yeni Ürün Geliştirme*.(Ankara, 2007) 2.

<sup>5</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. (New Jersey: Prentice Hall, 2012) 224-226.

## 1.1. ÜRÜN KAVRAMI

### 1.1.1. Ürün Tanımı

Ürün, ihtiyaç ve istek doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan, bir istek veya ihtiyacı tatmin etmek amacıyla tüketim, dikkate alınma, ele geçirme ve kullanım için pazara sunulan herhangi bir şeydir. Fiziksel bir nesne olabileceği gibi bir hizmet veya düşünce de olabilir.

Ürün kavramı, “fiziksel objeler, hizmetler, kişiler, yerler, örgütler ve düşünceler’ gibi pazarlanabilecek her şeyi içerir.”<sup>6</sup>

Ürün, bir işletmenin ya da örgütün varlığını ve temel dayanağını oluşturur ve onun felsefesini ortaya koyar. İşletmeler ürettikleri ve pazarladıkları ürünlerin kalitesine göre anılır.<sup>7</sup> Yani ürün, işletme yöneticileri ile potansiyel müşteriler arasında köprü fonksiyonu görür ve pazarlama programının da temelini oluşturur.<sup>8</sup>

Pazarlama yönetimi için, ürün ile ilgili en önemli kavram, tüketicinin bakış açısıdır. Ürün sadece fiziksel (büyüklük, dayanıklılık, performans) özellikleri ile ortaya çıkan bir nesne değil, aynı zamanda bir nesnenin tüketicide sağlayacağı tatmin ve birlikte sunulan hizmetlerin bütünüdür. Ürün fiziksel, işlevsel, estetik özellikleri yanında, hizmet, imaj, kalite gibi özellikler ile bir bütün olarak düşünülmelidir.

Ürün, işletme yöneticileri ile tüketiciler ve potansiyel tüketiciler arasında köprü fonksiyonu görür. Çünkü tüketici, işletmeyi çıktı olarak kendisine sunulan ürün veya hizmet biçiminde algılar; tüketicide oluşturulacak ürün imajının nasıl olacağı konusunda, ürünün çeşitli nitelikleri büyük önem kazanır. Ürün imajı ise, tüketicinin bir kere satın aldığı belirli bir ürünü tekrar alıp almayacağını, bir başka deyişle sürekli müşterisi haline gelip gelmeyeceğini etkiler.

---

<sup>6</sup> Kotler, Armstrong, 224.

<sup>7</sup> Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri*. (İstanbul: Beta Basım, 1999) 339.

<sup>8</sup> İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010) 67.



Ürün farklı kimselere farklı anlamlar ifade eder. Örneğin, sanayici ürünü, ürettiği ve böylece kar sağladığı çeşitli eleman veya parçalardan oluşan fiziksel bir madde; bir ticaret işletmesi ise tekrar satarak bu yoldan kar sağlama amaç ve umuduyla satın alınan madde olarak görür. Nihai tüketici ise, ürüne daha farklı açıdan bakar ve gördüğü işle ilgilenir. Nihai tüketici için ürün, kişisel ihtiyacını tatmin eden, bu yönden fayda sağlayan bir madde, bir nesnedir.

Pazarlama açısından ürün, ihtiyaç ya da istekleri karşılamak amacıyla satışa çıkarılan ve değişime konu olan her şey olarak tanımlanır. Ürün, fiziksel bir varlık olan ürün olabileceği gibi aynı zamanda bir hizmet veya düşüncede olabilir.

### **1.1.2. Ürünlerin Sınıflandırılması**

Pazarlamaya konu olan ürünler çok çeşitlidir ve değişik ürünlerin pazarlama stratejileri de değişiklik gösterir.<sup>9</sup> Ürünlerin pazarlamasında etkili stratejiler planlayabilmek için ürünlerin sınıflara ayrılmasında yarar vardır. Ürün sınıfları, yeni ürünler için pazarlama karması geliştirilmesinde ve mevcut ürünlerin, karmaların değerlendirilmesinde yararlı bir başlangıç noktası olur.<sup>10</sup> Ürünlerin sınıflandırılması farklı bakış açıları ile çeşitli şekillerde yapılabilir.

#### **1.1.2.1. Ürünlerin Dayanıklılıklarına Göre Sınıflandırılması**

Bu sınıflandırma ürünlerin dayanıklılıkları esas alınarak yapılmıştır. Buna göre ürünler üç sınıfa ayrılmaktadır:<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Mucuk 81.

<sup>10</sup> Edmund Jerome McCarthy, William D. Perrault, *Basic Marketing*. (Homewood, Illionis: Irwin Publishing, 2008) 213.

<sup>11</sup> Patrick E. Murphy, Ben M. Enis, *Classifying Products Strategically*. (California: Journal of Marketing, 1986) 24-42.

- **Dayanıklı Ürünler** : Uzun süre ve pek çok kez kullanılabilen ürünlerdir. Buzdolabı, kıyafetler gibi.
- **Dayanısız Ürünler** : Bir veya birkaç kullanımda tüketilen gerçek ürünlerdir. Bu ürünler hızlı tüketildiği için sıklıkla satın alınır. Bira, tuz, sabun gibi.
- **Hizmetler** : Satış için gerekli aktiviteleri, yararları ve memnuniyetlerdir. Hizmetler görünemez, bölünemez, değişken ürünlerdir.

### 1.1.2.2. Ürünlerin Kullanıcısına Göre Sınıflandırılması

En yaygın olan sınıflandırma satın alma ya da kullanım amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre ürünler tüketim ürünleri ve endüstriyel ürünler olarak iki ana kolda sınıflandırılmıştır.<sup>12</sup>

#### 1.1.2.2.1. Tüketim Ürünleri

Tüketim ürünleri başka bir işleme tabi tutulmaksızın kullanılabilir şekilde tüketiciye ulaşan ve tüketicilerin kişisel ihtiyaçlarını karşılayan ürünlerdir. Kendi içinde kolayda ürünler, beğenmeli ürünler, özellikli ürünler ve aranmayan ürünler olmak üzere dört gruba ayrılırlar.<sup>13</sup>

- **Kolayda Ürünler**: Alıcıların genellikle fazla bir karşılaştırma yapmadan, az satın alma çabası harcayarak, sık sık ve hemen satın aldıkları ürünlerdir. Tuz, ekmek, gazete gibi.

---

<sup>12</sup> Mucuk 85.

<sup>13</sup> Kotler, Armstrong 226.

- **Beğenmeli Ürünler** : Bu ürünler tüketicilerin almak için zaman harcadıkları ve rakip markalarla karşılaştırma yaparak satın aldıkları ürünlerdir. Buzdolabı, bulaşık makinesi, mobilya, kamera gibi.
- **Özellikli Ürünler** : Belirli bir tüketici grubunun özel istek ve ihtiyaçlarına hitap eden, onların ısrarla aradıkları ve fiyatı yüksek tüketim ürünleridir. Tüketicilerin tam olarak ne istediklerini bildikleri ürünlerdir. Markanın önemi çok yüksektir. Rolex saat gibi.
- **Aranmayan Ürünler** : Tüketicinin istemediği ya da satın alabileceğini bilmediği ürünlerdir. Tüketiciler bu ürünleri aramazlar. Hayat sigortası, mezar taşı gibi.

#### 1.1.2.2.2. Endüstriyel Ürünler

Endüstriyel ürünler, diğer ürünleri üretmek ya da işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmek amacıyla satın aldıkları ürünlerdir. Endüstriyel ürünler, 3 gruba ayrılmaktadır.<sup>14</sup>

- **Malzeme ve Parçalar** : Hammadde, yarı mamul ve parçalar bu grubu oluşturur. Hammaddeler, pamuk, buğday, sebze gibi; yarı mamuller, iplik, tel, çimento gibi; parçalar, tekerlek, metal dökümler gibi ürünlerdir.
- **Sermaye Kalemleri** : Satın alıcının üretim veya çeşitli faaliyetlerine yardımcı olan tesisler ve tamamlayıcı parçalardan oluşur. Tesis, fabrika, ofis binaları gibi.
- **Gereçler ve Hizmetler** : Gereçler, nihai ürünün parçası haline gelmezler ama gerek sanayi, gerek hizmet sektöründe ve ofislerde yer alırlar. Kömür, fuel oil, boya, çivi, süpürge gibi. Hizmetler ise, temizlik, bilgisayar tamiri, reklamcılık, halkla ilişkiler danışmanlığı gibi hizmetlerden oluşur.

---

<sup>14</sup> Mehmet Oluç, *Ürün Politikaları*. (İstanbul: Pazarlama Dünyası, 1988) 3-15.

### 1.1.3. Ürün Hayat Seyri

Ürünlerin hayat seyirleri vardır. Ürün hayat seyri, *bir ürünün pazara girişinden pazardan silinişine kadarki dönemlerini ifade eder*. Müşteri ihtiyaçları ve davranışları ürün hayat seyri boyunca değişiklik gösterebilir. Ürün hayat seyri dönemleri pazara giriş dönemi, büyüme dönemi, olguluk dönemi ve düşük dönemi olmak üzere incelenmektedir.<sup>15</sup>

- **Pazara Giriş Dönemi**

Yeni bir ürün pazara sunulmuştur. Ürün, pazara ilk giriş durumunda olduğundan henüz bilinmemektedir. Tüketici ürünü fazla aramaz. Ürüne talep yaratılması zorunluluğu vardır. Bu da zaman alır. Sürenin uzunluğu; ürünün kompleksliliğine, yenilik derecesine, tüketicinin arzu ve ihtiyaçlarına kolayca uymasına, ve aynı ihtiyacı karşılayacak ikame ürün niteliğinde rakiplerin durumu vb. faktörlere bağlıdır.<sup>16</sup> Bu dönemde satışların düşük, dağıtım ve promosyon giderlerinin yüksek olması nedeniyle karlar negatif veya düşüktür.<sup>17</sup>

- **Büyüme Dönemi**

Ürüne olan talep artmaya başlar. Satış gelirleri hızla artar. Rakipler pazara girerler.<sup>18</sup> Pazar genişler, dağıtım merkezleri artar. Fiyat olduğu gibi kalır veya biraz azalır. Promosyon harcamaları olduğu gibi kalır veya biraz artar. Birim maliyetler düşer, karlar artar.<sup>19</sup> Bu dönemde amaç karı maksimize etmektir. Bu nedenle yoğun dağıtım

---

<sup>15</sup> Mucuk 93-94.

<sup>16</sup> William Zikmund, Michael d'Amico, *Basic Marketing*. (Red Lion, PA, U.S.A: West Publishing Company, 1996) 202.

<sup>17</sup> Kotler, Armstrong 275.

<sup>18</sup> Zikmund, d'Amico 202.

<sup>19</sup> Kotler, Armstrong 275.

yapılır. Üründe farklılaşma yapılmaya başlanır, ürüne ek hizmetler eklenir. Farkındalık yaratmanın yanında ilgi uyandırılmaya ve marka tercihi yaptırılmaya çalışılır.<sup>20</sup>

- ***Olgunluk Dönemi***

Talep artış hızı yavaşlar ve çoğunlukla ikame edici talep varlığını sürdürür. Sayısız rakip pazara girmiştir. Ürünler arasında çok az farklılıklar olmaya başlar. Her işletme kendi talep eğrisine sahip olmasına rağmen eğriler daha elastik olur. Çünkü potansiyel müşteriler ürünleri hemen hemen aynı görmeye başlar.<sup>21</sup> Rekabet sertleşirken satışların azalması, fiyat indirimi, promosyon harcamalarının artması karları düşürür.<sup>22</sup> Bu dönem ürün hayat seyirinde en uzun dönemdir. İşletmelerin çoğu olgunluk dönemini aynı ürünlerle yaşamakta olsa da, başarılı işletmeler tüketici zevklerinde değişikliklere göre sürekli kendilerini yenilerler. Bu aşamada şirketin ürününü satın alan sadık müşterilerdir.<sup>23</sup>

- ***Düşüş Dönemi***

Satışların ve karlılığın düştüğü aşamadır. Pazarlama yöneticileri, ürünün gerileme aşamasına girdiğini fark ederek pazardaki işletmelerin sayısını azaltırlar.<sup>24</sup> Bazı işletmeler pazardan tamamen çekilirler, bazıları da küçük pazar bölümlerinden ve marjinal kanallardan vazgeçerek veya promosyon harcamalarını ve fiyatlarını düşürerek ürünlerini budarlar. Bu dönemde teknolojik gelişmeler, tüketici zevklerindeki değişiklikler ve rekabetin artması satışların düşmesine sebep olur.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup>Şule Özbaşar, “İnovasyon, Yeni Ürün Geliştirme ve Ürün Yaşam Dönemi Yönetim Stratejileri,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 271.

<sup>21</sup> Zikmund, d’Amico 203.

<sup>22</sup> Kotler, Armstrong 277.

<sup>23</sup> Özbaşar, “İnovasyon, Yeni Ürün Geliştirme ve Ürün Yaşam Dönemi Yönetim Stratejileri,” 272.

<sup>24</sup> Zikmund, d’Amico 203.

<sup>25</sup> Kotler, Armstrong 278.

## 2. YENİ ÜRÜN PLANLAMA VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

### 2.1. Yeni Ürünün Tanımı

Günümüzün globalleşen iş dünyasında artan hızlı rekabet ve değişim karşısında işletmelerin öncelikli amacı mevcut varlıklarını devam ettirebilmek ve buldukları konumu güçlendirebilmektir. İşletmelerin piyasaya sürdüğü ürünlerin müşteri tarafından talep edilmesi ve bu talebin sürekliliğinin olması işletme açısından hayati öneme sahiptir.

Ürün, bir ihtiyacı ya da isteği karşılamak amacıyla pazara sürülen tüketim ve kullanım gibi işlevleri yerine getiren her şey olarak tanımlanabilir. Bu tanım içine fiziksel bir obje, hizmet, yer, insan, organizasyon, fikir ya da sayılanların hepsinin bir karışımı girebilir. Yeni ürün, pazara daha önce hiç sunulmamış ticari ürün olarak tarif edilse bile bu tarif günümüzün yeni ürün anlayışını tam olarak yansıtmamaktadır. Pazarlama açısından bakıldığı zaman ise, ürün bir ihtiyacı veya gereksinimi karşılayan herhangi bir şey olabilir. İşletme terimi olarak kullanıldığı zaman ürün ticari ürün ya da hizmettir.

Şirketler teknolojik gelişmeler ve rekabetin ivmesi ile ürün ve hizmetlerinde yeniliklere gitmeye veya yeni ürün ve hizmet grupları oluşturmaya önem vermektedirler. Özellikle mevcut ürünlerde yapılan yenilikler ve müşteri beklentilerine, rakip ürünlerin özelliklerine göre iyileştirmeler artan oranda uygulanmaya başlanmıştır. Pazara sürülen ürünlerin çoğunluğu mevcut ürünlere ilişkin iyileştirmelerdir. İyileştirme, ürünlerin modasının geçmesinin, yaşam döngüsünün kısılmasının önüne geçmektedir. Her yeni ürün buluş niteliği taşımayabilir, önemli olan şirket ve müşteriler için yeni bir fayda sağlamasıdır.<sup>26</sup>

“Yeni ürün” oldukça geniş bir kavramdır. *Daha önce hiç kullanılmamış, hiç görülmemiş her yönüyle farklı bir ürünün pazara sürülmesi, mevcut bir ürünün üzerinde revizyonlar yapılarak farklılaştırılması ya da farklı bir alanda kullanımının sağlanması*

---

<sup>26</sup> Ebru Bayar, *Ürün Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri*. (İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008) 3.

sonucunda ortaya çıkabilir.<sup>27</sup> Yeni ürün geliştirme süreci, yeni fikirlerin araştırılması ile başlar.<sup>28</sup>

Yeni ürünlerin gruplara ayrılarak incelenmesi işletmenin ürün politikasının belirlenmesine, kaynaklarının daha verimli kullanılmasına ve yeni ürün geliştirilmesiyle ilgili çeşitli aşamalarda daha sağlıklı kararların alınmasına büyük ölçüde yardımcı olmaktadır.<sup>29</sup>

*İşletme İçin Yeni, Pazar İçin Yeni Ürün*; bugünün şartlarında faks makineleri, kişisel bilgisayarlar, yüksek hızlı kopyalayıcılar, araba olmadan bir yaşam hayal etmek neredeyse imkansız gibi gözükmektedir. Bu ürünler hayatımıza girdi ve onu sürekliliği olacak şekilde değiştirdiler. Bu ürünlerin hepsinin ortak özelliği, devrim niteliğinde olmalarıydı. Ancak öte yandan bu tarz ürünlerin geliştirilmesinde yüksek maliyet ve risk engelleyici unsurlar olabilirler.<sup>30</sup> Dünya için yeni olarak nitelendirebileceğimiz bu ürünler yeni bir ürün kategorisi ortaya çıkarıp yeni bir pazar yaratmakta, müşteri tercihlerini değiştirebilmektedirler.<sup>31</sup> Pazarda o ana kadar gizli kalmış talebi harekete geçirmek amacıyla üretilirler ve bu ürünlerin geliştirilmesinde büyük harcamalarda araştırma ve geliştirmeye gereksinim duyulur. Çağımız büyük teknolojik gelişmelerle dolu olmasına rağmen tamamen yeni ürün meydana getirmek çok güç ve riskli bir iştir.<sup>32</sup> Bu tarz ürünler geliştirmek tamamen farklı bir çerçevede gerçekleşmektedir; daha fazla zaman ve kaynak tahsis edilmesi. Ancak öte yandan bu ürünler daha yüksek kar ve pazarda uzun süreli

---

<sup>27</sup> Cem Kozlu, *Uluslararası Pazarlama*. (Ekonomi Dizisi:16, Genel Yayın No. 234, Genişletilmiş 5. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Kültür Yayınları, 1995) 81.

<sup>28</sup> Özbaşar, “İnovasyon, Yeni Ürün Geliştirme ve Ürün Yaşam Dönemi Yönetim Stratejileri,” 255.

<sup>29</sup> Hülđan Gürsel, *İşletme Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi*. (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1979) 109.

<sup>30</sup> A. Coşkun Samlı, Julia E. Weber, *A Theory of Successful Product Breakthrough Management: Learning from Success*, vol. 9, no:1. (Jacksonville, USA: The Journal of Product and Brand Management, 2000 ) 35.

<sup>31</sup> Zhou, K. Zheng. *Innovation, Imitation, and New Product Performance*. (The Case of China Industrial Marketing Management, 2006) 394-395.

<sup>32</sup> Merle Crawford, Anthony Di Benedetto, *New Products Management*. (Boston: The McGraw-Hill Companies, 2003) 430.

rekabetçi avantaj sağlamaktadırlar.<sup>33</sup> Bu tür yeni ürün kategorisindeki tek sorun potansiyel alıcıların yeni ürün kavramı ile ilgili olarak şüpheli olabilecekleridir. Güvenilir mi, yerini başkası alabilir mi vb. sorular tüketicinin aklında yer edecektir. İkinci problem ise potansiyel alıcıları bu ürüne gerçekten ihtiyaçları olduğuna inandırmaktır. Pazarlamacılar bu problemlerin her ikisini de açıklamalıdır. Her ikisi için de anahtar belki de buluşun, yeni ürünün hedef kitlesinde veya fikir liderlerinde bulunmaktadır. Eğer hedef kitle veya fikir liderleri ürünü kabul ederlerse pazarın geri kalanındaki şüpheli, diğer kişilerin ürünü aldıklarını görmelerinden dolayı azalacaktır.<sup>34</sup>

*İşletme İçin Yeni, Pazar İçin Yenilik İçermeyen Yeni Ürün;* İşletmenin daha önce hizmet vermediği yerleşmiş bir pazara girmesine olanak sağlayan ürünlerdir. (örn. P&G'nin ilk ürettiği şampuan). Bu tip ürünler genellikle teknolojik yenilikler neticesinde pazara çıkarlar. Bir işletmeci teknolojik yenilik sonucu bir ürünü pazara sunduğunda diğer işletmeciler de benzer ya da ikame ürünler geliştirmek zorunda kalırlar. Örneğin Rowenta'nın ıslak-kuru elektrik süpürmesine karşı Simtel'in elektronik kontrollü süpürge çıkarması gibi.<sup>35</sup> Pazar için anlamlı bir yeniliği temsil eden bir üründe, esas ürün kavramı tanıdık. Ancak ürünü eski haline kıyasla yenilikçi ve çekici yapan bir değişiklik vardır. Temel ürün kavramının benzer, tanınır olmasından dolayı pazarlamaya düşen görev biraz daha kolay olacaktır. Esas zor olan, ürünün ek olarak taşıdığı artıların, yeniliklerin ve faydaların müşteriye doğru bir şekilde anlatılabilmesidir.<sup>36</sup> Müşteri kendi tecrübelerinden yola çıkarak, eski ve yeni ürünü kıyaslayacak, gerekirse bir tercih yapmak durumunda kalacaktır.

*İşletme İçin Yeni, Pazar İçin Küçük Yenilik İçeren Yeni Ürün;* İşletmenin mevcutta hizmet verdiği pazarlarda yer alan ürünlerinde gerçekleştirdiği bir takım iyileştirmelere istinaden ortaya çıkan yeni ürün çeşididir.<sup>37</sup> Pazarın bakış açısından, pazar

---

<sup>33</sup> Samlı, Weber 35.

<sup>34</sup> Nihan Müsellim, *Yeni Ürün Geliştirme Süreci Başarı ve Başarısızlık Nedenleri*. (İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2002) 42.

<sup>35</sup> Crawford, Benedetto 439-440.

<sup>36</sup> Müsellim 43.

<sup>37</sup> Crawford, Benedetto 441.



için sadece küçük yenilikleri temsil eden ürün bir önceki yeniliğe göre çok daha az ilgi çekicidir. Yeni ürün geniş olarak yayınlanmış, denenmiş ve test edilmiş olduğu gibi ürünün kendi ürün kavramı çok fazla risk içermemektedir. Olası riskler ve problemler, dağıtımını sağlamaya çalışmaktan ve başarılı yeni ürünlerin girişini engellemek için karşı pazarlama tedbirlerini kullanabilecek sayılı güçlü rakipten kurulu pazara girmekten kaynaklanabilir.<sup>38</sup>

*İşletme için Yeni, Pazar İçin Hiçbir Yenilik İçermeyen Ürün*; İşletme için yeni, pazar için hiçbir yenilik içermeyen ürün, pazarda zaten mevcut olan ürünlerin işletme tarafından taklit edilerek piyasaya sunulmasıdır. Sınırlı kaynaklara sahip küçük işletmeler açısından, çok fazla zaman, emek ve para harcamadan, güçlü rakiplerin yeniliği pazara sunmalarından ve yenilik tanınır hale geldikten sonra ucuz taklit ürünleri pazara sürmek ve pazardan küçük bir yer kapmak çok daha anlamlıdır.<sup>39</sup> Taklitçi işletme, yeniliği gerçekleştiren işletmenin tecrübelerini öğrenebilirse fiyat avantajına ulaşabilir.<sup>40</sup>

## 2.2. Yeni Ürün Geliştirme Nedenleri

Günümüzde değişen müşteri ihtiyaçları, teknolojik gelişmeler ve ürün yaşam süresinin kısalması işletmeleri rekabet güçlerini koruyabilmek için yeni ürün geliştirmeye yöneltmektedir. Yeni ürünleri ile farklılaşarak rakiplerinden ayrılabilen işletmeler geleceğe daha güvenle bakabilmektedirler. Bu çerçevede işletmelerin yeni ürünleri rakiplerinden farklılaşmak için kullandıkları söylenebilir.<sup>41</sup> Yeni ürünler, işletmenin pazardaki rekabet avantajını arttırarak, işletmenin stratejik yönünü güçlendirmek için kullanılabilir.

---

<sup>38</sup> Müsellim 45.

<sup>39</sup> Crawford, Benedetto 443.

<sup>40</sup> Müsellim 45.

<sup>41</sup> Philip Kotler, *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*, Çev. Ümit Şensoy. (İstanbul: Optimist Yayınevi, 2006) 74-75.

Günümüz rekabetinin bol olduğu ve sürekli değişimin yaşandığı iş dünyasında işletmeler varlıklarını devam ettirmek ve bunu daha da güçlendirmek isterler. Bunu gerçekleştirebilmeleri için yenilikçi bir yapıya sahip olmalı, yani sürekli ürün geliştirebilmeleri gerekmektedir.

Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği bir ortamda, bir ürünün sürekli satılması neredeyse imkansızdır. İşletmelerin yaşamlarını sürdürüp, planladıkları kar miktarlarını gerçekleştirebilmeleri ancak pazara yeni ürünler sürerek veya ürünlerinde değişiklik yaparak olabilir. Ayrıca gelişen teknoloji ve yoğun rekabet koşulları altında, yeni ürün üretmemek işletme açısından son derece riskli bir tutumdur. Ürünlerin pazara sunulduktan sonra önemlerini yitirmelerinin sebebi şu üç nedenle açıklanabilir;<sup>42</sup>

- Ürüne olan gereksinim ortadan kalkabilir: Örneğin elektriğin yaygınlaşması gaz lambalarına olan gereksinimi ortadan kaldırmıştır.
- Aynı gereksinimi karşılayabilecek daha iyi veya ucuz ürünler üretilir; örneğin margarin üretimi tereyağı talebini azaltmıştır.
- Rakip işletmelerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir; örneğin Ülker bisküvileri son derece başarılı bir reklam kampanyasıyla rakiplerinden daha geniş bir piyasaya sahip olmuştur.

Yeni bir ürün geliştirme, pazardaki mevcut ürüne kıyasla, müşteri ihtiyaçlarına daha uygun olan bir ürünün sunulmasını amaçlayan bir anlayıştır. Bu anlayış, pazarın ve mevcut ürünle ilgili müşteri düşüncelerinin üreticiye aktarılmasıyla başlar.<sup>43</sup>

Globalleşen pazarlar, teknolojik ilerlemeler ve değişen müşteri ihtiyaçlarından dolayı, ürün geliştirme birçok şirket açısından stratejik bir unsurdur. Bir işletmenin yeni ürün üretmesi için birçok neden bulunmaktadır.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Müsellim 48-49.

<sup>43</sup> Hülđan 118.

<sup>44</sup> Crawford, Benedetto 447.

Kaynakların daha iyi kullanılmak istenmesi en önemli nedendir. Hatta bu yolla maliyetten bile düşüş sağlanması olasıdır. Bir işletmenin ilk amacı tam kapasite ile çalışmak olmalıdır. Bu da işletmenin personelinin sermayesinin, dağıtım kanallarının ve üretim araçlarının tam kullanılmasıyla mümkündür. Bu sayede ürünlerin marjinal maliyetleri düşürülüp yeni yatırımlara kaynak aktarılması ve karın artırılması sağlanabilir. Böylece basit giderler düşürülerek, üretilen ürün miktarları artırılıp, daha geniş bir ürün yelpazesine sahip olunabilir.<sup>45</sup>

İşletmeler çoğu kez stratejik nedenlerle yeni ürün üretirler. Alıcı konumunda olan müşteriler genel olarak birbiriyle ilgili ürünlerin aynı işletme tarafından üretilmesini isterler. Örneğin ev hanımları fırın, buzdolabı, ocak, bulaşık makinası gibi ev aletlerinin stil ve renklerinin birbiriyle uyum içerisinde olmalarına özen gösterirler, bir takım oluşturmaları mantığı ile aynı markayı seçerler. Bu durum üreticinin konumunu tüketici karşısında güçlendirecektir.<sup>46</sup>

Bazen ürünlerin kalitesini yükseltmek veya düşük tutmak amacıyla da yeni ürün üretilir. Bu sayede o alandaki karların da işletmeye çekilmesi sağlanır.<sup>47</sup>

Büyüme ancak yeni bir ürünün üretilmesiyle gerçekleştirilebilir. Tek bir ürünle büyüyen şirket hemen hemen yok gibidir. Çünkü her ürüne olan talep ve yaşam süresi sınırlıdır. Ürün satışları belli bir süre sonrasında azalma eğilimi gösterir, satış gelirleri ve karda bir düşüş meydana gelir. Ürünlere ait toplam satışlar ve karda zaman içinde görülen bu değişmeye “ürün yaşam döngüsü” adı verilmektedir. Ürün yaşam döngüsü, zaman içerisinde ürün satışlarının gelişim ve değişimini gösteren bir modeldir. Bu devre içinde ürünler giriş, gelişme, olgunluk ve düşüş dönemlerinden geçmektedir. Yaşam döngüsünün tam olarak şekli ve uzunluğu, endüstriden endüstriye hatta üründen ürüne bile değişiklik gösterebilmektedir. Ürün yaşam döngüsünün uzunluğunu etkileyen faktörler, tüketici ihtiyaçlarındaki değişimler, artan hızlı rekabet oranı ve teknolojilerin değişimidir. Bu üç faktör bir araya geldiği zaman ürünün yaşam döngüsünü kısaltmaktadır. Ürün yaşam döngüsünün dönemlerinin planlanması, stratejilerin tespiti ile

---

<sup>45</sup> Müsellim 52.

<sup>46</sup> Hülđan 121.

<sup>47</sup> Crawford, Benedetto 449.

bunlara göre işletme faaliyetlerini gerektiren sistemlerin hazırlanması ve projelendirilmesi, kaynakların dağılımının çok iyi hesaplanması ve zamanlamanın da çok hassas bir biçimde yapılması gerekmektedir.<sup>48</sup>

İşletme eğer yeni ürününü, mevcut ürünü daha henüz gelişme dönemindeyken piyasaya sürerse, bu ürünlerin satışı azaldığında toplam satışlarında fazla bir düşme gerçekleşmeyecektir. Bu yüzden bir işletme eğer büyümek istiyorsa, sürekli yeni ürünler üretilip yeni pazarlar bulmak zorundadır.

İşletmenin büyüebilmesinin yanında hayatını devam ettirebilmesi ve pazardaki yerini koruyabilmesi için modayı izleyerek yeni ürünler üretmesi gerekmektedir. Özellikle modayla ilgili ürünler üreten işletmeler açısından bu çok daha hayati bir etken olmaktadır.

Diğer işletmelerin pazara yeni ürün sürmeleri ve başarılı olmaları durumunda, işletmenin rekabet edebilmesi için onları izlemesi gerekir. Ayrıca rekabetten bir ölçüde kurtulmak ya da rakip işletmelere üstünlük sağlamak amacı ile de yeni ürün üretilir. En başarılı ürünler bile rakiplerin sunacağı ürünler karşısında eski konumlarına gelebilirler. Sürekli yeni ürünler ortaya koyabilen bir işletme açısından, rakipler tepki vermeden önce rakiplerin ürünlerinin eski konumlarına getirilebilmeleri sağlanabilmektedir.

İşletmelerin mevcut ürünlerini geliştirmelerine ya da yepyeni bir ürün üretmelerine neden olabilecek bir diğer unsur teknolojiye meydana gelen değişikliklerdir.<sup>49</sup>

Teknolojinin yeni ürün geliştirme üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Öncelikle, ürün geliştirme sürecinde yer alan faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili birtakım değişikliklere vesile olmuştur. Örneğin, ürün geliştirme aşamasına baktığımız zaman en son teknoloji cihazların, teçhizatların, donanımların kullanıldığını görmekteyiz. Öte yandan yeni teknolojiler, özellikle teknolojik ürün olarak adlandırdığımız ürün çeşitlerini, teknolojinin hızlı bir şekilde değişiyor olmasından dolayı eski hale getirmektedirler.

---

<sup>48</sup> Turgay 33.

<sup>49</sup> Müsellim 55.

Teknolojide meydana gelen değişiklikler doğrultusunda, işletme daha önce hiç var olmadığı yeni pazarlara girmek ya da mevcut ürünlerinde yapacakları bir takım değişikliklerle pazar payını artırmak ister. Sonuç olarak teknolojinin süratle gelişme ve değişmesi yeni ürün kavramını da beraberinde getirmektedir.<sup>50</sup> Örneğin, cep telefonları teknolojik gelişmeler doğrultusunda yenilenebilen ürün olarak gösterilmektedir.

Ekonomik globalleşme, genel anlamda ülke ekonomilerinin dünya ekonomisiyle entegrasyonunu, yani dünyanın tek bir pazarda bütünleşmesini ifade etmektedir. Bir başka deyişle ekonomik globalleşme, ülkeler arasında ürün, sermaye ve emek akışkanlığının artması sonucu ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirlerine yakınlaşması anlamına gelmektedir. Ülkeler arasındaki özellikle ürün akışkanlığının artmasıyla lokal pazarlarda bile rekabet en üst düzeye ulaşmıştır. Yabancı işletmelerin ulusal pazarlara giriş yapmalarıyla, güncel ürünlerle rekabete hazır olmayan yerli işletmeler pazardan silinmektedirler. Ancak öte yandan globalleşme, işletmelere ürünlerini global dünya pazarına sunma fırsatı vermektedir. Böylece rekabete dayalı yeni ürünler üreten işletmeler uluslararası platformlarda müşteri kazanabilmekte, bu şekilde kazançlarını artırabilmektedirler.<sup>51</sup>

Pazarı iyi gözlemlemek, rakiplerin hareketlerine göre doğru hamleleri yapmak, keşfedilmemiş yeni pazarlar bulup buralara iyi stratejilerle giriş yapmak şirketlere büyük avantaj sağlamaktadır. Üzerinde düşünölmüş ve stratejiler geliştirilmiş hamlelerin hızla yapılması pazar payında, rekabette öne geçmenin en etkili yöntemlerinden biridir. Şirketlerin hızlı hareket etmeleri için karşılıklı etkileşim içinde olan bir stratejik planlama yapmaları gerekmektedir. Çünkü strateji bilinmeden sahip olunan hız, şirketlerin zarar görmesine ve hatta pazardan silinmelerine neden olabilmektedir. Hızlı hareket edebilmek için pazar detaylı olarak izlenmelidir. Şirketlerin hızlı olması demek, ürünleri piyasaya rakiplerinden önce sunabilmeleri anlamına gelmektedir. İşlerini hızlı yapan şirketler, aynı yatırım ve sabit gider ile daha çok üretim yaparak ortalama maliyetlerinin marjinal maliyetlerine yaklaşmasını ve dolayısıyla daha rekabetçi fiyatlandırma ile daha yüksek pazar payı elde edebilmeyi hedefleyebilmektedirler.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Turgay 35.

<sup>51</sup> Gürsel 115-119.

<sup>52</sup> Crawford, Benedetto 460-461.

Yeni ürün geliştirme, pazarı da genişletir ve böylece sektördeki büyümeyi özendirir ve ürün farklılaştırmasını artırabilir. Aynı zamanda ürün yenilikleri yeni gereksinimlere karşılık verilmesini sağlayarak sektörün ikame ürünler karşısındaki konumunu iyileştirebilir ve az bulunur veya yüksek maliyetli tamamlayıcı ürünlere olan gereksinimi azaltabilir.<sup>53</sup>

### **2.3. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi**

İşletmeler ürün politikalarını geleceğe dönük planlamalıdır. Ne kadar başarılı olursa olsun her ürünün bir ömrü vardır, bu da satışların yüksek seviyelerde kalmasının ve işletmenin karının maksimum düzeyde olmasının sonsuza dek sürmeyeceği anlamına gelmektedir. İşletmeler, sürekli değişiklikler gerçekleştirmeli ve dengeli bir ürün portföyü oluşturmalıdır. Bu nedenle işletmeler için yeni ürün, işletmenin uzun vadeli başarısı için çok önemlidir.

İşletmeler için yeni ürünün önemi dokuz başlık altında toplanmaktadır:<sup>54</sup>

**1.** Yeni ürün, işletmelere farklılık avantajı sağlar. Yeni ürünler işletmenin imajını zenginleştirerek, yenilikçi bir konum oluşturmasını sağlar.

**2.** Bazı işletmeler için yeni ürünler sürekli büyüme için gereklidir. Özellikle rekabetin yüksek olduğu pazarlarda, sürekli bir ürün geliştirmeye ihtiyaç vardır.

**3.** Yeni ürünler daha yüksek kar marjlarına ve işletmenin pazarlama stratejisine hakim olmasına neden olur. Ürünün pazarda tutunması ve popüler olması ile işletme uygun bir fiyatlandırma politikası sayesinde yüksek kar marjı sağlar.

---

<sup>53</sup> Michael Porter, *Rekabet Stratejisi*, Çev. Gülen Ulubilgen. (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003) 210.

<sup>54</sup> R. Joel Evans, Barry Berman, *Marketing*, 5<sup>th</sup> Edition. (USA: MacMillan Publishing Company, 1992) 278.

4. Bazı işletmeler riski dağıtmak amacıyla tek ürüne veya ürün dizisine bağımlılığı azaltmak isterler, bu nedenle de yeni ürünlere ihtiyaç duyarlar.

5. İşletmeler, dağıtım kanallarının verimliliğini artırmak için yeni ürün sunarlar. Bu sayede reklam ve dağıtım maliyetleri, birden fazla ürüne dağılmış, bayi desteği artırılmış ve potansiyel rakiplerin dağıtım ağına girmeleri engellenmiş olur.

6. İşletmeler stratejik açıdan rekabet edebilmek için teknolojiyi kullanmak isterler. Yeni ürün, teknoloji kullanımının yansıtılabileceği en güzel yollardan biridir.

7. İşletmeler bazen mevcut ürünlerden çıkan artıkları değerlendirerek hem üretkenliklerini artırmayı, hem de geri dönüşüme önem vererek çevreye karşı duyarlı olmayı amaçlamaktadırlar. Bu amaçla yeni ürün geliştirmeye başvururlar.

8. İşletmeler müşterilerinin demografik (nüfus, yas, vs.) yapılarındaki ve yaşam tarzlarındaki değişikliklere cevap verebilmek için yeni ürün sunarlar.

9. Değişmekte olan kanunlara ve yönetmeliklere uymak amacıyla işletmeler, yeni ürün geliştirme yoluna başvururlar.

*“İyi, uzun vadeli yeni bir ürün planlaması, sistematik bir araştırma ve geliştirme gerektirir. Yeni ürün fırsatlarının değerlendirilmesi esnasında, işletmenin kaynaklarının, müşteri tarafından işletmenin ürünlerinin algılanma derecesinin, ölçülebilir para ve zaman israfının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bütün bunlara ek olarak işletmeler yeni ürünün başarısız olabileceği ihtimalini de göz önünde bulundurmalıdırlar.”<sup>55</sup>*

Bir işletmenin başarısı, işletmenin yeni ürün geliştirme yeteneğine bağlıdır. Yeni ürünler ile yeni pazarlar ve büyüme olanakları yaratılabilir. Rekabetçi ortam sürekli bir dinamizm ve gelişim göstermektedir. Bir işletme yeni bir ürünü pazara sunması halinde rekabet avantajı elde eder, ancak rakibinin aynı özellikleri taşıyan ona benzer bir ürün sunması her zaman bir tehdit unsurudur. Doğal bir sonuç olarak tüketiciler bu özelliği tüm ürünlerde talep ederler. Bir süre sonra söz konusu özellikler ürün için bir gereklilik

---

<sup>55</sup> Evans, Berman 279.

halini alır. Ancak bir özelliğin gereklilik halini alması artık tüketici için yeterli ve farklı bir özellik olamamaya ve dolayısıyla bu özelliği yaratan işletme için de bir rekabet avantajı unsuru olmamaya başlar. Bu sebeple rekabet avantajı yaratmanın sürekli olarak mevcut özelliklere yeni özellikler ekleyerek sürdürülebilir olması gerekir. Bir başka deyişle işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için yeniliğin sürdürülmesi bir gerekliliktir.<sup>56</sup>

Yoğunlaşan rekabet, hızla değişen teknolojiler ve pazar ihtiyaçları, kısalan ürün yaşam süreleri ve artan global rekabet sonucu, işletmeler üzerinde giderek daha kısa aralıklarla daha çok sayıda yeni ürünü pazara sunma konusunda yoğun bir baskı oluşmuştur.<sup>57</sup> Bunun sonucunda hızlandırılmış yeni ürün geliştirme, yeni ürün başarısı ve karlılığı için çözüm olarak görülmektedir.<sup>58</sup> General Electric's'in başkanı Jack Welch de ortaklara hitaben yazdığı yıllık rapor mektubunda, yeni ürünlerini hızlı bir şekilde pazara sunmanın kurumsal öncelik olarak belirlendiğini belirtmiştir.<sup>59</sup>

Yeni ürünleri rakiplerden daha hızlı şekilde pazara sunmanın faydaları şu şekilde sıralanabilir:<sup>60</sup>

- Daha yüksek ciro ve başabaş noktasına daha hızlı ulaşma
- Satışların devamlılığının uzun süre korunması
- Pazarda ilk olarak yüksek fiyatlandırma ve dolayısıyla daha yüksek kar marjı
- Müşteri bağımlılığının sağlanması

---

<sup>56</sup> Keith Walley, *Competition: What does it really mean?*, The TQM Magazine. (Shropshire, UK: The TQM Journal, 1998) 186-187.

<sup>57</sup> Tom Ringman, *Windows of Opportunity: Timing and Entry Strategies*. (International Management and Data Systems, 1996) 26.

<sup>58</sup> Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt. *Determinants and Timeliness in Product Development*. (Journal of Product Innovation Management, 1994) 381.

<sup>59</sup> L. Barry Bayus, *Speed to Market and New Product Performance Trade-offs*. (Chapel Hill: Journal of Product Innovation Management, 1994) 486.

<sup>60</sup> Kulwant Pawar, John Riedel. *Time to Market*. (Integrated Manufacturing Systems, 1994) 12-13.



- Daha yüksek pazar payı
- Teknolojik üstünlük
- Yenilikçi imajın sağlamlaştırılması
- Ürün yelpazesinin genişlemesi
- Rekabet üstünlüğünün elde edilmesi

Günümüzde işletmelerin pazara daha sık yeni ürün sunma zorunlulukları birçok ürünün yaşam sürecini kısaltmıştır. Bu sebeple bir işletmenin mevcut ürün yelpazesi ile uzun süre yüksek kar marjları elde edemeyeceği açıktır. İşletmenin toplam karında herhangi bir düşüş yaşamaması için işletmelerin ürün yelpazelerinde yer alan ürünlerin yaşam süreçlerinin dengeli bir şekilde dağılımının sağlanması gerekmektedir. Yani işletmenin ürün hattında ürün yaşam sürecinin değişik aşamalarında bulunan ürünlerin aynı anda yer alması gerekmektedir.

İşletmeler; mevcut ürünlerine yeni kullanım alanları yaratarak, ürün üzerinde ufak değişiklikler yaparak, mevcut ürünlerini yeni müşteri gruplarına sunarak veya uluslararası pazarlara açılarak ürünlerinin yaşam süreçlerini uzatmayı hedefler. Sürecin gelişme aşamasının sonlarına doğru ise işletmeler, yeni ürün geliştirerek yeni bir ürün yaşam süreci başlatmalıdırlar. Ürün yaşam süreci üzerinde gerçekleştirecekleri bu uygulamalarla işletmeler, kaynaklarını etkin şekilde kullanabilme ve nakit akışlarını artırma şansını elde ederler.<sup>61</sup>

Başarılı olabilmek için işletmelerin değişik büyüme hızına ve farklı pazar paylarına sahip bir ürün portföyüne sahip olmaları gerekmektedir. Ürün portföyü, nakit akışları arasındaki dengenin bir fonksiyonudur. Yüksek büyüme potansiyeline sahip ürünler büyüebilmek için nakde ihtiyaç duyarken, düşük büyüme potansiyeline sahip ürünler nakit girişi sağlamalıdır. İşletmeler, portföylerinde aynı anda her iki tür üründen de bulundurmalıdırlar. İşletmenin nakdi varsa, büyüme aşamasında olan ve büyüme potansiyeli yüksek pazarlarda rekabet eden ürünlerin pazar payını artırmaya yönelik

---

<sup>61</sup> Michael Czinkota, Masaaki Kotabe and David Mercer. *Marketing Management*. (USA: Blackwell Publishers Inc., 1997) 323-324.

yatırım yapmak çok çekicidir. Pazar payı büyüyünce kar marjları artar. Yüksek kar marjları yüksek finansal kaldıraç getirir. Bunun sonucunda ulaşılan karlılık büyüme aşamasındaki ürünlerin finansmanına fırsat verdiği gibi temettü miktarını da artırır. Dolayısıyla yatırımın geri dönüşü çok büyük olur.<sup>62</sup>

Ürün yaşam dönemi ve portföy analizi yeni ürün gerekliliklerini ortaya çıkarsa da, yeni ürün geliştirme kararı çoğu kez tüketici ihtiyaçlarındaki değişimin düzenli şekilde takip edilmesi ile ortaya çıkarılır. Belirli bir noktada tüketicilerin talepleri ile pazardaki mevcut ürünlerin sundukları faydalar arasında bir boşluk oluşur. İşletmenin ayakta kalabilmesi ve büyüebilmesi için bu boşluğun doldurulması gerekmektedir. İşletmeler, pazardaki boşlukları belirleyebilmek için müşterilerin mevcut ürünlerden duydukları memnuniyeti ve müşteri tercihlerini tanımlayan ürün kriterlerini değerlendirmek ve rakip ürünleri birbirleri ile karşılaştırmak durumundadır.

#### **2.4. Yeni Ürün Geliştirmede Başarı ve Başarısızlık**

Literatürde işletmeler açısından hayati öneme sahip olan ürün yönetim süreci ile ilgili olarak birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı başarısızlığın nedenlerini bulmaya yönelikken, bazıları başarıya götüren nedenlerin neler olduğunu bulmaya yöneliktir. Yapılan bu çalışmalar, ülke, sektör bazında farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklardan dolayı global anlamda kesinliği söz konusu olacak bir kritik başarı faktörü listesi çıkarmak pek mümkün olmamaktadır.

Yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürünün başarısı için projeyi fikir aşamasından lansmana kadar yönlendiren anahtar bir faktördür. Burada başarılı ürün yönetimi derken, proje sonucunda finansal anlamda iyi bir performans ortaya koyan yani karlılık elde eden, hedeflerini gerçekleştiren, rakiplerine kıyasla başarılı olan işletmelerin gerçekleştirdikleri projeler kastedilmektedir.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> P.Victor Buell, *Marketing Management*. (New York: Mc-Graw Inc., 1984) 86.

<sup>63</sup> Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt, *Benchmarking Best NPD Practices*. (Research Technology Management, 2004) 43.

### 2.4.1. Ürün ve Pazara İlişkin Başarı Faktörleri

Müşteri açısından rakiplerin ürünleri ile kıyaslandığında benzersiz faydalar sunan, fiyat-performans özelliği ile farklılık yaratan ürünlerin diğer ürünlere kıyasla daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.<sup>64</sup> Bu tarz ürünler, rakiplerin sundukları ürünlere kıyasla daha yüksek bir kaliteye sahiptirler. Ancak burada kaliteyi belirleyen müşterinin kendisidir. Müşteri için faydanın, benzersiz performansın, kalitenin ne olduğunu anlayabilmek başarıya giden yolda oldukça önemlidir.<sup>65</sup>

Bu tarz ürünler müşteriye, rakiplerin ürünlerinde bulunmayan benzersiz nitelikte faydalar sunmaktadırlar. Müşterinin maliyetlerini azaltmakla beraber, müşterinin rakiplerin ürünlerinde yaşadığı sıkıntılar bu tarz ürünlerde bulunmamaktadır.<sup>66</sup> Benzersiz ürünler, rakiplerin ürünlerinin karşılayamadığı müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.<sup>67</sup>

Aslında burada benzersiz, değer ve fayda gibi kavramların tanımlamaları müşteri perspektifi dikkate alınarak gerçekleştirilmeli, müşteri ihtiyaçlarını, isteklerini, problemlerini anlamaya yönelik olmalıdır.<sup>68</sup>

İşletmenin amacı, tüketicinin doyurulmamış bir gereksinimini gidermeye veya doyurulmuş olsa bile, bu gereksinimi daha iyi karşılamaya yönelik bir ürünü geliştirmeye yönelik olmalıdır. Bunun için de, tüketicinin tüm özellikleriyle ilgili bilgilerin elde edilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca dikkate alınması gereken bir diğer nokta, tüketicinin bu gereksinime verdiği önemdir.<sup>69</sup>

---

<sup>64</sup> R. Donald Lehmann, Russell Winer, *Product Management*. (Boston: McGraw-Hill/Irwin Publishing, 2005) 57.

<sup>65</sup> Cooper, Kleinschmidt 2000, 17-18.

<sup>66</sup> Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt, *New Products: What Separates Winners from Losers?*. (Journal of Product Innovation Management, 1987) 169.

<sup>67</sup> Robert G. Cooper, *New Products: The Factors That Drive Success*. (International Marketing Review, 1994) 60.

<sup>68</sup> Cooper 1994, 61.

<sup>69</sup> Gürsel 136.

Ürün geliştirme öncesinde bir strateji tanımlaması gerçekleştirilmelidir. Hedef pazarın, ürün ile müşteriye sunulacak faydaların tanımlanmış olması gerekmektedir.

Ürünün konseptinin ne olacağı, özellikleri, gereklilikleri ve nitelikleri detaylı bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu tanımlama, ürün geliştirme evresine geçilmeden önce gerçekleştirilmiş olmalıdır.<sup>70</sup> Geliştirme aşaması başlamadan ürünün tanımlamasının gerçekleştirilmemiş olması, hem yeni ürünün başarısız olmasında hem de pazara geç ulaşmasında en önemli etkenlerden biridir.<sup>71</sup>

Ürün tanımlaması gerçekleştirilmede, pazar araştırması başka bir deyişle müşterinin sesinin dinlenmesi anahtar bir rol oynamaktadır. Bu sayede, ürünün gereklilikleri, özellikleri, fonksiyonelliği kolayca belirlenir.<sup>72</sup> Tüketicinin ürünün özellikleri ve işlevlerini daha iyi anlaması sağlanır.<sup>73</sup>

Bir ürün, öncelikle tüketicinin ihtiyacına çözüm üretmelidir. Tüketicie çözüm yaratmak için üretilen ürünlerde ürün nitelikleri ile ilgili kararlar, kalite, ürün özellikleri, tasarım ve stili kapsar.<sup>74</sup> Bir ürün, temel fonksiyonunun üzerine eklenen çeşitli özelliklerle sunulmalıdır. Böylece diğer ürünlerden daha değişik bir özelliğin olduğu algısı desteklenir.<sup>75</sup>

Bir ürünün fikir aşamasından müşteriye ulaşmasına kadar geçen zaman aralığında yürütülmesi gereken bir takım süreçler ve faaliyetler söz konusudur. Bu faaliyetler dizisi sonucunda son ürün olduğundan, bu faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü çok önemlidir. Her bir süreç son ürünün başarısını etkileyeceğinden kritik öneme sahiptir.

---

<sup>70</sup> Cooper, Kleinschmidt 2004, 47.

<sup>71</sup> Robert G. Cooper, *Winning With New Products*. (Ivey Business Journal, 2000) 64.

<sup>72</sup> Cooper, Kleinschmidt 2004, 48.

<sup>73</sup> Paul Temporal, *İleri Düzeyde Marka Yönetimi*. (İstanbul:Brandage Yayıncıları, 2011) 62.

<sup>74</sup> Kotler, Armstrong 2012, 230.

<sup>75</sup> Temporal 61.

Yeni ürün sürecini oluşturan faaliyetler ve bunların nasıl bir kalitede yürütüldüğü proje sonuçları ile yakından ilişkilidir. Burada üç tür faaliyet topluluğundan söz edilmektedir:<sup>76</sup>

- Dışa dönük veya geliştirme öncesi faaliyetler : Projenin geliştirme aşamasından önce gelen bu faaliyetler, ilk değerlendirme, ön pazar değerlendirmesi ve teknik ön değerlendirme, pazar araştırmaları ve iş/finans analizidir.

- Pazarlama faaliyetleri : Pazar analizi ve çalışmaları, müşteri ile yapılan testler, deneme piyasası ve lansman

- Teknik faaliyetler : Teknik değerlendirme, işletme içi ürün testi, deneme üretimi, ve üretim başlangıcı

Gerekli zaman, para ve insan gücünün ürün geliştirme öncesi aktivitelerine ayrılması ve bunların kaliteli bir şekilde yürütülmesi gereklidir.

Güçlü bir pazar bilgisi, pazarlama ve ürün geliştirme öncesi faaliyetlerinin çok iyi bir şekilde yürütülmesi, erken bir şekilde ürün tanımının açıkça ortaya konması proje sonuçları ile yakından ilgilidir. Benzer şekilde, yürütülen teknolojik faaliyetlerin kalitesi ( gerçek fiziksel geliştirme ve ürünün testi, deneme üretimi ve üretim başlangıcı ) de performansı etkilemektedir.<sup>77</sup> Tüketici odaklı değer sunumunun başarılı bir şekilde yaratılması hedef pazara ürünü satın alması için bir neden verilmesidir.<sup>78</sup>

Pazarın büyüklüğü, büyüme ve ihtiyaç oranı pazarın potansiyeli ile ilgili unsurlardır. Pazarın çekiciliği ve potansiyeli, pazarı tanımlayabilmek adına kullanılabilir tanımlamalardır. Daha öncesinde gerçekleştirilen bazı çalışmalar, pazarın büyüklüğünü, büyüme oranını ve pazar ihtiyaç seviyesini başarı faktörü olarak

---

<sup>76</sup> Cooper, Kleinschmidt 2000, 32-33.

<sup>77</sup> Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt, *Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development*. (Journal of Product Innovation Management, 1995) 374.

<sup>78</sup> Kotler, Keller 2012, 276.

tanımlamıştır. Pazarın çekiciliği, yeni ve mevcut ürünlere yönelik kaynakların dağıtılmasında kullanılan değişik strateji modellerinde önemli bir kriterdir.<sup>79</sup> Doğru stratejilerle pazara hakim olabilmek uygun bir şekilde farklı pazar dilimlerine etkin hizmet verilmesiyle mümkündür. Farklı pazarlarda değişik zamanlarda değişik şekillerde kullanılan ürünlerin başarılı sonuçlar yarattığı görülmüştür.<sup>80</sup>

İşletmenin yapması gereken, mevcut durumları ve yeni ürün için potansiyel pazarı analiz etmektir. İşletme potansiyel pazar hakkında bilgi sahibi olmadan, faydası olmayan bir pazar için yeni ürün geliştirmede kaynaklarını harcayabilir. Örneğin, bir işletme yeteri kadar talep olmayan bir pazar için ürün üretebilir.

Pazarla ilgili olarak ayrıca fiyat rekabeti, dominant bir rakibin varlığı, pazar büyüklüğü, pazarın gelişimi, ve hükümetin pazardaki rolü önemli unsurlardır.<sup>81</sup>

Yeni ürün sürecindeki faaliyetler ne kadar iyi yönetilirse proje sonucunun da bununla paralel olarak iyi olduğu daha önce yapılan araştırmalarla da ortaya çıkarılmıştır.<sup>82</sup> Ürün yönetim sürecinde pazarlama ile ilgili olan birçok faaliyet olduğu görülmektedir. Pazarlama ile ilgili olan faaliyetler, özellikle müşteri isteklerini anlamaya bu isteklerin ürüne nasıl yansıtılacağına yönelik olduğundan dikkatli bir şekilde yürütülmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu faaliyetler, güçlü bir pazar bilgisine sahip olunması, pazar araştırması gerçekleştirilmesi, etkili reklam, promosyon ve lansman gerçekleştirilmesi olarak sıralanır. İşletmelerin tüm pazarlama faaliyetlerini, satış artırıcı çabalarla bütünleşerek uygulaması gerekmektedir.<sup>83</sup>

Güçlü bir pazar ve müşteri bilgisinin olmaması yeni ürün başarısızlığındaki temel sebeplerden birisidir. Burada pazar ve müşteri ile ilgili ne tür bilgilerin toplanması

---

<sup>79</sup> Cooper, Kleinschmidt 2000, 35-36

<sup>80</sup> Temporal 62.

<sup>81</sup> Samlı, Weber 60.

<sup>82</sup> Cooper, Kleinschmidt 1987, 182.

<sup>83</sup> Turan Pekmezci, "Bütünleşik Pazarlama İletişimi Karmaşı," *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 384.

gerektiğinin bilinmesi oldukça önemlidir. Öncelikli olarak müşteri istekleri, ihtiyaçları ve problemleri hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Böylelikle müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak ve sıkıntılarını ortadan kaldıracak bir ürün oluşturulabilir. İkincil olarak, rakipler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Bu bilgi, rakiplerin ürünleri, bu ürünlerin fiyatlandırmalarının nasıl yapıldığı ve stratejilerinin neler olduğunu içermelidir.<sup>84</sup> Ana hedef, ürünün rakiplerden ayrışmasını sağlamaktır.<sup>85</sup>

Pazara sürülmesi düşünülen ürün ile ilgili müşterinin tepkisinin ve satın alma eğiliminin ne olacağına yönelik olarak da çalışmalar yürütülmelidir. Müşterinin fiyatlandırma ile ilgili duyarlılığının ne olduğu belirlenmeli, bu bilgi fiyatlandırma stratejisinin oluşturulmasında dikkate alınmalıdır.<sup>86</sup>

#### **2.4.2. İşletme Yapısına İlişkin Başarı Faktörleri**

Son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalar, yeni ürün geliştirmede proje takımının nasıl organize olduğunun ve nasıl çalıştığıının proje sonuçlarında büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Projenin organizasyon yapısını projeden sorumlu olacak bir kişi yani başka bir deyişle proje lideri ve asıl projeyi yürütecek kişilere yani çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>87</sup> Yeni ürün departmanının ise başında genellikle üst yönetime yakın, yüksek yetkiler ile donatılmış bir yönetici bulunur.<sup>88</sup>

Proje liderleri, projenin ilk başlangıç aşamasından sonuna kadar, yani ilk fikir aşamasından lansmana kadar gerçekleştirilen tüm süreçler boyunca yetkili

---

<sup>84</sup> Cooper, Kleinschmidt 2004, 49-53.

<sup>85</sup> Temporal 59.

<sup>86</sup> Samlı, Weber 61.

<sup>87</sup> Cooper, Kleinschmidt 2004, 31.

<sup>88</sup> Özbaşar, “İnovasyon, Yeni Ürün Geliştirme ve Ürün Yaşam Dönemi Yönetim Stratejileri,” 253.

durumundadırlar. Proje ekibinin, projeyi yönlendiren ve yöneten, liderlik özelliği bulunan bir lideri olmalıdır.<sup>89</sup>

Proje liderinin haricinde, asıl projeyi yürütecek kişilere yani çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kişiler farklı departmanlardan ( Ar-Ge, Pazarlama, Üretim, Mühendislik, vs. ) seçilerek bir araya getirilmeli, çapraz fonksiyonel bir yapı oluşturulmaya çalışılmalıdır.<sup>90</sup>

Projeye bağlı bir takım liderinin olması, proje takımının çapraz fonksiyonel özelliklere sahip olması ve bu takımın fikir aşamasından ürün lansmanına kadar tüm projeden sorumlu olduğunun bilincinde olması ve proje çalışanlarının projeye bağlı olmaları ortaya çıkacak sonuç açısından oldukça önemlidir.<sup>91</sup>

Çapraz-fonksiyonel takım olarak adlandırdığımız bir yapı, proje takımı için bir avantaj teşkil edecektir. Proje içerisinde yer alan her bir kişi, projenin başlangıcından sonuna kadar her yönden sorumludurlar. Proje grubu, projenin performans sonucundan sorumlu olduğunun bilincinde olmalıdır. Tüm çalışanlar, başarmak için birbirleriyle koordineli bir şekilde çalışmak durumundadırlar.<sup>92</sup>

Proje grubu, farklı departmanlardan gelen insanların bir araya gelmesiyle oluşacağından, gerek proje üyeleri gerekse departmanlar arasındaki iletişimin iyi olması yönünde gayret sarf edilmelidir. Bu doğrultuda merkezi bir bilgi sistemi kurulmasına özen gösterilmeli, bu sistem sayesinde proje takım üyeleri arasında bilgi alışverişinin en üst düzeyde yapılabilmesine olanak tanınmalıdır.<sup>93</sup>

---

<sup>89</sup> Cooper, Kleinschmidt 2000, 38.

<sup>90</sup> Robert G. Cooper, Elko J. Kleinschmidt. *Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors*. (Research Technology Management, 1996) 18.

<sup>91</sup> Cooper, Kleinschmidt 2000, 41.

<sup>92</sup> Sarah Holland, Kevin Gaston and Jorge Gomes, *Critical Success Factors for Cross-Functional Teamwork in New Product Development*. (International Journal of Management Reviews, vol.2, no: 3, 2000) 231.

<sup>93</sup> Rosanna Garcia, Roger Calantone, *An Exploration of Organizational Factors in New Product Development Success*. (Journal of Business & Industrial Marketing, 2006) 300.



Projenin başından sonuna kadar aynı kişilerle devam edilmesine dikkat edilmeli, daha sonradan projeye dahil olanların projeye entegrasyonunun nasıl olacağı planlanmalıdır. Aynı kişilerle projeye devam edilmesinin en büyük avantajı proje açısından anahtar bilgiye sahip olanların kaybedilmemesidir. Değişen takım üyeleri söz konusu olursa proje yavaşlayabilir, proje planına göre ilerleme kaydedilmesinde problem yaşanabilir. Proje grup üyelerinin stabil olarak kalması, yani proje süresince herhangi bir ayrılığın yaşanmaması projenin zamanında yetiştirilmesi açısından da önemli bir faktördür. Muhtemel ayrılıkların yaşanmasını önlemek adına, proje grubu açısından amaç açık ve net bir şekilde belirlenmeli, ve bu amaç stabil olmalıdır. Burada amacın açık olması demek, takımın başarmaya çalıştığı şeyin kesin ve detaylı bir şekilde belirtilmiş olması demektir. Bu durumda, takım üyeleri proje ekibinin bir parçası olmaya devam etmeyi sonucun ne olacağını görmek açısından isteyecektir.<sup>94</sup>

Proje amacının stabil olmaması, yani sık sık değişmesi organizasyona olan bağlılığı direkt, organizasyonel bağımlılıkta çalışan devir oranını dolaylı yoldan etkileyecektir.<sup>95</sup>

Proje grubu içerisinde oluşması muhtemel çatışmaları ve uyuşmazlıkları önlemek ya da minimize etmek adına, nasıl takım üyesi olunacağına dair çalışanlara eğitim verilmesi sağlanır. Takım dışında verilmesi gereken kararların çabuk, etkin bir şekilde verilebilmesi adına zemin hazırlanır.<sup>96</sup> Yeni ürün, yeni çözüm veya yeni ürünlerle ilgili sorunlara çözüm bulmak için tasarlanmış bir düşünce ortamı oluşturulur.<sup>97</sup>

Yeni ürün geliştirme projesinde yer alan kişilerin diğer işlerle meşgul olması veya başka projelerde de çalışıyor olması projenin başarıya ulaşması açısından negatif bir etki yaratacaktır. Yapılan araştırmalara göre, kaynak adanması ve proje takımının

---

<sup>94</sup> Ali Ekber Akgün, Gary S. Lynn. *Antecedents and Consequences of Team Stability on New Product Development Performance*. (Journal of Engineering and Technology Management, 2002) 271.

<sup>95</sup> Akgün, Lynn 273.

<sup>96</sup> Cooper, Kleinschmidt 2004, 40.

<sup>97</sup> Özbaşar, “İnovasyon, Yeni Ürün Geliştirme ve Ürün Yaşam Dönemi Yönetim Stratejileri,” 253.

odaklanmasının sağlanması, kaynağın bulunabilirliğinden daha zor bir durumdur. Proje takımının odaklanmaması, takım üyelerinin aynı anda birden fazla projede çalışıyor olması anlamına gelmektedir.<sup>98</sup>

Proje takımının kalitesinin nasıl olduğu proje sonucu açısından önemli bir faktördür. Burada proje takımının kalitesi ile takım liderinin projeye bağlılığının ve takım içerisindeki iletişimin en üst seviyede olması, düzenli aralıklarla değerlendirme toplantılarının yapılması, karar alma mekanizmasının verimli ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesi gerektiği anlatılmak istenmektedir.<sup>99</sup> Üzerinde durulacak kritik nokta takımda yer alacak insanların zaman ve enerjilerinin ne kadarını günlük işleri yürütmek, ne kadarını yeni ürün geliştirmeye odaklanmak için ayıracaklarıdır.<sup>100</sup>

Üst yönetimin projeye desteğinin olup olmaması projenin ilerleyişi ve sonucu açısından oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki üst yönetimin desteği olduğu zaman projenin başarısı daha yüksektir. Yönetimin projeye bağlı olması, önemli olduğunun bilincine varması ve gerekli yatırımları yapması projenin başarıya ulaşması açısından son derece önemlidir.<sup>101</sup>

Üst yönetimin şirket kaynaklarını yönetiyor olmasından dolayı, üst yönetimin projeye olan desteği, bu projeye ayrılan kaynakların miktarını doğrudan etkilemektedir.<sup>102</sup> Amaç kaynakların en değerli proje üzerinde odaklanmasını sağlamaktır.<sup>103</sup> Yeni ürün geliştirme projelerinde çalışan kişilere güçlü destek sağlanması, yetki devrinin

---

<sup>98</sup> Akgün, Lynn 274-275.

<sup>99</sup> Cooper, Kleinschmidt 1996, 29.

<sup>100</sup> Özbaşar, “İnovasyon, Yeni Ürün Geliştirme ve Ürün Yaşam Dönemi Yönetim Stratejileri,” 253-254.

<sup>101</sup> Akgün, Lynn 378.

<sup>102</sup> Garcia, Calantone 310.

<sup>103</sup> Özbaşar, “İnovasyon, Yeni Ürün Geliştirme ve Ürün Yaşam Dönemi Yönetim Stratejileri,” 255.

gerçekleşmesi ve yetki verilmesi üst yönetimin projenin başarıyla sonuçlanması açısından yapması gerekenlerdir.<sup>104</sup>

Yeni ürün performans ölçüm kriterleri üst yönetimin kişisel ve yıllık hedeflerinin bir parçası olmalıdır. Ölçemediğiniz bir şeyi yönetemezsiniz ilkesinden yola çıkarak, yeni ürün sonuçlarının belirlenen kriterlere göre her yıl ölçülmesi gerçekleştirilmelidir.<sup>105</sup>

Yönetim yeni ürün geliştirme sürecini anlamalı, kendi rolünün ve sorumluluklarının farkında olmalıdır. Üst yönetimin yeni ürünlere ve yeni ürün geliştirmeye sıkı bir şekilde bağlı olması gerekmektedir.<sup>106</sup>

Üst yönetim, yeni ürün geliştirme projesindeki günlük faaliyetleri ve kararları projenin lideri ve takımına bırakmalı, ancak projenin belirli kontrol noktalarında devam/devam etmeme kararlarının verilmesi aşamasında etkin olmalıdır.<sup>107</sup>

Üst yönetim, yeni ürün geliştirme projelerinde fikir aşamasından lansmana kadar yürütülen faaliyetlerin kalitesini arttırmak ve desteklemek adına gerekirse iki katı çaba göstermelidir. İlk seferde doğru işin ortaya çıkmasının amaç olduğu vurgulanmalıdır.<sup>108</sup>

Üst yönetim yeni ürün geliştirmenin işletme açısından önemini açık bir şekilde ortaya koymalı, bunun herkes tarafından anlaşılabilir olmasını sağlamalıdır. Ürün geliştirme için gerekli olan kaynakları ulaşılabilir hale getirmeli, kullanılabilirliğini sağlamalıdır. Yaşanılan zorluklarda ve önemli kararların alınması zamanlarda üst yönetime ulaşmak kolay hale getirilmelidir.<sup>109</sup>

---

<sup>104</sup> Garcia, Calantone 310-311.

<sup>105</sup> Cooper, Kleinschmidt 2004, 42.

<sup>106</sup> Garcia, Calantone 313.

<sup>107</sup> Cooper, Kleinschmidt 2004, 44.

<sup>108</sup> Akgün, Lynn 380.

<sup>109</sup> Cooper, Kleinschmidt 1995, 391.

### 2.4.3. Yeni Ürün Geliştirmede Başarısızlık Nedenleri

Ürün başarısızlıkları işletmelere ciddi zararlar verebilir. Ürün başarısızlığı yöneticiler için de başa çıkılması zor bir durumdur.

Pazardaki beklenmedik gelişmeler, müşteri araştırmalarının hatalı olması, yanlış yönlendirme, zaman yetersizliği başarısızlığa neden olarak gösterilir. İşletmeler açısından yeni ürün başarısızlıkları, “para kaybı”, “olumsuz pazar tepkisi”, “kardan zarar” “hedefleri tutturamama”, “işletme stratejisine uyumsuzluk” olmak üzere beş başlık altında toplanabilir.<sup>110</sup>

**Para kaybı;** Bir ürün, değişken maliyetlerini ya da sabit maliyetlerini karşılayamadığı için başarısız olabilir. Bu tür başarısızlık, ya satış hacminin düşüklüğünden ya da üretim ve dağıtım maliyetlerinin yanlış hesaplanmasından kaynaklanabilir.

**Olumsuz pazar tepkisi,** Bu başarısızlık, pazarın ürünü kesin olarak reddetmesi durumunda ortaya çıkar. Satış hedeflerine ulaşılamaz ve ürünün büyük miktarı elde kalır.

**Kardan zarar;** Ürün pazar tarafından kabul edilmesine rağmen, maliyetlerin yanlış hesaplanması, yanlış fiyat belirleme gibi nedenlerle beklenen kara ulaşılamamasıdır.

**Hedefleri tutturamama;** Bu başarısızlık, işletme maliyet ve fiyatları doğru belirlemesine rağmen, yanlış zamanlama, pazarlama sürecinin yönetiminde hatalar ve rakip ürünler nedeniyle istenen satış hedeflerine ulaşılamamasının bir sonucu ortaya çıkar.

**İşletme stratejisine uyumsuzluk;** Ürün geliştirme sürecinin uzun olduğu durumlarda, ürün pazara girinceye kadar işletme, stratejisini değiştirmiş olabilir. Strateji değişikliği, işletmenin yeni ürünü tekrar sorgulamasını gerekli kılacaktır.

---

<sup>110</sup> Arman Kırım, *Alt Pazar İnnovasyonu*. (İstanbul: Fed Trainig Yayınları, 2006) 364-365.

İşletmelerin yukarıda sayılan başarısızlıklarla karşı karşıya kalmalarına yol açan nedenler şöyle özetlenebilir.<sup>111</sup>

- Müşteri beklentileri doğru tespit edilememiştir.
- Fikir tasarıma tam olarak yansıtılmamış, ürün iyi tasarlanmamıştır.
- Ürün geliştirme süreci sağlıklı olarak yürütülememiştir.
- Üretimde teknik problemler yaşanmıştır.
- Ürün, pazarda bulunan ürünler kadar iyi değildir.
- Ürün pazarda yanlış konumlandırılmıştır.
- Ürün geliştirme maliyetleri ürün bütçesini aşmıştır.
- Rakipler, umulandan daha iyi bir şekilde rekabet etmişlerdir.

Bunların dışında aşağıda sayılan faktörlerin de ürün başarısını dolaylı olarak etkilediği söylenmektedir.<sup>112</sup>

- Meta haline gelmiş çelik deterjan gibi ürünlerin geliştirilmesinde yeni fikirlerin kısıtlı olması.
- Aşırı rekabet ve bunun sonunda pazarın küçük bölümlere ayrılması.
- Hedef kitlelerinin daralmasına ve yeni ürün alternatiflerinin azalmasına yol açması.
- Pazarın daralmasına bağlı olarak yeni ürününden elde edilecek karın düşmesi.
- Yeni ürünlerin müşteri güvenliği ve çevre sağlığı şartlarını karşılayacak şekilde tasarlanma zorunluluğu maliyetleri yükseltmesi.
- Yeni ürünleri hızlı geliştiremeyen işletmelerin, pazara girmekte geç kalması ve ilk olmanın avantajını yitirmeleri.

---

<sup>111</sup> Kotler, Armstrong 260-261.

<sup>112</sup> Kotler, Armstrong 261.

- Ürün hayat seyrinin kısa olması işletmenin karını olumsuz etkilemesi.
- Ürünün rakipler tarafından taklit edilebilmesinin işletmenin pazar avantajını ortadan kaldırması.

## 2.5. Yeni Ürün Geliştirmede Organizasyon Yapısı

Yeni ürün geliştirmenin başarı faktörleri arasında da sayıldığı gibi, ürünün başarısı açısından işletme içi organizasyonun büyük önemi vardır. Bu sürece katılan departmanlar arasında uyumun sağlanması ve ortak çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir.

İşletmelerde, farklı ürün geliştirme organizasyonları oluşturulmakla birlikte en yaygın yapı dört bölümden oluşur.

**1. Ürün Komiteleri :** İşletmenin çeşitli departmanlarının yöneticilerinden oluşur. Her yönetici, programı kendi departmanına iletmekle ve karar mekanizmasını yönetmekle sorumludur.<sup>113</sup>

**2. Ürün Departmanları :** İşletmenin bünyesinde bağımsız olarak organize edilmiş departmanlardır. Bu departmanlar, ürün geliştirme sürecinin tamamından sorumludur. Genelde büyük işletmelerde görülen bir yapıdır.<sup>114</sup>

**3. Ürün Yöneticileri :** Ürün yöneticileri, belirli ürünlerin yönetiminden sorumludurlar. Ürün yöneticiliği yeni ürün çalışmalarını profesyonelleştirmektedir. Fakat bu tür yapılanma, yöneticileri sadece kendi sorumlu oldukları ürünler ile ilgili fikirler

---

<sup>113</sup> L. Thomas Powers, *Modern Business Marketing*. (Birmingham: West Publishing Company, 1991) 214.

<sup>114</sup> E. Louise Boone, David L. Kurtz. *Contemporary Marketing*. ( USA: The Dryden Press, 1989) 301.

üretmeye yönelmektedir.<sup>115</sup> Ancak ürün yöneticileri, bölümler arası organizasyonu da sağlamalıdır.<sup>116</sup>

**4. Ürün Geliştirme ve Keşif Takımları :** Bu yapı işletmelerde sıkça kullanılan bir yapıdır. İşletmenin farklı departmanlarından seçilen kişiler, yeni fikirler üretmek üzere bir araya getirilerek takımlar oluşturulur. Bu takımlar, işletme içinde bağımsız olarak çalışır ve direkt olarak üst yönetime rapor sunarlar. Takımdaki kişiler farklı departmanlardan seçildiğinden ve farklı altyapılara sahip olduklarından üst yönetim için risk taşırlar. Çünkü bu kişilerin ayrılması durumunda yerlerinin doldurulması güç olmaktadır.<sup>117</sup>

## 2.6. Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Yeni ürün geliştirme çabalarının başarısı, işletmenin sağlam bir ürün stratejisine sahip olması ve bunu kararlı bir şekilde uygulayabilmesine bağlıdır. Yeni ürün stratejisi, işletmenin genel pazarlama stratejisinin bir parçasıdır. İşletme, yeni ürünlerden beklentilerini netleştirir ve yeni ürün fikirlerini yaratma, eleme ve değerlendirme aşamaları için genel kurallar oluşturur.<sup>118</sup>

Yeni ürün stratejisinin olmaması ise işletmeyi yenilik için yeni ürün üretmeye yöneltecektir. Bu eksiklik, işletmelerin bilinçsiz olarak yeni ürün geliştirmelerine yol açmaktadır. İşletmenin genel amaçlarından bağımsız olarak yürütülen bu çabalara, stratejinin bulunmamasının kaynaklanan koordinasyonsuzluklar da eklenince başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle yeni ürün geliştirme sürecine geçmeden önce yeni ürün stratejisinin belirlenmesinin büyük önem taşıdığı söylenebilir. Yeni ürün geliştirilmesi ve geliştirilen ürünlerin tutundurulması konusunda başarılı olan işletmeler

---

<sup>115</sup> Kotler, Armstrong 261.

<sup>116</sup> Powers, 215-216.

<sup>117</sup> Kotler, Armstrong 262.

<sup>118</sup> Kotler, çev.Şensoy 76.

incelendiğinde, yeni ürün stratejisinin yanında aşağıdaki şartları da yerine getirdikleri gözlenmektedir.<sup>119</sup>

- Yeniliği (yaratıcılığı) ve yeni ürün geliştirmeyi desteklemek için gereken uzun vadeli taahhüdün yerine getirilmesi,
- Ortak hedeflere bağlı olarak geliştirilen şirkete özgü bir yaklaşımın benimsenmesi,
- Rekabet avantajı elde etmek ve korumak için önceki deneyimlerden yararlanılması,
- İşletmeye özgü yeni ürüne ve ortak hedeflere ulaşmayı sağlayan bir yönetim stili, kurumsal yapı ve örgüt iklimi oluşturulması,
- Yeni ürün geliştirme sürecinin sistematik olarak planlanması ve yürütülmesi.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, geliştirilen bu başarı faktörlerine “ürün geliştirme hızının” da eklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.<sup>120</sup>

Yeni ürün geliştirme süreci; “yeni fikir yaratma”, “ön eleme”, “kavram geliştirme ve test etme”, “pazarlama stratejisi geliştirme”, “ticari analiz”, “ürün geliştirme”, “pazar testi” ve “pazara sunuş” olmak üzere sekiz başlık altında incelenmektedir.<sup>121</sup>

Yeni ürün geliştirme sürecinde üst yönetim, her bir aşamada bir sonraki aşamaya geçilip geçilmeyeceği, yeni üründen vazgeçilip vazgeçilmeyeceği, önceki aşamaların tekrarlanma durumu, ek bilgi ihtiyacı ve bunun nereden karşılanacağı konularında karar vermek durumundadır.

---

<sup>119</sup> Kotler, Armstrong 269-271.

<sup>120</sup>Pillar Carbonell, Ana Isabel Rodriguez. *The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance*. (International Journal of Research in Marketing, 2006) 11.

<sup>121</sup> Kotler, Armstrong 271-273.



### 2.6.1. Fikir Yaratma

Yeni ürün fikri, ürün geliştirme çabalarının başlangıç noktasıdır. Yeni ürün fikri ayrıca bundan sonraki tüm aşamalara temel teşkil edeceğinden büyük önem taşır. Bu fikirler buluş niteliğinde yaklaşımlar olabileceği gibi, mevcut ürünler üzerinde yapılacak revizyonlar, girilecek potansiyel pazarlar, ürün hattında yapılacak değişiklikler, kullanılacak iş modelleri ile ilgili fikirler olabilir.

Bazı fikirler, ortaya çıkan pazar gereksinimlerinin fark edilmesi, bu gereksinimleri karşılayacak çözümlerin üretimi ve bu çözümlerin teknik uygulanabilirliğinin bir kombinasyonu olarak gelişirler. Böylece fikirler pazarın durumuna göre sorun ya da fırsat güdümlü olabilir. Ancak, fikirlerin kaynağı ne olursa olsun, sistemli bir şekilde bunları üretip bir araya getirmeye ihtiyaç duyulur.<sup>122</sup>

Yeni ürün geliştirme sürecinin başarı olasılıklarının artırılmasında en kritik faktör, yeni ürün fikirlerinin kalitesini yükseltmektir. Hatalı uygulamalardan biri, bu sürecin müşterileri dışarıda bırakarak ele alınmasıdır. Oldukça iyi pazarlamacılar bile, yeni ürün fikirleri için olası kaynakların kavranmasında, yeni ürün fikri ve başarılı yeni ürün arasında büyük bir uçurum olduğunu ve bu uçurumun ancak müşteri sesine kulak vererek kapatılabileceğini yeni yeni kavramışlardır.<sup>123</sup>

Teknik bilgi, müşteri bilgisini tamamlayan, müşteri bilgisinin uygulanabilirliğini ve nasıl hayata geçirileceğini ortaya koyan bilgi türüdür. Teknik bilginin geliştirilmesinde, mühendislerin yanında işi bizzat yapan kişilerin fikirlerinin alınması bilginin kalitesine büyük katkı sağlayacaktır.<sup>124</sup>

Bu bilgiler ışığında yeni ürün tasarımında gerekli bilgilerin işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan elde edilebileceği söylenebilir. İşletme içi kaynaklar, daha çok teknik

---

<sup>122</sup> Frances Brassington, Stephen Pettitt, *Principles of Marketing*. 2<sup>nd</sup> Edition. (London: Pearson Education Ltd, 2000) 348.

<sup>123</sup> Noel Capon, James M. Hulbert, *Marketing Management in the 21st Century*. (New Jersey: Prentice Hall, 2001) 344.

<sup>124</sup> Dale H. Besterfield, Carol Besterfield, Glen Besterfield ve Mary Besterfield, *Total Quality Management*. (New Jersey: Prentice Hall, 1995) 52.

bilgiye sahip olan mühendis ve çalışanlar ile müşteri ile sürekli temas halindeki pazarlama ve satış elemanlarıdır. İşletme dışı kaynaklar ise müşteriler, müşteri bilgisine sahip olan dağıtım kanalı üyeleri ve müşteri bilgisini tasarıma aktararak yeni ürünler üreten ve başarılı olan rakiplerdir.

### **İşletme İçi Fikir Kaynakları**

İşletme içi fikir kaynakları yeni ürün fikrinin oluşturulması ve bu fikrin hayata geçirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırma sonuçları yeni ürün fikirlerinin endüstriyel ürünlerde % 60'ı, tüketim ürünlerinde % 46'sı işletmelerin, mühendisleri, üretim hattı çalışanları, pazarlama ve satış personelinden geldiğini göstermektedir.<sup>125</sup> Ayrıca organizasyonun genel yapısı ve yönetim şekli de ürün geliştirme sürecinin başarısını etkileyecektir.<sup>126</sup> Bu çerçevede, işletme içi fikir kaynakları, araştırma geliştirme uzmanları ve diğer çalışanlar olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

**Araştırma Geliştirme Uzmanları:** Yeni ürün denince ilk akla gelen mühendisler tarafından yapılan araştırma geliştirme çalışmalarıdır. Araştırma geliştirme çalışmalarında kullanılan yöntemlerin ise bu çalışmaların başarısını etkileyen temel faktör olduğu söylenebilir. Bazı kuruluşlarda, araştırma geliştirme bölümü oldukça kesin talimatlarla çalışırlar. Ürün geliştirme için yapılması gerekenler bu amaçla hazırlanan dokümanlarda ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Bazılarında ise personele rahatça düşünme özgürlüğü verilir. Bu tür organizasyonlarda mühendisler ticari açıdan kabul edebilecek bir şey geliştirmeyi başardıkları sürece serbesttirler.<sup>127</sup>

İlk yaklaşım, proje odaklı olduğundan, amaç ve hedefler önceden tanımlanır. Bu yaklaşım işletmeye araştırma geliştirme faaliyetlerini ve giderlerini kontrol etme imkanı sağlar.

---

<sup>125</sup> Douglas J. Dalrymple, Leonard J. Parsons, *Marketing Management*. (New York: John Wiley&Sons Inc., 2000) 223.

<sup>126</sup> Paul Cooper, *A Study of Innovators Experience of New Product Innovation in Organisations*, 35 vols. (Cambridge: R &D Management, 2005) 525.

<sup>127</sup> Brassington, Pettitt 348.

İkinci yaklaşım ise araştırma geliştirme takımının iyi oldukları alanlarda çok farklı fikirlerin gelişmesine olanak tanır. Araştırma geliştirme takımları diğer kuruluşlarla, enstitülerle ve üniversitelerle işbirliği içinde bir araştırma yapmak için sadece şirket içinde çalışarak, tamamen kendi olanaklarıyla faaliyet gösterebilir. Bu ikinci yaklaşım, şirketin belli bir proje üzerinde, şimdiye kadar kendileri için kullanabildiklerinden daha geniş bir uzmanlık çeşidinden faydalanmalarını sağlar.

Araştırma geliştirme çalışmaları vasıtasıyla fikir üretmek ve geliştirmek oldukça uzun zaman gerektirir. Araştırma geliştirme personeli müşteri ile temas halinde olmadığından diğer işletme çalışanların fikirlerine ve piyasa araştırmalarına ihtiyaç duyulacaktır. Bu yüzden bir araştırma geliştirme bölümünü ayakta tutmak oldukça masraflıdır. Fakat özellikle yenilikleri takip eden ve uygulamak isteyen işletmeler için araştırma geliştirme bölümünün gerekli olduğu söylenebilir.<sup>128</sup>

**Çalışanlar:** İşletmelerde pazarlama ve satış elemanları ve müşteri temsilcileri müşteri ile sürekli temas halindedirler. Bunun yanı sıra üretim personeli, müşteri ile doğrudan temasta bulunmamakta fakat işi bizzat icra ettiğinden, yeni ürünün eksikliklerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görebilmektedir. Bu nedenle müşteri ile doğrudan temasta bulunmayan birimlerden gelecek bilgiler de ez az müşteri ile temas halindeki birimlerden gelecekler kadar kıymetlidir.<sup>129</sup>

Günümüzde özellikle küçük işletmeler yüksek maliyetli pazar araştırmalarından kaçınabilmek için, müşteri bilgisini çalışanları aracılığıyla elde etme yolunu tercih etmektedirler. Pek çok ürün ve hizmetle ilgili olarak çalışanlar da, olayları müşteri gözüyle değerlendirerek yeni ürün fırsatlarını tanımlanmasında kritik bilgiler sağlayabilirler.<sup>130</sup> Çalışanların gelen fikirler doğrultusunda pek çok ödüllü yeni fikir hayata geçirilmiştir.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Kırım 350-351.

<sup>129</sup> Heiner Evanschitzky, Florian Wangenheim. *Making Customers Happy Without Seeing Them: The Employee Customer Satisfaction Link at Varying Customer Contact Levels.* (Chicago: American Marketing Association. Conference Proceedings, 2006) 216.

<sup>130</sup> Kotler, Armstrong 261.

<sup>131</sup> Brassington, Pettitt 349.

Şirket içi kaynaklara odaklanmanın olumsuz yanı ise işletme körlüğüne neden olmasıdır. Kendi bünyesinde ortaya atılan fikirlere olan bağlılıkları, birçok işletmenin yeni projelerde işletme dışı fikir kaynaklarına yeterince önem vermemesine yol açmaktadır. Genellikle işletme içinde üretilen fikirler kolay kabul görmekte olup bunun dışındaki ürün fikirleri için yaygın bir şüphecilik vardır. Bununla birlikte işletme personeli her ne kadar müşterilerin fikirlerini aktarsalar da bu süreçte pazar araştırmaları ve müşterilerle kurulan doğrudan diyaloglar kadar nesnel olamazlar. Müşteri bilgisini kendi algı ve beklentileri ışığında yorumlayarak aktarırlar.<sup>132</sup> Bu durum gerçek bilgidен uzaklaşmaya yol açacağından yeni ürünün başarısını sınırlandırır.

### **İşletme Dışı Fikir Kaynakları**

İşletme içi fikir kaynaklarının ürün geliştirmede yaygın kullanımına rağmen, işletme dışı fikir kaynakları da başarılı ürün geliştirmede kritik öneme sahiptir. Bilginin doğrudan kaynağından alınması doğruluğunu arttırmaktadır. Bu çerçevede işletme içi fikir kaynaklarından nasıl daha etkin olarak yararlanılabileceğini büyük önem kazanmaktadır.<sup>133</sup>

İşletme dışı bilgi kaynakları çok farklı olmakla birlikte bunlar müşteriler, rakipler ve dağıtım kanalı üyeleri olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

**Müşteriler:** Yeni ürün fikirleri için en önemli kaynağın müşteri olduğu söylenebilir. Çünkü yeni ürünü alıp almama kararını verecek kişi müşteridir. Müşterinin beklentilerine karşılık vermeyen bir ürünün satılması düşünülemez. Bu nedenle pazarın incelenip, müşteri ihtiyacı ve beklentileri ile bunlardaki değişmelerin izlenmesi, yeni ürün fikirleri elde etmede en etkin yollardan biridir.<sup>134</sup> Bununla birlikte yeni ürün fikirleri

---

<sup>132</sup> Dalrymple, Parsons 223.

<sup>133</sup>Johann Füller, Michael Bartl, Holger Ernst, Hans Mühlbacher, *Community Based Innovation: How to Integrate Members of Virtual Communities into New Product Development*. (Norwell, MA, USA: Electronic Commerce Research, Kluwer Academic Publishers, 2006) 57.

<sup>134</sup> Besterfield, v.d. 43.

içinde müşterilerden alınan bilgilerin % 30-35 gibi çok düşük bir paya sahip olduğu gözlenmektedir. Bu durum;<sup>135</sup>

- Müşterilerin istek ve beklentilerini net olarak ifade edememeleri,
- Müşteri bilgisinin anket araştırmaları ile elde edilmesinin maliyetli olu
- Elde edilen bilginin yeni ürüne dönüştürülmesinde yaşanan güçlük,
- Müşterilerin hayal güçlerinin sınırlı olması ve sadece mevcut ürün hizmetler çerçevesinde düşünceleri gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Ancak müşteri dışında sayılan diğer kaynakların da aslında müşteri bilgisini aktardıkları düşünülürse yeni ürün tasarımının büyük ölçüde müşteriye bağlı olarak gerçekleştirildiği söylenebilir.

**Rakipler:** Yeni ürün geliştirme sürecinde gerçek ve potansiyel rakipler olmak üzere iki rakip kategorisi söz konusudur.<sup>136</sup> Gerçek rakipler, pazarda faaliyet gösteren ve orada hali hazırda ürünlerini bulunduranlardır. Pazardaki mevcut ürünlere, daha detaylı bakıldığında ve çevresindeki pazarlama stratejileri değerlendirildiğinde bunların güçlü ve zayıf yönleri görülür. Bu analiz, daha merkezi bir pazarlama stratejisiyle, ürünün yeni geliştirilmiş versiyonuna, yani işletme için ürün stratejisine temel oluşturur. Potansiyel rakipler her an pazara girmesi muhtemel işletmelerdir. Eğer işletmenin stratejik planı, pazarın yeniden tanımlanmasını gerektiriyorsa o zaman potansiyel rakipler gerçek rakip haline gelebilir.<sup>137</sup>

Yeni ürün fikirlerinde rakiplerin ürünlerini ve satışları analiz edilmektedir. İşletmeler bu analizleri kullanarak müşterilerinin, rakip ürünlerde sevdikleri ve sevmedikleri şeyleri öğrenebilirler. Ters mühendislik olarak adlandırılan, rakiplerin

---

<sup>135</sup> L. David Goetsch, Stanley Davis. *Introduction To Total Quality*. (Macmillan, New York: McGraw-Hill Publishing, 1994) 144-145.

<sup>136</sup> Dalrymple, Parsons 224.

<sup>137</sup> Kırım 225-225.

ürünlerini satın alınarak parçalara ayrılması bu amaçla kullanılan en yaygın yöntemdir. İşletmeler ürün analizinin yanı sıra, rakiplerin satış rakamlarını veya diğer haberleşme kanallarını izleyerek, onların yeni ürünleri hakkında ipuçları almaktadırlar.<sup>138</sup>

***Dağıtım Kanalı Üyeleri:*** Dağıtım kanalı üyelerinin müşterilerle yakın ilişkileri vardır. Ayrıca birden fazla işletmenin ürününü dağıttıkları için rakiplerinin ürünleri ve müşterinin her iki ürün hakkındaki göreceli görüşleri hakkında bilgi sahibidirler. Müşterilerle her gün temas halinde olduklarından, müşteri şikâyetleri ve istekleri hakkında tam zamanlı bilgi edinirler. Kanal üyeleri, öğrenmiş oldukları bu bilgileri üretici işletmeye aktararak müşteri ihtiyaç ve istekleri ile şikâyetlerine çözüm bulmak için fikir üretmelerine yardımcı olabilirler. Tedarikçiler de bu gruba katılabilir; zira bunlar da yeni ürün geliştirmede yardımcı olabilecek materyaller, teknikler ve yeni kavramlar hakkında işletmeye bilgi verebilirler.<sup>139</sup>

## **2.6.2. Fikirlerin Elenmesi**

Fikirlerin elenme aşaması, bir önceki adımda elde edilen fikirlerin hangilerinin işletme hedeflerine ve yapısına uygun olduğunun analizinin yapıldığı aşamadır. Zayıf olan, risk taşıyan fikirler ile uygulanma imkanı bulunmayanlar elenir. Eleme yapmanın amacı, işletmenin amaç ve kaynaklarıyla uyumlu olmayan fikirleri ortadan kaldırmaktır.<sup>140</sup> Böylece işletme, bundan sonraki aşamalarda ticarileştirebileceği bir ürün yaratabilsin.

Ürün geliştirme maliyetleri her aşamada daha da artacağından işletme, sadece iyi fikirlerle daha ileri aşamalara giderek, bunları kârlı ürünlere dönüştürmeyi ister. Bu aşamada elde edilecek doğru kararlar sayesinde kaynaklar, pazarlama hatalarını önleyecek en iyi fikirler üzerine yoğunlaştırılır. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da sonradan başarılı olabilecek fikirlerin bu aşamada elenmemesidir.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> Kotler, Armstrong 262

<sup>139</sup> Brassington, Pettitt 353.

<sup>140</sup> Dalrymple, Parsons 225.

<sup>141</sup> Zikmund, d'Amico 162.

Eleme bir süzme işlemi olarak düşünülebilir. Eleme işleminin ilk basamağında yeni ürün fikrinin, işletmenin planları, teknik becerileri ve finansal olanaklarıyla uyumlu olup olmadığı konusunda hızlı bir şekilde değerlendirme yapılır. İkinci basamak da ise eleme sonrasında kalan fikirler derecelendirilir. Dereceleme işlemi, fikirlerin işletmenin ürün geliştirme kriterleri baz alınarak değerlendirilmesine dayanır. Bu kriterler her işletme ve sektör için farklılık gösterir.

Eleme işlemi farklı departmanlardan temsilcilerin yer aldığı bir takım tarafından gerçekleştirilebilir. Bu takım fikirleri, gözden geçirilerek, “geleceği parlak görünen, ya da umut veren fikirler”, “önemsiz (marjinal) fikirler” ve “reddedilen fikirler” şeklinde ayırır. Geleceği parlak görünen her fikir bir takım üyesi tarafından derinlemesine araştırılarak, bulguları takıma bildirilir. Bu araştırma raporunda ürün fiyatı, geliştirme zamanı, üretim maliyetleri, geri dönüşlerin oranı ve yaşam seyri ile ilgili kaba tahminler yer alır. Daha sonra fikirler takım üyesinin raporu doğrultusunda tekrar gözden geçirilir ve ikinci bir elemeye tabii tutulurlar.<sup>142</sup> İşletme, fikirleri elerken, iki türlü hatadan sakınmalıdır. Bunlardan ilki olan “vazgeçme hatası” iyi bir fikir elenirken yapılan hatadır. Birçok işletme, fırlatıp attıkları bazı fikirleri hatırladıkça dehşete düşmektedirler. İkincisi ise “devam etme hatası”dır. İşletme vazgeçilmesi gereken zayıf bir fikrin geliştirilmesine ve pazara sunulmasına izin verdiği zaman gerçekleşir. Devam etme hatası yapıldığı zaman başlıca üç türlü ürün başarısızlığı söz konusu olur. Bunlar;<sup>143</sup>

***Mutlak ürün başarısızlığı;*** Bu başarısızlık işletmenin zarar etmesine yol açar. Ürün satışları, değişken maliyetlerini karşılayamaz.

***Kısmi ürün başarısızlığı;*** İşletme para kaybeder. Ancak ürün gelirleri, değişken maliyetlerin hepsini ve sabit maliyetlerin de bir kısmını karşılar.

***Nispi ürün başarısızlığı;*** İşletme, yeni üründen beklediği gelir oranının altında bir kar elde eder.

---

<sup>142</sup> Kotler, Armstrong 264.

<sup>143</sup> Kırım 336-337.

Fikirlerin elenmesi aşamasında bir takım kriterlere dikkat etmek gerekmektedir. Bu kriterleri şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>144</sup>

- Mevcut ürün karması ile uyum
- Patent durumu
- Rakiplerin durumu
- Hedef kitlenin boyutu
- Taşıdığı riskler
- Mevcut dağıtım kanalı yoluyla satılabilme yeteneği
- Stratejik plan ile tutarlılığı
- Kabul edilebilir geri dönüş periyodu
- Büyüme potansiyeli
- Üretim ve makine maliyeti
- Ana teknoloji ile uyumu

### **2.6.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme**

Yapılan elemeler sonucunda ayıklanan ve çekici olan fikirlerin ürün kavramına dönüştürülmesi gerekir. Ürün fikri, bir işletmenin pazara sunması olası olan üründür. Ürün kavramı ise, fikirlerin tüketici tarafında anlamlı terimler haline dönüştürülmesidir. Müşteriler ürün fikirlerini değil, ürün kavramlarını satın alırlar. Bunun için ürün, potansiyel müşterilerin anlayabileceği şekilde tanımlanır, profili çıkartılır ve görselleştirilir.<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup>Linda Gorchels, *The Product Managers Handbook*. (Ilions: NTC/Contemporary Publishing, 1996) 162.

<sup>145</sup> Kotler, Armstrong 264-265.



Yeni ürün kavramı geliştirildikten sonra müşterinin ürün hakkında verdiği tepkiler yapılacak testler yardımıyla ölçülür. Kavram testlerinin başlıca amaçları; alternatifler arasından en çok başarı vaad edenini seçmek, bir kavramın, ticari başarı şansını belirlemek, kavrama en çok kimlerin ilgi gösterdiğini öğrenmek ve bu konudaki ek gelişmelerin hangi yönde ilerleyeceğini göstermektir.<sup>146</sup>

Kavram testi, geliştirilen kavramlar, sembolik veya fiziksel sunumu ile gerçekleştirilebilir. Burada test edilen kavramlar nihai ürün veya teste ne kadar çok benzerse, elde edilecek sonuç o kadar güvenilir olur. Bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmeler ürünlerin kavramlaştırılmasını oldukça kolaylaştırmıştır. Günümüzde işletmeler çeşitli tasarım programları kullanarak alternatif fiziksel ürün çizimlerini yapabilmekte, bu çizimleri makete dönüştürebilmektedirler.<sup>147</sup>

Kavram testi yaklaşımlarından en yaygın olanı, ürün fikrini sözlü ya da yazılı olarak müşteriye bildirmesi ve sonra tepkilerinin kaydedilmesidir. Bu kapsamda müşteriyle yapılan görüşmelerde cevap aranacak sorular aşağıda sıralanmıştır:<sup>148</sup>

- Kavramı anladılar mı?
- Kavramı beğendiler mi? Neden?
- Kavrama güveniyorlar mı?
- Kavram önemli bir sebeple diğerlerinden farklı mı? Farklıysa, fark karlı mı?
- Ürünü kabul edilebilir hale getirmek için ne yapılabilir?
- Ürünün nasıl görünmesini isterler (renk, boyut ve diğer özellikler)?
- Ürünü satın alırlar mı?
- Ürün için ne kadar ödeme yapmayı düşünüyorlar?

---

<sup>146</sup> Russ Winer, *Marketing Management*. (New Jersey: Prentice Hall International Ltd., 2000) 489.

<sup>147</sup> Philip Kotler, Kevin Keller, *A Framework for Marketing Management*. (Lincoln, NE, USA: Prentice Hall, 2011) 161.

<sup>148</sup> Winer 489.

- Satın alma ve diğer faktörler için hacim, amaç ve kanallar konusundaki

kullanımları ne olacaktır?

Kavram testleri, odak gruplarla yapılan informal pazar araştırmaları veya potansiyel müşterilerle anketler yapılarak gerçekleştirilebilir.<sup>149</sup>

Bu sorulara verilecek cevaplar kavramın, yaygın ve güçlü müşteri talebine sahip olup olmadığını ve geliştirilecek yeni ürünün pazardaki hangi ürünlerle rekabet edeceğini belirleyecektir.<sup>150</sup> Bunun yanında kavram testi aşamasının bir takım sürpriz sonuçlar vermesi de mümkündür. Örneğin görünüşte zayıf ya da sınırda olan fikirler gizli çekicilikleriyle ortaya çıkarken yönetimce en çok beğenilen fikirler müşterilerce reddedilebilir.<sup>151</sup>

#### **2.6.4. Pazarlama Stratejisi Geliştirme**

Bu aşamada bir önceki aşamada seçilen ürün kavramı için pazarlama stratejisi oluşturulmaktadır. Bu faaliyet ürün kavramının piyasaya sunulması aşamasında hangi stratejilerin kullanılacağını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Geliştirilen ürünün pazarda kabul görmesi pazarlama stratejilerinin etkinliğine bağlıdır. Pazarlama stratejisi; hedef pazarın seçilmesi ve analiz edilmesi ile pazarlama karmasının (ürün, fiyat, yer, tutundurma) oluşturulmasını içerir. Temel olarak, “Hedef pazara nasıl daha iyi bir tüketici değeri sağlayabiliriz?” sorusunu cevaplar. Bu sorunun cevabı için pazarlama karması olan ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım ve hizmetlerin bileşiminin doğru olarak sağlanmasından geçer.<sup>152</sup>

---

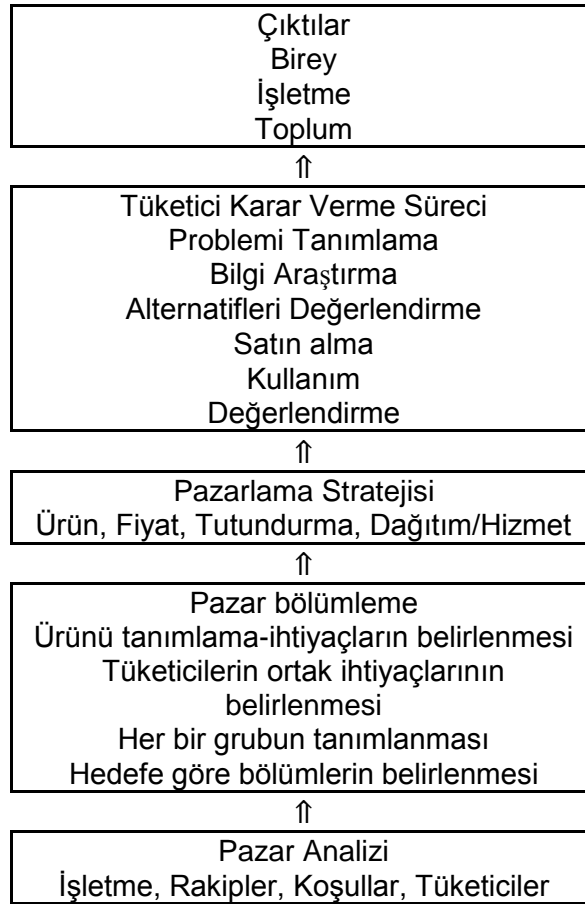
<sup>149</sup> McCarthy, Perrault 305.

<sup>150</sup> Capon, Hulbert 347.

<sup>151</sup> Brassington, Pettitt 353.

<sup>152</sup> O.C. Ferrell, Willam M. Pride, *Marketing: Concepts and Strategies*. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1991) 139.

Tüm pazarlama stratejileri ve taktikleri tüketici davranışları ile ilgili tahminlere dayandırılarak geliştirilir. Rekabetçi bir piyasada yaşayabilmek için, işletmeler hedef tüketicilerine rakip işletmelerden daha fazla değer sağlayabilmelidir. Tüketici değeri; tüketicinin üründen sağladığı tüm avantajlar ile bu avantajları kullanırken harcayacağı maliyetler arasındaki farktır. Örnek olarak, bir otomobile sahip olmak, tüketicisine serbest ulaşım imkanı, imaj, statü, konfor gibi değerler sağlarken aynı zamanda yakıt, park ücretleri, bakım ücretleri, sigorta ve vergi gibi bazı maliyetler getirmekte hatta olası kazalar sonrası maddi ve manevi kayıplara, trafik sıkışıklığı içerisinde zaman kaybına sebep olmaktadır. İşte bu kazanımlar ve kayıplar arasındaki maliyet farkına tüketici değeri denilmektedir.<sup>153</sup> Tüketici davranışını anlamamanın pazarlama stratejisi oluşturmada temel teşkil ettiğine Şekil 2.1 işaret etmektedir.



**Şekil 2.1.** Pazarlama Stratejisi ve Tüketici Davranışları

**Kaynak:** I. Delbert Hawkins, Roger J. Best and Kenneth A. Coney, *Consumer Behaviour Building Marketing Strategy*, 7<sup>th</sup> Edition. (Boston: Mc Graw-Hill, 1998) 488.

<sup>153</sup> I. Delbert Hawkins, Roger J. Best and Kenneth A. Coney, *Consumer Behaviour Building Marketing Strategy*, 7<sup>th</sup> Edition. (Boston: Mc Graw-Hill, 1998) 487.

Şekil 2.1'deki akış işletmenin içinde bulunduğu pazarın analizi ile başlamaktadır. Rekabetçi üstünlük, işletmenin güçlü yönlerinden veya onu rakiplerinden ayıran yeteneklerinden faydalanılarak yaratılabilir. Bu durum işletmenin zayıf ve güçlü yönleri ile pazardaki fırsat ve tehditlerin anlaşılmasını zorunlu kılmaktadır ve bunun için de rakip ve tüketici pazar analizlerinin yapılması gerekmektedir. “Pazar analizi, organizasyonun her türlü kapasitesinin tam olarak anlaşılması, şimdiki ve gelecekteki rakiplerin değerlendirilmesi, potansiyel tüketicilerin tüketim süreci, ekonomik, fiziksel ve teknolojik çevre koşullarının ortaya çıkartılması ve bunların birbirlerini nasıl etkileyeceğinin ortaya konulmasını gerektirmektedir.”<sup>154</sup> Şirketin iç ve dış çevresini değerlendiren bir teknik olan SWOT analizi ile işletmeler kendi iç durumlarını, pazar yapısı ve rakiplerin konumuyla ilgili bilgilere dayanarak analiz yapma olanağı bulurlar. Bu açıdan hem şimdiki durum hem de gelecekteki durum analiz edilmektedir. Bu bağlamda işletmenin öncelikle SWOT analizi ile güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi ve daha sonra pazar fırsatları ile güçlü yönlerini eşleştirebilecek alanlar araması gerekmektedir.<sup>155</sup> Tüketiciler hakkında yapılan araştırmada, tüketicilerin yeniliğe karşı olan tepkileri ölçülmeye çalışılmaktadır. Kimi tüketicilerin yeniliği çabuk, kimilerinin geç benimsemesi bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir. İşletmeler piyasadaki tüketicilerin özelliklerini öğrenince o tüketicilere yönelik olarak ürün geliştirme çabalarında da bulunacaklardır. Rakip işletmelerin incelenmesi, pazarın hangi bölümlerinde boşluklar olduğunun görülmesi, rakip işletme olanaklarının kendi olanaklarıyla karşılaştırılması açısından işletmelere birçok fırsat yaratabilmektedir. İncelenmesi gereken diğer bir konu ise teknolojik gelişme hızıdır. Çünkü bu hız doğrudan ürünlerin yaşam dönemlerini etkilemektedir. Pazarın ve koşulların iyi analiz edilmesi rekabet üstünlüğü yaratmak için oldukça önemlidir. Fakat rekabet avantajı da yeni gelişmelere ve teknolojik değişikliklere karşı savunmasızdır.<sup>156</sup> Dolayısıyla şartların ve pazarın durumunun sürekli gözden geçirilmesi gerekir.

Tüketici analizine dayanan ikinci adımda işletme, tüketicilerin ortak ihtiyaçlarını tanımlar. Buna göre pazarı bölümlendirir. Pazar bölümlendirme, bir pazarın her birine

---

<sup>154</sup> Hawkins, v.d.12.

<sup>155</sup> Roger Kerin, Robert Peterson, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*. (New Jersey: Pearson Education Inc., 2009) 65.

<sup>156</sup> Temporal 62.

farklı pazarlama karmasıyla ulaşılabilecek hedef pazarlara bölünmesi çalışmasıdır. Bu çalışma demografik, coğrafi, psikografik (kişilik, yaşam tarzı ve sosyal sınıf kriterleri) ve davranışsal farklılıklara göre yapılabilir. Pazarlama kararları içerisinde en önemlilerinden biri, işletmenin pazara süreceği yeni ürün için hangi pazar bölümü veya bölümlerine odaklanacağına karar vermesidir. “Bir pazar bölümü, farklı ihtiyaçlara sahip büyük bir pazar içerisinde bu pazardan farklılık gösteren aynı ihtiyaçlara sahip bir kısmı ifade eder”.<sup>157</sup>

İşletmenin geliştireceği ve sunacağı bir ürünü belli bir pazar bölümüne sunması, o bölümdeki tüketicilerin ihtiyaçlarını, birkaç pazar bölümüne veya tüm pazara hitap eden rakiplerine göre daha iyi karşılayabilmesini sağlar. Çünkü tüketici sayısının fazlalığı, yerleşim yerlerinin dağınıklığı ve tüketicilerin ihtiyaç ve satın alma alışkanlıklarının çeşitliliği işletmelerin ürünleri ile tüm tüketicilere hitap etmesini çok zorlaştırır. Ancak bu belirlenecek bölüm, istenen karlılığı sağlayabilecek yeterli büyüklükte olmalıdır. İşletme, bir yandan kendisi için cazip olan pazar bölümlerini belirlemeli, diğer yandan seçmiş olduğu pazar bölümünün istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneğine sahip olup olmadığını sorgulamalıdır.<sup>158</sup>

Pazar bölümlenimin ilk aşaması olan ürünle ilgili ihtiyaçlar, sezgisel ve mantıksal olarak düşünülen tahminlerin yanı sıra odak (focus) grup ve derinlemesine mülakat yöntemleriyle belirlenir. Bu ihtiyaçların belirlenmesi tüketicilerin yaş, sosyal sınıf, cinsiyet, ve yaşam tarzı ile bağlantılıdır. Benzer ihtiyaçları olan tüketicilerin gruplanmasında tüketiciler çok farklı demografik özellikleri olmasına rağmen aynı ürün özellikleri ve ürün imajı beklentisine sahip olmaları nedeniyle aynı gruba dahil olabilirler. Odak (focus) grup araştırmaları ve ürün kavram test araştırmalarında tüketici davranışını anlamaya yönelik sonuçlar ve son tüketim modellemeleri ortaya çıkartılır. Her grubun tanımlanması aşaması, demografik özellikler, yaşam tarzları ve medya kullanım alışkanlıkları dikkate alınarak yapılır. Etkili bir pazarlama ve tanıtım programının oluşturulması açısından bu çok önemlidir. Ayrıca bu faktörlerin analizi, başarılı

---

<sup>157</sup> Hawkins, v.d.15.

<sup>158</sup> David Jobber, John Fahy, *Foundations of Marketing*. (Spain: Mc-Graw Hill, 2003) 284.

pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve tüketiciler için en iyi ürün ve hizmetlerin oluşturulması açısından da önemlidir.<sup>159</sup>

Son aşama ise, her bir bölüm tam olarak anlaşıldıktan sonra hedef pazarın seçilmesidir. Mevcut durum, ekonomik tahminler ve teknolojik koşulları içeren rekabet ortamında işletmenin kapasitesine bağlı olarak mevcut bölümlerden biri hedef pazar olarak seçilir. Hedef pazar olarak seçilen bölüm pazarlama gayreti sarf etmek üzere odaklanılacak bölüm olacaktır ve farklı pazarlama stratejisi gerektirdiği için hedef pazarın doğru seçilmesi gerekmektedir. Daha iyi bir tüketici değeri sağlayabilmek, işletmeye daha fazla kar getirebilmek, dolayısıyla ürünün tüketici ile iletişimini daha iyi sağlamak pazarın doğru olarak seçilmesine bağlıdır. Hedef pazar seçilirken, o pazardaki tüketicilerin yapısı ve beklentileri, rakiplerin konumları analiz edilmeli ve pazarın kendine özgü özelliklerinden de yararlanılmalıdır.<sup>160</sup>

Hedef pazar doğrultusunda pazarlama stratejileri pazarlama karması temelinde geliştirilir. Pazarlama stratejisi; daha yüksek bir tüketici değeri sağlamanın yanında, işletme için kar yaratmayı da hedeflemektedir. Bu da tüketiciye daha üstün bir değer sağlayacak olan ürün özellikleri, fiyat, iletişim, dağıtım ve hizmetlerin belirlenmesini içerir.

**Ürün:** Tüketiciler ihtiyaçlarının giderilmesi için ürünleri satın alırlar. Eğer bir ürün başarılı olacaksa, hedef pazar içerisinde tüketicilerin ihtiyaçlarını rakip ürünlerden daha iyi karşılamalıdır veya tüketicilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayabilecek tamamen yenilikçi bir ürün olmalıdır. Geliştirilen ürün için markalama, ambalajlama ve etiketleme oldukça önemlidir. Markalar isimden, logodan, şekilden, sembollerden ya da tüm bunların bileşiminden meydana gelebilirler ve ürünleri rakiplerinkinden ayırırlar. Tüketici tarafından ürünün bir parçası olarak görülen markalama ürün değerine de göz ardı edilemeyecek bir katkı sağlar.<sup>161</sup> Ambalajlama, pazarlama iletişimi ve marka imajının

---

<sup>159</sup> Michael Solomon, Greg Marshall ve Elnora Stuart, *Marketing-Real People, Real Choice*. (New Jersey: Prentice Hall, 2012) 84.

<sup>160</sup> Pınar Özkan Özdemir, “Pazarlama Çevresi ve Pazar Fırsatlarının Ölçümü,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 109.

<sup>161</sup> Kotler, Armstrong 244.

yaratılması açısından çok önemlidir. Tüketicinin ürün üzerindeki ilk izlenimini belirleyen ambalaj hem ürünün hem de tüketicinin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmalıdır. Etiketleme ise, ambalajın üzerindeki yazılı bilgiyi, resmi kapsamakta ürün ve markayı tanıtmaktadır. Etiketlemenin iletişime yönelik amaçları da vardır. ( ürünlerin tanıtımı, ürün kullanım talimatnamesi vb.)<sup>162</sup>

**Fiyat:** Yeni çıkacak ürün için fiyat stratejisinin ne olacağını belirlemesi, ürünün fiyatı pazarlama karması içerisinde işletmeye gelir sağlayan tek bileşen olması sebebiyle çok önem taşır. Genel olarak fiyatın düşük olması ile satışları arasında negatif bir ilişki vardır. Yani fiyatlar düşük olursa satışlar yüksek olur. Dolayısıyla pazarda meydana gelen değişikliklere ürünün fiyatını değiştirerek cevap vermek mümkündür. Ancak fiyat ile kalite arasında da yüksek bir korelasyon vardır. Bu sebeple hedef pazara göre ürün için belirlenecek fiyat oldukça önem taşır. Ürünün fiyatı ile ürünün tüketiciye maliyeti aynı değildir. Ürünün tüketiciye maliyetinin hesaplanması, ürünün o tüketici tarafından kullanılmasına istinaden diğer alternatif maliyetlerin de eklenmesi gerekir. İşletmenin fiyat hedeflerine göre ( kar odaklı, satış hacmi odaklı ve diğer hedefler –rekabete karşı koyma, imaj yaratma, ürün kalitesi liderliği ve fiyatlarda istikrar sağlama-) uygulayacağı fiyatlandırma politikaları da değişecektir. Özellikle yeni geliştirilen ürünün fiyatı hem ürünün hem de işletmenin imajıyla uyumlu olmalıdır. Yeni ürün için belirlenecek fiyat seviyesine karar verebilmek için amaçlar, maliyetler, rakip ürünler ve talebin (müşterinin) fiyat duyarlılığı çok iyi bilinmelidir.<sup>163</sup> Fiyatlandırma kararları işletmelerin sürekliliğini etkilediği gibi tüketici tatminini de etkilemektedir. Bir ürünle ilgili satın alma kararı verirken fiyat son derece önemli bir etkidir. Bu nedenle işletmeler, ürünlerini satın kar elde edebilmek için doğru fiyatlandırma stratejileri belirlemelidir.<sup>164</sup>

**Dağıtım:** Bir ürünün başarılı olabilmesi için, ürünün hedef pazarın satın aldığı yerlerde bulunması gerekmektedir. Ürün çeşitli sebeplerle bu noktalarda bulunamıyorsa pazarlama olarak yapılan faaliyetler sebebiyle satın alma isteği uyanan tüketiciyi kaybetme olasılığı az değildir. Dağıtım kanallarının yapısı fiyatlandırma, reklam ve insan kaynakları gibi birçok konuda işletmenin izleyeceği stratejiyi belirler. Dolayısıyla

---

<sup>162</sup> Brassington, Pettitt 367-368.

<sup>163</sup> Brassington, Pettitt 372-373.

<sup>164</sup> Gökhan Turan, “Fiyat ve Fiyatlandırma Kararları,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 342.

işletmenin yeni ürün kararını alması ürünün dağıtım kanallarına ne kadar uygun olduğuna bağlı olabilir. Ancak sadece ürün bulunurluğunun sağlanması ürünün başarısı için yeterli değildir. Özellikle yüksek satışların olduğu ve müşteri sayısının yüksek olduğu alışveriş merkezleri, süpermarketlerde ürünün raflarda görünebilir yerlerde ve yüksek önyüz sayısı ile teşhir edilmesi ve raf dışında ek teşhirlerle desteklenmesi çok önemlidir.<sup>165</sup> Yeni ürünün pazarda başarılı olması için dağıtım kanalı üyelerinin işbirliği sağlamaları ve yeni ürünü ürün gruplarına dahil ederek rakipler karşısında güçlü göstermeleri gerekir.<sup>166</sup>

**Pazarlama İletişimi:** Yeni bir ürünü geliştirip, uygun dağıtım kanallarıyla ve uygun fiyattan hedef kitleye sunmanın yanı sıra ürünün, kurum kültürüne uygun, istenen imajı yaratmaya yönelik olarak pazarda tutundurulması çok önemlidir. Ürünü pazara süren işletme ve işletmenin ürünü ile ilgili olarak yapılan tüm faaliyetler pazarlama iletişimi içerisinde yer alır. Pazarlama iletişimi; reklamlar, satış faaliyetleri, halkla ilişkiler, tanıtım faaliyetleri ve promosyonları içerir.<sup>167</sup> Pazarlama iletişimi, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında kritik etken olup, giderek artan bir önem taşımaktadır.<sup>168</sup>

Etkili bir pazarlama iletişimini sağlayabilmek için,<sup>169</sup>

- Kiminle iletişim kurulmak istendiğinin kesin ve net olarak bilinmesi,
- Hedef kitle üzerinde nasıl bir etki bırakılmak istendiğinin bilinmesi,
- Mesajın hedef kitle üzerinde arzulanan etkiye ulaşmasını sağlayacak mesajın belirlenmesi,
- Hedef kitleye ulaşmak üzere hangi medya organlarının kullanılacağı belirlenmesi,
- Hedef kitle ile iletişimin ne zaman başlayacağını belirlemek gerekir.

---

<sup>165</sup> Brassington, Pettitt 384-387.

<sup>166</sup> Meltem Çakıcı, “Dağıtım Kanallarının Yönetimi, Fiziksel Dağıtım Kanalları,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 374-375.

<sup>167</sup> Brassington, Pettitt 396-398.

<sup>168</sup> Pekmezci 384.

<sup>169</sup> Kotler, Armstrong 409-415.



Bunlar belirlendikten sonra yapılacak tüm satış faaliyetleri tüketiciye sunum noktalarında bulunan raflardaki ürünün konumu ve raf payı, ek teşhirler, bu noktalardaki ürünü tüketiciye daha iyi algılatmak üzere stant çalışmaları, fiyat ve diğer tutundurma faaliyetleri vb. eş zamanlı olarak yapılmalıdır.

Tüketicide haberdarlık yaratmak, bilinirlik sağlamak ya da tüketicinin ürünü tercih etmesini sağlamak veya tüketiciyi herhangi bir konuda ikna etmek pazarlama iletişiminin amacıdır. AIDA modeline göre, “Belirlenen hedef kitleden istenen tepkinin alınabilmesi için, pazarlama etkili bir mesaj oluşturmalıdır. Bu mesaj dikkat çekmeli, ilgi uyandırmalı, istek yaratmalı ve harekete geçirecek nitelikte olmalıdır.”<sup>170</sup>

**Hizmet:** Hizmet, üründen bağımsız olarak, ürünler tüketicilere ve işletmelere sunulduğunda, ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemlerdir. Dağıtım zamanı, sipariş zamanı, teknik destek vb. eylemler, müşteriye sunulan ve müşteri memnuniyetine yardımcı olan ürün ile ilgili hizmetlerden bazılarıdır.<sup>171</sup> Hizmetlerin, somut ürünlerle pazarlanmaya, ürünlerin de hizmetlerin desteğine ihtiyacı vardır.<sup>172</sup>

Bu özellikler seti toplam ürün demektir. Toplam ürün, yaşam tarzını sağlamak veya zenginleştirmek için tasarlanmış bilgilerin araştırılması ve kararların alınması ile eşleştirilmiş hedef pazara sunulur. İşletmenin bundan sonraki beklentisi hedef pazarın toplam ürüne bir tepki göstermesi ve bunun sonucunda da ürün/marka imajı, satış ve satın alan tüketicilerin tatminidir.<sup>173</sup>

Gelişmiş pazarlamada daha fazla satıştan öte daha fazla müşteri tatmini önemlidir. Çünkü tatmin edilmiş tüketici işletme için uzun dönemde daha karlıdır. Tüketici için süreç; ihtiyacın karşılanması, finansal harcama, ürüne karşı tutumun gelişmesi, değişmesi ve davranış değişiklikleri olarak sonuçlanır.<sup>174</sup>

---

<sup>170</sup> Kotler, Armstrong 417-418.

<sup>171</sup> Brassington, Pettitt 425-427.

<sup>172</sup> Ebru Enginkaya, “Hizmet Pazarlaması,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 312.

<sup>173</sup> Brassington, Pettitt 425-427.

<sup>174</sup> Hawkins, v.d.21.

Tüm bu bilgiler ışığı altında işletme, hangi yeni ürünü geliştireceğinin belirlenmesine gelmekte, yeni ürünlerle ilgili stratejilerini belirlemektedir. İşletmelerin yeni ürün geliştirme stratejileri iki yolla gerçekleşmektedir. Bu yollardan ilki elde etmektir. Bu çeşitli şekillerle olmaktadır; buna örnek olarak bütün bir işletmenin satın alınması, patentin satın alınması, lisans anlaşmaları sıralanabilir. Yetki satın alınması da, yeni ürün geliştirme yolları arasındadır ve bu yolla teknoloji hızla ele geçirilmektedir. Bu uygulamada, ürünün denetimi kesinlikle yetkiyi alan işletmenin eline geçmekte, başka işletmelere sözleşmeyle aynı yetki verilememektedir. İkinci yol ise işletmenin kendi araştırma ve geliştirme departmanı ile yeni ürün geliştirmesidir. Bu uygulamanın ekonomik açıdan ve işletmenin kaynaklarını etkili kullanabilmesi açısından avantajları oldukça yüksektir. Ancak zaman alması ve pahalı olması bunun yanında büyük riskler içermesi bu yolun dezavantajlarıdır.<sup>175</sup>

İşletmelerin ürünlerini diğer işletmelerden farklılaştırma stratejileri yeni ürünlerin başarısında oldukça önemli bir rol oynar. Çünkü işletmeler tüketicilere piyasadaki mevcut ürünlerden farklı bir şeyler sunabilirlerse başarılı olmaktadır. “İşletmeler bu farklılaştırma stratejisini iki aşamada yerine getirmektedirler. Farklılaştırma stratejisinin ilk adımı tüketim zincirleri haritalarının ortaya çıkartılmasıdır.” Bu haritalar tüketicilerin ürün veya hizmetle ilgili olan bütün deneyimlerini içermektedir. Bu haritalar tüm önemli müşteri bölümleri için hazırlanmaktadır. Daha sonra ise işletmeler bu haritaları analiz ederek tüketicilerin ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadırlar. Belirlenen ihtiyaçlara göre yeni ürünler hazırlanmaktadır.<sup>176</sup>

### **2.6.5. İş Analizi**

Ürün kavramı ve bu ürün kavramı için pazarlama stratejisi geliştirildikten sonra, sıra ürünün karlılığının belirlenmesine gelmektedir. Bunun için yeni ürün fikirleri ile ilgili olarak, talep, fiyat, satışlar ve karlılık konularında tahmin ve hesapların yapıldığı, iş analizi aşamasına geçilir. Bu çerçevede ilk olarak fiyatlar ve satış gelirleri tahmin edilir

---

<sup>175</sup> Kotler, Armstrong 270.

<sup>176</sup> Rita Gunther McGrath, C. MacMillan. *Discovering New Points of Differentiation*. (Cambridge: Harvard Business Review, 1997) 133-134.

ve karşılaştırılır. Çünkü firmalar genellikle ortaya sürülen fikirlerin karlı olup olmayacağını bilmek isterler. Bu nedenle, söz konusu ürün için satış ve maliyet tahminlerinin saptanması gerekir. “İş analizi aşamasında ürün fikirlerinin, firmanın satışlarına, maliyetlerine ve karlarına potansiyel katkıları hesaplanmaktadır.”<sup>177</sup> Tahminler, firmanın söz konusu ürün ile ilgili başarı sağlayacağını garanti ettiği ve hedefleri doğrultusunda başarı sağlayacağını gösterdiği taktirde, firma sürecin devam etmesi kararını alır. Uygun olmaması durumunda ise yeni ürün düşüncesi terk edilmektedir. Böylece ürünün geliştirme sürecinde çok ilerilere gidemeden elimine edilmesi sağlanmaktadır. Bu yolla firma gereksiz yere katlanacağı ağır masraflardan kurtulmaktadır. Çünkü yeni ürün geliştirme sürecinde en önemli masraf kalemleri ürünün geliştirilmesi ve pazarda test edilmesi aşamalarında ortaya çıkmaktadır. Satış ve maliyetlere ek olarak bu aşamada ürünler riskler açısından da değerlendirilmektedirler.<sup>178</sup>

Ticari analiz aşamasında aşağıdaki sorulara cevap aranır,<sup>179</sup>

- Ürün için beklenen talep nedir?
- Yeni ürünün toplam satışlar, kârlar, pazar payı ve yatırımın geri dönüşü üzerindeki etkisi ne olacaktır?
- Bu tutundurma çabaları mevcut ürünlerin açıklarını kapatacak mıdır?
- Bu ürünün tutundurma faaliyetleri mevcut ürünleri nasıl etkileyecektir?
- Yeni ürün, işletmede çalışanları herhangi bir şekilde etkileyecek mi?, Bu durum, daha fazla çalışan istihdam etmeyi ya da işgücünü azaltmayı gerektirecek mi?
- Bu ürün, bizim ürün yelpazemizin tümünün imajını geliştirecek mi?
- Ne gibi hizmetlere ihtiyaç duyulacak?
- Rakipler nasıl tepki verebilir?
- Başarısızlık riski nedir? Risk üstlenmeye istekli miyiz?

---

<sup>177</sup> Ferrell, Pride 281.

<sup>178</sup> Ferrell, Pride 283-284.

<sup>179</sup> Charles Lamb, Joe Hair, *Principles Of Marketing*, 6<sup>th</sup> Edition. (Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Company, 1992) 323-324.

Bu soruların cevaplanması için ayrıntılı bir pazar araştırması yapılması gerekir. Fakat bu aşamanın sonunda yönetim, ürünün potansiyeli hakkında oldukça kapsamlı bir görüşe sahip olur. Bu görüş ürün fikri, geliştirme aşamasına girer girmez maliyetler belirgin bir şekilde artacağından büyük önem taşır. İşletme, iyi yapılmış bir iş analizi ile bazı ürün kavramlarını eleyerek bu ek maliyetlerden kurtulabilir.

İş analiz satışların tahmini, maliyet ve karların tahmini olmak üzere iki ayrı aşamada ele alınabilir.<sup>180</sup>

### **Satışların Tahmin Edilmesi**

Yöneticiler yeni ürün satışlarının firmaya yeterli bir kar olarak dönüp dönmeyeceğini bilmek istemektedirler. Bu nedenle satışların tahmin edici bir kar sağlayıp sağlamayacağı tahmini son derece önemlidir ve yeni ürün için satış tahmini yapılmalıdır.

İşletme satış tahminleri yaparken pazar araştırmaları yapar ve benzer ürünlerin geçmişteki performanslarına bakar. Ayrıca işletme, kendi kaynaklarının ürünün üretilmesine yetip yetmeyeceğini de inceler.<sup>181</sup>

Satışların tahminlerinde kantitatif yöntemler kullanılabileceği gibi, benzer ürünlerin geçmiş satışları, ürünün önceki testlerde ortaya çıkan satın alma sıklıkları, ikame edilme, ürün özellikleri ve yararları, tüketicinin ihtiyaçları, ürün için yapılacak pazarlama faaliyetleri ve promosyonları dikkate alınarak tahminde bulunulabilir.<sup>182</sup>

### **Maliyet ve Karların Tahmin Edilmesi**

Satış tahminlerinin yapılmasından sonra ikinci asama, maliyet ve karların tahmin edilmesidir. Maliyetler, araştırma-geliştirme, satın alma, üretim, pazarlama ve finans

---

<sup>180</sup> Lamb, Hair 325.

<sup>181</sup> Özbaşar, “İnovasyon, Yeni Ürün Geliştirme ve Ürün Yaşam Dönemi Yönetim Stratejileri,” 264.

<sup>182</sup> Ferrell, Pride 291.

bölümleri tarafından hesaplanmaktadır. Bu tahmin sırasında hammadde temini, depolamada, işgücü makine gereksinimleri, pazarlama ve reklam giderleri gibi bilgilere de ihtiyaç duyulur. Ayrıca, yeni ürünün pazara sunulmasının, diğer ürünlerin üretim hatlarını ve programlarını etkileyip etkilemeyeceği de düşünülmelidir.<sup>183</sup> Hesaplanan karlar firma için çekici ise, yeni ürün geliştirme aşamasının bir sonraki adımına geçilmektedir.

İş analizlerinin yapılmasında firmalar çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar;

**Başabaş Analizi:** Bu yöntemle firmalar kara geçiş noktasını bularak kara geçmek için üründen ne kadar satmaları gerektiğini tahmin etmektedirler. Bu analiz firmanın tümü, bir bölümü, bir ürünü vb. için kullanılabilir. Başabaş noktasında toplam gelir ve toplam maliyetler birbirlerine eşit durumdadır.<sup>184</sup>

**Yatırımın Geriye Dönüş Oranı:** Bu yöntemde bir ürünün üretilmesi için gereken yatırım miktarının ne kadar sürede geri döneceği hesaplanmaktadır. Yöntem çeşitli proje alternatifleri arasında karşılaştırma olanağı vermektedir. Yatırımın yüksek bir geriye dönüş oranına sahip olması durumunda yatırım kabul edilmektedir.<sup>185</sup>

**Kar – Zarar Matrisi Modeli:** Bu modelde planlanan ve gerçekleşen satış seviyeleri kavramları bulunmaktadır. Ne kadar kar veya zarar elde edileceği tahmin edilerek kar – zarar matrisi adında bir tablo elde edilmektedir.<sup>186</sup>

## 2.6.6. Ürün Geliştirme

Yeni ürün, bu aşamaya gelinceye kadar, sadece bir fikir, resim vb. konumundadır. Ticari analiz sonuçlarına göre ümit vaat eden fikirler bu aşamada somut ürünlere

---

<sup>183</sup> Kırım 342-343.

<sup>184</sup> Lamb, Hair 335-336.

<sup>185</sup> Ferrell, Pride 297.

<sup>186</sup> Engin Okyay, *Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'deki Uygulama*. (İstanbul Üniversitesi Pazarlama Enstitüsü Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Sermet Matbaası, 1975) 126.

dönüştürülür. Bu aşamanın ilk basamağı ürünün prototipi ya da modelinin geliştirilmesidir.<sup>187</sup> Ürün kavramı, araştırma-geliştirme ve üretim bölümünce fiziksel bir ürün haline getirilir. Buradaki amaç bu prototiplerin ekonomik, sorunsuz ve alıcılar için çekici bir şekilde geliştirilebilmesidir. Daha sonra tüketici tepkilerini ölçme, ambalajlama ve markalama faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Bu aşama ağır yatırımlar gerektirme ve mali yükün yanı sıra çok fazla zaman alan bir aşama olarak dikkat çekmektedir.<sup>188</sup>

Bu aşama, ürün prototipinin oluşturulmasıyla, ürünün fiziki özelliklerinin denenmesi ve prototipin beklenen performansı sağlayıp sağlamadığının test edilmesine olanak sağlar. Ürün prototipi yaratmak ürünün işlevselliğini kontrol etmenin en uygun yolu olmaktadır. Bu aşamada geliştirilen ürünlerin güvenli ve etkili bir şekilde çalıştığını ya da çalışmadığını belirleyebilmek için fonksiyonel ürün testleri yapılmaktadır. Fonksiyonel ürün testleri, laboratuvar ve saha koşullarında yapılmaktadır. Laboratuvarlardaki testler gerçek koşullar taklit edilerek yapılmaya çalışılır. Ancak her zaman gerçek koşulların yaratılması mümkün olmadığından laboratuvar deneyleri bazı koşullarda yanıltıcı olabilmektedir. Fonksiyonel ürün testlerinde laboratuvar ortamında ürünün kullanılmasında herhangi bir probleme rastlanılmadıysa işletmeler tüketici testlerine geçmektedir. İşletmelerin potansiyel örnek müşterileri bulunmakta ve bu müşteriler prototipleri kullanmaktadırlar. Bu nedenle kullanım testi, tüketici ihtiyaç ve tercihlerine odaklanmış bir ürün geliştirmenin gerçekleşmesini sağlamak ve tüketicilerin tepkilerine göre üründe gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. İşletmeler, bu aşamada üretilmesi tasarlanan ürün kavramının teknik ve ticari açıdan mümkün bir ürüne dönüştürülüp dönüştürülemeyeceği sorusuna cevap aramaktadır.<sup>189</sup>

Bu aşamada üzerinde durulması gereken diğer bir konu da ambalajlama stratejilerinin belirlenmesidir. Çünkü ürün geliştirme faaliyetlerinin bir parçası ambalajların dizaynidir. Ambalajlama yeni bir ürün için iki açıdan önemli olmaktadır. Bunlardan ilki ambalajlama sayesinde yeniliğin mümkün olduğu kadar etkin bir şekilde tüketicilere iletilebilmesidir. İkincisi ise üründe bir yenilik olmamasına rağmen

---

<sup>187</sup> Kırım 344.

<sup>188</sup> Lamb, Hair 226.

<sup>189</sup> Ferrell, Pride 152-153.

ambalajının değiştirilmesi yoluyla yenilik imajının yaratılmasıdır. Ayrıca yeni ürünlerin piyasaya ilk sunumunda tutundurma faaliyetleri yeni ürünlerin başarısı için önemlidir. Bu durumda ambalaj, tutundurma fonksiyonu sebebiyle çok önem kazanmaktadır. Geleneksel olarak ürünün korunması için kullanılan ambalaj, giderek rekabet avantajı yaratan bir tutundurma aracı haline gelmiştir.<sup>190</sup> Ambalajlama kararlarının belirlenmesi sürecinde ilk yapılan, ambalajın nasıl olacağıının belirlenmesidir. Bundan sonra ise ambalajın boyu, şekli, rengi vb. hususlar belirlenmektedir. Ambalajlama kararlarında ambalajın boyu, şekli, rengi, tüketici tepkilerini etkileme, hafızada kolaylıkla kalabilme, ürünün tanınırlığını arttırma gibi nedenlerle önem kazanmış bir konumdadır.<sup>191</sup>

İşletmeler, geliştirilen yeni ürünler için ürün şekline ve ambalajına uygun, etkili ve akılda kalıcı bir marka bulmalıdırlar. Bu yolla ürünlerini tanıtarak ve rakiplerinden ayırarak, ürünleri taklit tehlikesine karşı korumuş oldukları gibi tüketici zihninde yer alacaklardır.

### **2.6.7. Pazar Testleri**

Geliştirilen ürün müşteri testlerinden geçirildikten sonra gerçek müşterilerin beğenisine sunulur. Bu aşamada pazarın ürüne ne tepki vereceği ve ürünün gerçek anlamda rekabete karşı nasıl bir performans sergileyeceği araştırılır. Ayrıca bu aşama sonunda, hedef kitlenin ürünü satın alıp almayacağı ve bu alımı tekrarlanıp tekrarlamayacağı belirlenmeye çalışılır. Pazar testi, yönetime alternatif stratejileri ve farklı ürün kombinasyonlarını ne ölçüde uyumlu bir şekilde uygulayabileceğini göstermesi açısından büyük önem taşır.<sup>192</sup>

Pazar testleri ürünün gerçek pazar koşulları altında ve belirli bir veya birkaç bölgede satışa sunulmasını içerir. Test pazarları ile ilgili başlıca işlemler test yapılacak

---

<sup>190</sup> Şule Özbaşar, “Ürün Kararları ve Stratejileri,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 234.

<sup>191</sup> Ferrell, Pride 382.

<sup>192</sup> Lamb, Hair 324.

şehir sayısını saptamak, örneğe girecek şehirleri belirlemek, test süresini saptamak, toplanacak bilgileri belirlemek ve alınacak önlemleri karşılaştırmaktır. Test pazarlaması, tek bir ürün ve pazarlama programı için yapılabileceği gibi, karşılaştırma amacıyla birden çok ürün ve pazarlama programı seçeneği için de yapılabilmektedir. Ürünün tüketici tarafından kabulü ve satın alma davranışlarını test etme konusunda hiçbir araştırma yöntemi gerçek pazar şartlarında yapılan araştırmaların sonuçlarını vermez.<sup>193</sup>

Bazı işletmeler, ürünlerin taşıdığı özelliklerden dolayı test pazarlaması yapmayabilirler. Örneğin hızın çok önemli olduğu moda pazarlarda ürünler direkt olarak pazarda denenir. Üretimin çok yüksek maliyetli ve uzun süreli olduğu ürünler için de aynı durum söz konusudur. Ancak bu durumlarda önceki adımların çok dikkatli atılmış olması ve hata riskinin en aza indirilmiş olması gerekmektedir.

Pazar testinin kapsamı, yatırım maliyeti, riski, zaman baskısı, araştırma maliyeti faktörlerine bağlı olarak belirlenir. Risk oranı yüksek ve büyük yatırım gerektiren ürünlerin seri üretime geçilmeden önce pazarda test edilmesinde yarar vardır. Pazar testinin en önemli dezavantajı, ürünün pazara girişindeki gecikmelerden dolayı potansiyel satışların kaybolmasıdır. Ayrıca pazar testlerinin rakiplere ürün hakkında bilgi verme riski de unutulmamalıdır. Rakipler, yapılan pazar testini kolaylıkla öğrenebilir, gözlemleyebilir ve sonuçlarını kendi ürünlerini geliştirmek için kullanabilirler.<sup>194</sup>

Ürünler pazar testleri için küçük partiler şeklinde üretilmektedir. Pazar testleri ile müşterinin ürüne ilişkin üç temel davranışı belirlenmeye çalışılır. Bunlar; müşterinin ürünü ilk defa satın alma, yeniden satın alma ve sık sık satın alma davranışlarıdır. Yeni bir ürün için ideal olanı bütün bu davranışlarının oranının yüksek olmasıdır. Bu davranışları belirlemek için kullanılan başlıca test yöntemleri: satış dalgası araştırması, simülasyonla pazarlama testi, kontrol edilmiş pazarlama testi ve standart test pazarlarıdır.<sup>195</sup>

---

<sup>193</sup> Tek 412-413.

<sup>194</sup> Kotler, Armstrong 267-268.

<sup>195</sup> Dalrymple, Parsons 237-238.



**Satış Dalgası Araştırması:** Bu yöntemde ürün önce müşteriye ücretsiz olarak test ettirilir. Daha sonra aynı ürün müşteriye cazip bir fiyatla sunulur. Bu şekilde müşterinin sözlü görüşlerinin yanı sıra, ürünü satın almaya değer bulup bulmadığı da belirlenir. Satış dalgası araştırması, oldukça güvenli bir şekilde ekstra bir maliyete girilmeksizin uygulanabilecek bir yöntemdir.<sup>196</sup>

**Simülasyon Testi:** Bu yöntemde tam ölçekli bir pazar testi, sınırlı sayıda müşteri ile yapılır. Bu testte, müşteri grubuna ilk olarak marka ve ürün tercihleri hakkında sorular yöneltilir. Daha sonra bu müşteriler, yeni ürünün de yer aldığı birçok ürüne bakmaları için davet edilir. Sonra gelen müşterilere sınırlı bir para verilir ve istedikleri ürünleri satın almaları istenir. İşletme, kaç müşterinin yeni ürünü veya rakip ürünü satın aldığını belirler. Bu test, yeni ürünün rakip ürünlerin reklamı karşısındaki nispi etkisini de bir ölçüde göstermiş olur.<sup>197</sup>

**Kontrollü Pazarlama Testi:** Bu yöntemde şirket bir ücret karşılığında, yeni ürününü satacağı belirli sayıda mağaza bulur. Testi yürütecek mağaza sayısı ve coğrafi konumları ürünün hedef kitlesi göz önüne alınarak belirlenir. İşletme ürünü, araştırmaya katılan mağazalara dağıtır ve satışları kontrol eder. Ürünü satın alan müşterilerin ürün ile ilgili görüşlerini alır. Ayrıca test sırasında yerel reklam ve promosyonların etkisini de değerlendirebilir.<sup>198</sup>

**Standart Test Pazarları:** Bu yöntemde ise ürünler test kapsamına alınacak geneli temsil edebilecek bir şehirde piyasaya sürülür. İşletme, seçmiş olduğu şehirlerde bayileri aracılığıyla ürünü satışa sunar ve bu satışı yerel pazarlarda tutundurma kampanyası ile destekler.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> N. Eric Berkowitz, *Marketing*. (Boston: Richard Irwin Inc., 1994) 309.

<sup>197</sup> Kırım 310.

<sup>198</sup> Kırım 310.

<sup>199</sup> Kotler, Keller 2011, 68.

### 2.6.8. Ticarileşme

Ürün geliştirme süreci, ürünün pazara sunulması yani ticarileştirme aşaması ile son bulur. İşletme bu aşamada ürünün tam üretimine, dağıtımına ve promosyonuna başlar. Ürünün ambalajı ve boyutları konusunda son kararlar alınmıştır. Bu aşama diğerlerine göre çok daha masraflı ve risklidir. Bu nedenle ürün piyasaya sürülmeden önce bundan önceki aşamaların ve testlerin sağlıklı olarak uygulanmasının büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bu aşamaya gelen işletme artık ürüne ve onun geleceğine güvenmektedir ve çok büyük giderlere katlanmaktadır.

Ticarileştirme aşamasında düşünülmesi gereken faktörler, ürünün tüketiciler ve dağıtıcılar tarafından kabul edilme hızı, dağıtımın yoğunluğu, işletmenin üretim kapasitesi, promosyon karması, fiyatlar, rekabet, kar edilesiye kadar geçecek olan süre ve ticarileştirme maliyetleridir.<sup>200</sup>

İşletmelerin bu aşamada ürünlerini piyasaya sürerken almaları gereken karar sunumun doğru zamanda yapılıp yapılmadığının belirlenmesidir. Ayrıca, yeni ürünün piyasaya sunulması sırasında işletme rakiplerini de göz önünde bulundurmalıdır.

Çoğu işletmeler pazarda öncü olmayı severler. Bu durumda işletmeler, hem itibar kazanmakta hem de pazara ilk girmenin avantajını yakalamaktadır. Ancak aceleci davranarak hatalı ürün piyasaya sürmek işletmeye imaj da kaybettirebilir. İşletmeler rakiplerle birlikte pazara girmeleri halinde ürünü rafine etme fırsatı bulmuş olur. Burada amaç promosyon ve tanıtım maliyetlerinin bir kısmını rakiplerle paylaşmak olabilir. İşletme, ürün sunumunu geciktirerek rakiplerin pazara önce girmesini de sağlayabilir. Böylelikle pazara ürünün tanıtılma maliyetlerinden, ürünün tutulmama durumunun vereceği dezavantajdan kurtulmuş ve pazarın büyüklüğünü öğrenmiş olur. Bu stratejinin rakibin eksiklerinden yararlanmak, taklit etmek ve pazarın büyüklüğünden yararlanmak gibi bir başka olumlu yönü de vardır. Ancak bazı fırsatları rakibe kaptırma olasılığı da az değildir.<sup>201</sup>

---

<sup>200</sup> Evans, Berman 290.

<sup>201</sup> Kotler, Armstrong 48-53.

Yeni ürünün pazara sunulduğunda ve hemen sonrasında işletmeler, ürüne ilişkin tüm gelişmeleri, tüketicilerin tepkilerini ve eleştirilerini izleyerek gerekli tedbirleri almalıdırlar. Yeni ürünün sunumundan sonraki rekabetçi tepkilerin ölçülebilmesi, bu tepkilerin ürünün karlılığını, pazar payını ve pazar pozisyonunu etkilemesi açısından oldukça önemlidir.<sup>202</sup>

## 2.7. Yeni Ürünün Pazara Sunulması

Yeni bir ürün pazara sunulurken, ana gaye tüketicinin bu ürüne karşı reaksiyonunu veya direnmesini asgariye indirmektir. Yani burada yapılması gereken, tüketici davranışlarındaki değişimleri asgari bir seviyeye indirmektir. Bu reaksiyon ve direnişlerin tüketicinin yanı sıra dağıtım kanalları tarafından da gelebileceği unutulmamalıdır. Risk ve belirsizlik faktörleri, yeni ürünün pazara sunum stratejisinde önemli bir rol oynar. Yani yapılacak olan reklam ve tanıtma faaliyetleri sonucunda, satışların ne kadar artacağı veya satışların belli bir seviyeye kadar artması için sunum faaliyetlerine ne kadar finansman ayrılacağı kesin çizgilerle tahmin edilemez. Bu risk ve belirsizlik faktörünü minimize edebilmek için "işletmelerin mutlaka satış hedeflerini önceden tespit, planlama, bütçeleme ve zamanlama faaliyetlerinde bulunmaları gerekir. İşletmelerin karlılıklarını optimal seviyede tutabilmeleri için satış hedeflerini stabilize ve büyüme açısından ele almaları gerekir. Yeni ürünün pazara sunumuyla ilgili planlamalarını yaparken de, bu iki hedefi düşünerek, yaygın veya örgün bir politikanın ana çizgileri tespit edilmelidir. Bütçelemede, maliyetlerin karlılığa olan katkısının ölçümü önem kazanırken, zamanlamada reklam ve tanıtma faaliyetlerinin seri ve yoğun mu yoksa yavaş yavaş ve sürekli mi olacağı, stratejinin esasını teşkil etmektedir. İşletmelerin, yeni ürünün pazara sunum stratejilerini belirlerken, en ince ayrıntıya kadar her konuyu araştırıp gözden geçirmeleri gerekir. Aksi taktirde yapılacak en küçük bir hata yeni ürünün pazarda istenmeyen reaksiyonlarla karşılaşmasına neden olur."<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> P. Oliver Heil, Rockney G. Walters, *Explaining Competitive Reactions to New Products: An Empirical Signaling Study*. (Oxford : Blackwell Publishing, 1993) 53.

<sup>203</sup> Tayfun Turgay, *Yeni Ürüne Yönelik Pazarlama Stratejileri*, Cilt 5, Sayı 14. (Ankara: Ekonomik Yaklaşım, 1994) 32-35.

### 2.7.1. Ürün İle İlgili Kararlar

Ürünün özelliği, yenilik derecesi, yenilik açısından hangi konumda olduğu, birim maliyeti, talebin yapısı ve muhtemel talep miktarı ile rakiplerin stratejileri, ikame ürünler vb. faktörler dikkate alınarak hedeflenen pazara yeni ürünü sunan işletmenin, istediği başarıyı sağlayabilmesi için ürünün fiyatı, ambalajı, markası, dağıtım kanalları ve satış sonrası hizmetleriyle tam olarak hazır olması önemlidir. Ürünün tüketiciye ulaştığı aşamada pazarlama iletişim çalışmalarının da hayata geçirilmesi yeni ürünün satışını ve pazar payını arttırmada büyük önem taşır.

İşletmenin amacı, tüketicinin doyurulmamış bir gereksinimini gidermeye veya doyurulmuş olsa bile, bu gereksinimi daha iyi karşılamaya yönelik bir ürünü geliştirmeye yönelik olmalıdır.<sup>204</sup>

Tüketici açısından rakiplerin ürünleri ile kıyaslandığında benzersiz faydalar sunan, fiyat-performans özelliği ile farklılık yaratan ürünlerin diğer ürünlere kıyasla daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir.<sup>205</sup> Bu tarz ürünler, rakiplerin sundukları ürünlere kıyasla daha yüksek bir kaliteye sahiptirler. Ancak burada kaliteyi belirleyen tüketicinin kendisidir. Tüketicinin ne istediğine yönelik olarak çalışmaların iyi bir şekilde yürütülmesi ve bunun sonucu olarak tüketicinin ihtiyaçlarının, problemlerinin, beklentilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Tüketici için faydanın, benzersiz performansın, kalitenin ne olduğunu anlayabilmek başarıya giden yolda oldukça önemlidir. Bu tarz ürünler tüketiciye, rakiplerin ürünlerinde bulunmayan benzersiz nitelikte faydalar sunmaktadırlar. Tüketicinin maliyetlerini azaltmakla beraber, tüketicinin rakiplerin ürünlerinde yaşadığı sıkıntılar, bu ürünlerde bulunmamaktadır. Bu ürünler, rakiplerin ürünlerinin karşılayamadığı tüketici ihtiyaçlarını karşılamakta, fiyat performans avantajı sağlamaktadır.<sup>206</sup>

---

<sup>204</sup> Gürsel 144.

<sup>205</sup> Lehmann 81.

<sup>206</sup> Cooper, Kleinschmidt 2000, 44-45.

## 2.7.2. Fiyat İle İlgili Kararlar

İşletmeler; karlılık, sosyal sorumluluğu yerine getirme, hayatını devam ettirme gibi bir takım temel amaçlara sahiptirler. İşletmelerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, sunduğu ürün ve hizmetlere bir bedel belirlemesi gereklidir, bu bedel fiyat olarak adlandırılır. Başka bir tanıma göre “fiyat”, belirli bir ürün veya hizmetin faydasını belirli bir para tutarına eşitleyen bir sayıdır. Bir diğer tanıma göre ise fiyat, kişilerin bir ürün veya hizmete vermiş oldukları toplam değeri gösteren bir kavramdır.<sup>207</sup>

Teorik olarak fiyat, pazarda alıcı ve satıcıların bir araya gelmeleri ve pazarlık yapmaları neticesinde oluşur. Fiyat, 4P olarak adlandırılan pazarlama karmasının da en önemli bileşenlerindedir. Zira işletmenin karı, ürünlerine biçtiği fiyat ile doğru orantılı olarak artar veya azalır.<sup>208</sup>

Ürün, mamul hayat seyri boyunca ilerledikçe fiyatlandırma stratejisi de değişmektedir. Ürün başlangıç veya pazara giriş aşamasında iken takip edilebilecek fiyatlandırma stratejileri ile ürünün ileri safhalarda olduğu durumlardaki fiyatlandırma stratejileri farklı olmaktadır.

Yeni bir ürünü ilk defa pazara sunan bir işletmeler, özellikle yeni pazara girdiklerinde yaptıkları yatırımın bir an önce geri dönmesini ve kısa sürede yüksek kazanç sağlamayı istediklerinden yüksek fiyat stratejileri uygulamayı tercih ederler. Bazen de, kısa sürede pazarda yüksek karlara ulaşmak yerine uzun vadede kar sağlamayı, kar paylarını arttırmayı ve pazarda sağlamlaşmayı hedeflerler. Bu durumda yüksek fiyatlar yerine düşük fiyatları tercih ederler. Yüksek fiyat uygulamasında pazarın kaymağını alma, düşük fiyat uygulamasında pazara nüfuz etme stratejileri yoğun olarak başvurulan ve en fazla öneme sahip olan stratejilerdir.<sup>209</sup>

---

<sup>207</sup> Hakan Katırcı, Metin Argan. *Spor Pazarlaması*. Ed. Sevgi Ayşe Öztürk, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ofset Yayınları, 2012) 115.

<sup>208</sup> Katırcı, Argan 116.

<sup>209</sup> Turan 357-358.

## Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi

Pazara yeni sürülen, ikamesi ve muadili olmayan bir ürün için, rakiplerin pazarda henüz faaliyet göstermemelerinden istifade ederek ürünü mümkün olan en yüksek fiyattan tüketicilere sunma stratejisidir. Pazarın kaymağını alma fiyatlandırması, bir nevi değer odaklı bir strateji olup, işletme mümkün olan en kısa zaman içinde maksimum kar elde etmeyi sağlayacak bir şekilde yüksek fiyat belirleme yoluna gider. Burada amaç, esnek olmayan talepten yararlanarak, fiyata karşı duyarısız pazar bölümünü ele geçirerek pazarın kaymağını almaktır.<sup>210</sup> Bu strateji ürün hayat seyrinin giriş aşamasında pazarlama bütçesinin yüksek olmasına bağlı olarak uygulanır.<sup>211</sup>

Pazarın kaymağını alma stratejisinin amacı, rakipler pazara girinceye kadar yüksek bir gelir elde etmek, başlangıçta yüksek bir fiyat uygulamak ve ardından da fiyatları düşürerek rakiplerin pazara girmesini engellemek ve pazar payını korumaktır. Bu stratejinin tenkit edilen yönü ise başlangıç fiyatının yüksek olması sebebiyle düşük gelir grubundaki insanların bu ürünleri satın alamadıklarıdır. Ancak, bu yaklaşımı makul kılan en önemli sebep, yeni ürünlerin pazara sunulmasına kadar geçen sürede işletmenin yapmış olduğu yatırımları geri kazanabilmek için bu tür bir uygulamaya gitmesinin kaçınılmaz olduğudur. Pazarın kaymağını alma stratejisinin bir diğer önemli üstünlüğü, ürün maliyetinden oldukça yüksek bir fiyatla pazara sunulduğu için yanlış fiyatlandırma yapma ihtimalinin düşük olmasıdır. Rakiplerin pazara girmesi ile beraber fiyatlar da rekabet şartlarına göre düşürülür. Bu aşamada ürüne dair tutundurma faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.<sup>212</sup> Bu stratejinin uygulanması; ürün yaşam sürecinin ilk aşamasında talebin fiyata karşı duyarlı olmaması, yüksek fiyattan ürün talebinde bulunacakların yeterli sayıda olması, rakiplerin kısa sürede pazara girmemeleri, devletin fiyata müdahale etmemesi gibi koşulların var olmasına bağlıdır.<sup>213</sup> Örnek vermek gerekirse; walkman, ilk defa Sony firması tarafından 1979 yılında pazara sürüldüğünde rakipsiz bir üründü. Bunun bir diğer önemli noktası ise, Sony ürünü rakipler tarafından taklit edilmesi

---

<sup>210</sup> Katırcı, Argan 101.

<sup>211</sup> Kotler, Armstrong 275.

<sup>212</sup> Katırcı, Argan 101.

<sup>213</sup> Turan 358.

sürecinde mütemadiyen yenileme çalışmasında bulunmuş ve böylece önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmiştir. Üretilen ilk walkmanlı cep telefonu da yine Sony firmasının da iştirakçısı olduğu Sony-Ericsson W800 modelidir. İşletme, bu ürünler ile pazarın kaymağını almıştır. Bir diğer önemli örnek ise, taşınabilir MP3 çalarları ilk defa üreten Apple firmasıdır. Mac tabir edilen ve genelde tasarımcılar tarafından kullanılan bilgisayarları üreten firma, rakiplerinin oldukça gerisinde kalmış bir durumdaydı. Fakat İpod (MP3 çalar) adını verdiği ürünü pazara sunması ve pazarın kaymağını alması ile hem bilgisayar hem de yazılım üreten bölümlerine de mali kaynak aktarma imkanı bulmuş, böylece diğer firmalar için tekrar ciddi bir rakip haline gelebilmiştir.<sup>214</sup>

### **Pazara Nüfuz Etme Stratejisi**

Pazara nüfuz etme fiyatlandırması, pazarlama amaçlı bir strateji olup, işletmenin esas amacı fiyatı mümkün olduğunca düşük bir seviyede belirleyerek pazar payını maksimum seviyede tutmaya çalışmaktır. Pazarın kaymağını alma stratejisinin aksine işletme, başlangıçta fiyatları mümkün olduğunca düşük tutarak pazara hızla nüfuz etme yoluna gider ve büyük bir pazar payı elde etmeye çalışır. Bu yolla artan satış miktarı dolayısıyla maliyetlerde düşme meydana geleceğinden, düşük fiyat seviyesinde dahi işletmenin kar marjında artma meydana gelir. Bu stratejinin uygulanmasında; talebin fiyat karşısında esnek olması, rakiplerin pazara girme konusunda çekingen olmaları, fiyata karşı duyarlı olan tüketici için ürünün çekici kılınması gibi koşullar bulunmaktadır.<sup>215</sup>

Temel olarak “Pazarın kaymağını alma” stratejisinin tam tersidir. İşletme, muadili ve ikamesi olan bir ürünle pazarda faaliyet gösteriyorsa uygulanır. Rakiplere göre, ürün veya hizmetlere daha düşük bir fiyat belirlenir. Bu yöntemin kullanıldığı pazarda ürünün satış miktarı, fiyatın düşmesi ile yüksek oranda arttığı durumlarda (talebin fiyat elastikiyeti yüksekse) ve yöntemi kullanan işletme ölçek ekonomisini kullanan bir işletme ise başarı ihtimali daha yüksektir. Buna örnek olarak Pegasus Hava Yolları’nı göstermek mümkündür. Pegasus, yolcu trafiğinin en fazla olduğu hava limanlarına, diğer firmalardan daha ucuz sefer tarifeleri ile girmiş ve pazarda ciddi bir yer edinebilmiştir.

---

<sup>214</sup> Katırcı, Argan 102.

<sup>215</sup> Turan 358.

Bir diğer örnek ise MediaMarkt'tır. MediaMarkt, ülkemize düşük fiyat stratejisi ile giriş yapmış, hem rakipleri yıpratmış, hem de müşterilerin ilgi odağı haline gelmiştir.<sup>216</sup>

**Tablo 2.1.** Pazarın Kaymağını Alma ve Pazara Nüfuz Etme Stratejilerinin Uygulama Koşulları

<b>Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi</b>	<b>Pazara Nüfuz Etme Stratejisi</b>
Mamul hayat eğrisinin ilk aşamalarında talep esnek değilse,	Tüketiciler fiyata karşı duyarlı, yani talep esnek ise,
Ürüne yüksek fiyat ödemeye hazır tüketicilerin miktarı yeterli görülüyorsa,	Satışların artması sonucu maliyetler düşüyorsa,
Rakiplerin pazara girişleri kısa vadede zor ise,	Ürünler pazarda bilinen ürünler ise,
Kamu yönetimi yüksek fiyata tepki göstermeyecek ise uygulanabilir.	Düşük fiyatın rakipler açısından caydırıcı olduğu durumlarda uygulanabilir.

**Kaynak:** Hakan Katırcı, Metin Arğan. Spor Pazarlaması. Ed. Sevgi Ayşe Öztürk, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ofset Yayınları, 2012) 102.

<sup>216</sup> Katırcı, Arğan 102-103.



**Tablo 2.2.** Pazarın Kaymağını Alma ve Pazara Nüfuz Etme Stratejilerinin Karşılaştırılması

<b>Kriter</b>	<b>Pazara Nüfuz Etme Stratejisi</b>	<b>Pazarın Kaymağını Alma Stratejisi</b>
<b>Amaç</b>	Risk alarak uzun dönemde pazar payını artırma veya koruma	Riskten kaçınma ve kısa dönemde karlılık
<b>Talep Yapısı</b>	Fiyat elastik olup, birden fazla pazar hedef pazar olarak seçilir	Fiyat oldukça inelastik ve birçok pazar bölümü hedef pazar olarak seçilir
<b>Ürün Özellikleri</b>	Prestij önemli değil fakat ürün hayat seyri uzun	İmaj önemli ve ürün hayat seyri kısa
<b>Fiyat</b>	Fiyatlar düşme baskısı altındadır ve hızlı hareket gerektirir	Fiyatlar korunabilir ancak birden çok baskı mevcuttur.
<b>Tutundurma</b>	Ürün bilinen bir üründür	Ürünler pek tanınmamaktadır
<b>Dağıtım</b>	Mevcut dağıtım kanalı	Yeni ve farklı dağıtım kanalı
<b>Rekabet Durumu</b>	Düşük fiyat ile pazara sınırlı giriş	Yeni rakipler pazara girebilir ancak pazara giriş engelleri yüksek
<b>Finansman</b>	Yüksek yatırım ve yavaş geri ödeme	Düşük yatırım ve hızlı geri ödeme

**Kaynak:** Hakan Katırcı, Metin Arğan. *Spor Pazarlaması*. Ed. Sevgi Ayşe Öztürk, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ofset Yayınları, 2012) 102.

İşletme, başkaları tarafından üretildiği için pazarda mevcut ama kendisi için yeni bir ürün üretirse, bunu fiyatlandırırken rakiplerin ve pazarın tecrübelerinden yararlanır. Pazara ilk kez sunulan, gerçekten yeni veya önemli ölçüde yeni bir ürün üretmesi halinde ise böyle bir imkandan yararlanamayacağı açıktır. Böyle bir durumda işletmenin sonradan taklit edilmesi tehlikesi de mevcuttur. Bu nedenle işletme fiyatı saptarken bu durumları gözönünde bulundurarak bir fiyatlandırma stratejisi belirlemelidir. Yeni ürüne ilişkin bir diğer husus da fiyatlandırmada güdülen hedefle ilgilidir. Bazen amaç maksimum kar olmayıp, bir miktar kar etmekle beraber ürünü seçilen pazar bölümüne kabul ettirme ve muhtemel rekabete karşı pazar payını korumaktır. Pazarın nasıl tepki göstereceğinin bilinmemesi ve örnek alınacak bir deneyimin de olmaması, çeşitli amaçları gerçekleştirecek optimal bir fiyat belirlemeyi gerektirir.

### 2.7.3. Tutundurma İle İlgili Kararlar

Pazara sürekli yeni ürünlerin sunulduğu ve tüketici tercihlerinin yönlendirilmeye çalışıldığı günümüz pazarlama çevresinde işletmelerin örgütsel çevreleri ile olan iletişimlerinde tüketicilerin doğru bilgilendirilmesi gerekmektedir. Tüketicilerin bilgilendirilmesi ve ürün-tüketici etkileşiminin gerçekleşmesinde önemli rolü bulunan iletişim uygulamalarında doğru, açık ve anlaşılabilir bilgi aktarımı oldukça önemlidir. İletişim uygulamaları ile işletmeler çok çeşitli kanallar aracılığıyla geniş tüketici kitlelerine ulaşabilmektedir. Günümüz işletmeciliğinde bütünleşik pazarlama iletişimi olarak adlandırılan ve tüketici etkileşimini sağlayan bu uygulamaları genel olarak; işletmenin pazara sunduğu ürünlerini ve bunların sağlayacağı yararları, ilişkide bulunduğu veya bulunabileceği hedeflere anlatabilmek amacıyla gerçekleştirdiği ve sistematik bir şekilde ele alınan iletişim çabalarının tümü biçiminde tanımlamak mümkündür.<sup>217</sup>

Dolayısıyla bütünleşik pazarlama iletişimi, işletmenin hedef aldığı kitlelerle kaliteli etkileşimin sağlanabilmesi için iletişim aracı olarak kullanılacak tüm

---

<sup>217</sup> Yavuz Odabaşı, *Pazarlama İletişimi*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1995) 269.

elemanların etkilerinin stratejik bir yaklaşımla ele alınması sonucunda kalıcı etkiler bırakabilen başka bir deyişle sinerjik etki yaratan unsur olarak ifade edilebilmektedir.<sup>218</sup> Bütünleşik pazarlama iletişimi, pazarda üstünlükler, ayrıcalıklar yaratan bütün yaratıcı pazarlama iletişimi faaliyetlerini kapsayarak, pazarlama karmasıyla bütünlük oluşturup sonuçlar sağlamaktadır.<sup>219</sup>

İşletme, bütünleşik pazarlama iletişimi uygulamaları aracılığıyla hedef kitle ile olumlu ilişkiler kurulabilmekte ve kendini kamuoyuna anlatabilmektedir. Kısa sürede oldukça geniş kitlelere hitap ederek yeni ürünlerini tanıtmaya ihtiyacı gidermek isteyen işletme, seçilen iletişim ortamlarında hangi tüketiciye, nasıl bir içerikte ve ne kadar bilgi aktarılacağını belirlemektedir. Burada karar verilmesi gereken önemli nokta, tüketicilere hangi kanallar aracılığıyla ulaşılabileceğidir.<sup>220</sup> Pazarlama iletişim karmasını oluşturan bu kanallar, reklam ( radyo, televizyon, açık hava reklamcılığı, basılı reklam ), kişisel satış, satış tutundurma, halkla ilişkiler ve doğrudan pazarlama olarak sıralanır.<sup>221</sup> Bu kanallar aracılığıyla tüketiciler ile iletişim çift yönlü gerçekleştirilmelidir.<sup>222</sup>

İşletmelerin yeni ürünlerin tanıtılması ve satış hedeflerine ulaşılabilmesinde, iletişim faaliyetleri için toplam satış gelirlerinden önemli bir payı bütünleşik pazarlama iletişimi bütçelerine aktardıkları görülmektedir. Her geçen gün daha da artan oranda iletişim yöntem ve tekniklerinin kullanımı ve etkinliğinin güçlendirilmesinde rasyonel yaklaşımlar benimsenmesine yol açmıştır. Bu nedenle tüketiciyle iletişim sürecinde düzenli denetimlere başvurularak, tüketiciye aktarılacak mesajlarda yeni ürünün veya markanın öne çıkan özellikleri üzerinde odaklanma, tüketiciyle iletişimi güçlendirirken onu eğitme, hizmet kapasitesini yansıtmaya çabalarını da içeren uygulamaların dengelenmesi önem kazanmıştır.<sup>223</sup>

---

<sup>218</sup> Odabaşı 270.

<sup>219</sup> Pekmezci 384.

<sup>220</sup> Odabaşı 271.

<sup>221</sup> Kotler, Armstrong 408.

<sup>222</sup> Pekmezci 385.

<sup>223</sup> Odabaşı 271-272.

#### 2.7.4. Dağıtım İle İlgili Kararlar

Dağıtım kanalı, ürün ve hizmetlerin pazarlamasını sağlamak amacıyla işletme içi birimler ile işletme dışı acentalar, toptancılar, perakendeciler vb. gibi aracı veya aracısız kuruluşların oluşturdukları bir örgüt veya yapıdır.<sup>224</sup>

Dağıtım kanalı yapısı ve ürün uyumu, tüketici ihtiyaçlarına, mevcut pazar şartlarına, işletme yapısına ve finansmanına, çevresel faktörlere, rekabet ortamına ve araçların özelliklerine uygun olarak belirlenmektedir. Dağıtım kanalı, tüketiciler, araçlar ( üreticiler, toptancılar, perakendeciler), pazar araştırma firmaları, depolar, taşıma ve sigorta firmaları, finansal kurumlar, reklam ajansları ve danışman üyelerden oluşur. Kanal üyelerinin işbirliğini sağlayacak şekilde mevcut kanalların yönetimi bir işletmenin dağıtım hedeflerini gerçekleştirmesi için gereklidir. Yeni bir ürünün pazarda kendini kabul ettirmesinde kanal üyelerinin desteği ve işbirliği büyük önem taşır.<sup>225</sup>

Yeni ürün pazara sunulmasında, işletmeler mevcut kanallara güvenebilirler veya mevcut ve potansiyel müşterilere daha iyi hizmet edebilmek için yeni kanalları kullanabilirler. Diğer ürünler için mevcut olan dağıtım kanalı yeni ürün veya ürün hattı için uygun değil ise, yeni bir kanal geliştirilmesi veya mevcut kanalda bazı bölümlerin yeniden dizayn edilmesi gerekir.

Yeni ürünlerin çoğu için yoğun ve atak bir tutundurma çabasını ortaya koymak gerekmektedir. Ürünlerin giriş aşamasında, aracı kanal üyelerinin çoğu bu tür tutundurma faaliyetleri için gerekli çabayı yerine getirmekte çok istekli olmamaktadırlar. Çünkü yeni ve tüketici talebinin yeterli olmadığı bir ürün için çok fazla risk almak istememektedirler. Bu nedenle ürünlerin giriş aşamalarında kısa kanallar tercih edilmektedir.<sup>226</sup>

---

<sup>224</sup> Tek 519.

<sup>225</sup> Çakıcı 366-374.

<sup>226</sup> Turgay 32.

Yeni ürünle ilgili dağıtım kanalları stratejisi kurulurken iki önemli noktanın açıklığı kavuşturulması gerekir. Bunlar; kanalın tipi ile araçların sayısıdır.<sup>227</sup>

**Dağıtım Kanalının Tipi:** Yeni ürün yönetimi ve kanal yönetiminin kesiştiği pek çok nokta vardır.<sup>228</sup> Bu ortak noktalar doğrultusunda dağıtım stratejileri belirlenir. İşletmenin daha önce bir ticari faaliyeti mevcut olup, bu faaliyetlerine ilişkin dağıtım kanalları varsa ve yeni ürün, bu dağıtım kanalına uygun bir özellik gösteriyorsa, yeni bir kanal stratejisine geçilmeyebilir ya da yeni ürünün piyasaya sunulması için belirli bir periyodu kapsayan bir dönemde özel bir kanal stratejisi kullanılıp sonra tekrar eski sisteme dönülebilir. Bu özel strateji, yeni ürünün pazara sunumu için yetiştirilmiş satıcı grubunun belirli bir periyot içindeki faaliyeti şeklinde olabilir. Fakat her şeyden önce kanal tipine yönelik stratejinin tespiti için bazı konuların çok iyi incelenmesi ve tanımlanması gerekir. Bunlar; yeni ürünün analizi, pazarın tabiatı, mukayese edilebilir ürünler için mevcut kanalların gözden geçirilmesi, uygulanabilir her kanalın karlılık, maliyet ve satış imkanlarının tespiti, kanal yönünden piyasa araştırması yapılması, dağıtım kanallarının yetki ve görevlerinin tarifi gibi konuları kapsamaktadır. Bütün bu incelemelerin neticesinde işletmeler, toptancı ve/veya perakendeci ünitelerin tip ve özellikleri üzerinde optimal bir karara varabilmektedirler.<sup>229</sup>

**Aracıların Sayısı:** Dağıtım kanalları stratejisinin diğer önemli bir hususu da aracı sayısının optimalitesidir. Sayısal açıdan genellikle üç çeşit dağıtım mevcuttur. Bunlar, yoğun dağıtım, seçimli dağıtım ve yaygın dağıtımdır. *Yoğun dağıtım;* satışların maksimum miktarda sergilenmesidir. Burada ana hedef, devamlı ürün ikmaliyle pazar hissesini arttırmaktır. Tabii ki bu hedefe ulaşmak için yoğun tanıtma faaliyetleri gerekmektedir. *Seçimli dağıtım;* burada amaç satış maliyetlerini minimize edebilmek için ürünün özelliğine göre dağıtım kanalları kullanmaktır. Ayrıca ürünün özelliğine uymayan dağıtım kanalı tiplerinden başka az miktarda satışı olan, yeterli kredisi bulunmayan, ana işletmenin satış programına ters düşen araçların tasfiyesi de kanalların sınırını daraltıcı

---

<sup>227</sup> Turgay 34.

<sup>228</sup> Çakıcı 374.

<sup>229</sup> Turgay 34-35

kriterler olmaktadır. *Yaygın dağıtım* ise, ülkenin bütün coğrafi alanlarına yayılan bir dağıtım sistemidir. Burada iki sistem mevcuttur. Birincisi yaygın satış sistemi olup, bölgesel distribütörlük ve bayilik anlaşmaları şeklinde yürütülür. İkincisi ise yaygın anlaşma sistemi olup, bölgelerde sadece o işletmenin ürünü satmakla yükümlü olacak distribütörlük ve bayilik sistemini kapsar.<sup>230</sup>

---

<sup>230</sup> Turgay 35.

### 3. MARKA KAVRAMI

#### 3.1. Markanın Tanımı

Marka, tüketicilerin zihinlerinde bulunan ancak kökleri gerçeğe dayanan algısal bir varlık, müşteri karar verme sürecini basitleştiren ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilen bir birimdir. Bir üründen daha fazlası olan marka, müşterileri tatmin etmek için belirlenecek kalite düzeyi hakkında işletmelere bilgi verir, finansal geri dönüş sağlar.<sup>231</sup>

Marka, üretici veya satıcıların ürün ya da hizmetini tanıtan ve onu diğerlerden ayırmaya yarayan isim, terim, sembol, şekil veya bunların birleşimidir. Bir marka özünde, ürün veya ürünü yapanın kimliğini gösterir. Marka ismi, markanın sözlü olarak ifade edilen kısmıdır ve kelimeler, numaralar ya da harflerden oluşmaktadır. Buna örnek olarak, Arçelik, Mavi Jeans ya da Vestel verilebilir. Marka, temel olarak bir ürün ya da hizmeti temsil eder ancak sadece bir isimden ibaret değildir. Marka, üreticinin ya da hizmet sunanın; tüketicinin beyninde oluşturduğu imaj ve görüntüyü temsil eder. Dolayısıyla, ürüne özgü tüketici algısını etkileyen tüm özellikler marka kavramı içinde değerlendirilir.<sup>232</sup>

Aynı ya da farklı, çeşitli niteliklerde ve sektörlerdeki ürün/hizmetlerin birbirinden kolayca ayrılmalarını sağlayan, yapılan ürün/hizmet dizaynları ve çalışmaları ile benzerlerinden farklılaştırılan, ürün ile birlikte onu piyasaya sunan kişileri ve firmaları da tanımlayan, basım ve yayım yoluyla geniş kitlelere duyuran, tanıtan, onları başkalarının taklit etmesi ya da haksız davranışları karşısında ait olduğu ülkenin ya da uluslararası hukuk kurallarının çerçevesinde koruyan; isim, sözcük grubu, harf, rakam, renk, şekil, ve dizayn bileşimine marka denir.<sup>233</sup>

---

<sup>231</sup> Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. (New Jersey: Prentice Hall, 2008) 2-10.

<sup>232</sup> Alper Özer, *Küresel Ürün ve Marka*. (Ankara: Türmob SBF Yayın, 2003) 131.

<sup>233</sup> Mehmet AK, *Firmalarda Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. (İstanbul: Grafik Sanatlar Dizisi, 1998) 121.

Marka, ürünün ya da hizmetin üreticisini ya da satıcısını tanıtan bir isim, terim, işaret, sembol, dizayn veya tüm bunların kombinasyonudur.<sup>234</sup>

### 3.2. Markanın Önemi ve Sağladığı Faydalar

Güçlü markalar, işletmelere rakiplerinden farklılaşma, rakiplerinden öne geçerek pazar paylarını arttırma gibi klasik yararlar sağlamanın ötesinde artık işletmelerin bilançosunda tek başına gösterilen bir aktif değer haline gelmektedir. Bundan dolayı işletmeler için güçlü bir markaya sahip olmak en önemli amaçlardan biridir. Ayrıca güçlü markalar inşa ederek pazar paylarını arttıran işletmeler sadece kendi kurumlarına değil aynı zamanda ülkelerine de katma değer yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle güçlü markaların olduğu bir ülkede üretim, istihdam, ihracat ve milli gelir artmaktadır. Sonuç olarak bilinir ve değerli markalar yaratmak hem işletmeler hem de ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır.<sup>235</sup>

Günümüzde işletmeler açısından markanın çok önemli olması, ağırlaşan rekabet koşulları ve sürekli değişen tüketici kalıpları karşısında pazarlama uygulamalarının şekil değiştirmesi ve ürüne bağlı özelliklerin önemini yitirerek marka ve markalaşma çalışmalarının ön plana çıkmaya başlamasından ileri gelmektedir. Dolayısıyla günümüzde rekabetin ürünlerden çok markalar arasında yaşandığı söylenebilir. Üründen çok markanın ön plana çıktığı yeni pazarlama uygulamalarında artık kaliteli ürün başarı için yeterli olmamakta kaliteli ürün markayla desteklendiği ölçüde başarıya ulaşılabilmektedir.<sup>236</sup>

Aynı zamanda ülke açısından bakıldığında bir ülke sahip olduğu markalar kadar zengindir. Bunun sebebi dünya çapındaki markaların doğdukları ülkelere çeşitli toplumsal ve ekonomik faydalar sağlamasıdır. Açıklamak gerekirse, yurtdışı piyasalarda

---

<sup>234</sup> Kotler, Armstrong 231.

<sup>235</sup> İrfan Ateşoğlu, *Türkiye'nin İhracatında Marka İmajının Etkisi*. (Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Isparta, 2003) 78.

<sup>236</sup> Ateşoğlu 78-79.



müşteri sadakati oluşturarak pazar paylarını koruyan markalar ait oldukları ülkelere güvenilir ve sürekli döviz sağlarlar. Bunun yanında ülke içinde de ekonomik canlılığı sağlayarak üretimin ve milli hasılanın artmasına katkıda bulunurlar. Ayrıca, güçlü markalar ait oldukları ülkeyle özdeşleşerek, olumlu bir ülke imajı oluştururlar. Daha doğrusu ait oldukları ülkelerin marka ülke olmasını sağlarlar. Örneğin; Rolex, Nestle, Nescafe ve Swatch gibi küresel markalar Konya kadar yüz ölçümüne sahip İsviçre’de hem ekonomik canlılık sağlamaktalar hem de İsviçre’yi marka ülke haline getirmektedir.<sup>237</sup>

Marka’nın tüketiciler ve işletmeler açısından sağladığı faydalar göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Marka öncelikle satın alma kararında müşteriye güven duygusu sağlar.<sup>238</sup> Müşteriler, aynı markayı satın aldıklarında aynı özellikleri ve kaliteyi bulacaklarını bilirler.<sup>239</sup>

Tüketiciler açısından markanın faydaları aşağıda sıralanmıştır.<sup>240</sup>

- Marka isimleri, tüketiciye ürünün kalitesi hakkında fikir ve güvence verir, markalı ürünün iadesi kolay olur.
- Marka, alışverişte etkinliği artırır, ürünü tanıma ve seçme kolay olur. Marka, güvenilirliği ölçüsünde tüketicinin satın alma kararını kolaylaştırır. Tüketicilere yararlı olabilecek yeni ürünlere dikkat çeker.
- Önceden kullanılan markalar sonraki satın almalarda tutum ve inançları etkiler. Özellikle tüketici ürünün onarımı için yedek parça ararken ya da aynı ürünü tekrar almak istediğinde ürün markalı ise isteklerine kolayca ulaşabilir.
- Marka, fiyat istikrarı sağlar.

---

<sup>237</sup> Ateşoğlu 80.

<sup>238</sup> Selda Başaran Alagöz, “Marka Yönetimi,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 281.

<sup>239</sup> Kotler, Armstrong 232.

<sup>240</sup> Ferrell, Pride 215-217.

- Markalı ürünlerin markasızlara göre daha kaliteli olduğu düşünülür. Rekabet, üreticileri ve aracıları kaliteye iter, ürünlerin farklı kılınmasına çalışılırken ürünün kalitesi de giderek düzelir. Marka, ürünlerin kalitesinin gelişmesinde etkili olur.

- Tüketici açısından markanın faydası, statü belirten markalara sahip olmanın verdiği psikolojik ödül olarak da görülür.

- Marka, tüketicilere ürünleri kolayca tanıma ve ayırt etme imkânı sağlar ve tüketicileri korur.

- İşletmeler, marka imajını güçlendirmek için topluma yararlı yenilikleri geliştirirler.

İşletme açısından bakıldığında markanın ürün ve hizmetlere değer kazandırdığını söylemek mümkündür. Marka, isim ve sembollerin ötesinde tüketici ve işletme arasındaki anahtardır.<sup>241</sup> Markayı kullanarak edinilen tecrübeler, marka ile sağlanan bilinirlik ve bu sayede güven, marka değeri oluşturmaktadır.<sup>242</sup>

İşletme açısından markanın faydaları ise aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.<sup>243</sup>

- Marka, talep yaratmada işletmenin isminden ve ürünün niteliklerinden daha etkili olur.

- Siparişlerin işlenmesi ve sonradan izlenmesine kolaylık sağlar.

- Marka sayesinde talepte istikrar sağlanır böylece siparişler de belirli bir düzene girer ve siparişleri karşılama maliyeti de en az düzeye düşer.

- Marka, taklit, kopya gibi haksız rekabete ve de yeni rakiplerin piyasaya girmesine karşı yasal korunma sağlar. Herhangi bir kriz sırasında krizin atlatılmasını kolaylaştırır. Marka, müşteriler açısından garanti belgesi gibi işlev göreceğinden müşteri

---

<sup>241</sup> Kotler, Armstrong 243.

<sup>242</sup> Alagöz 280-281.

<sup>243</sup> Ferrell, Pride 217-219.

sadakatinin arttırır; müşteri sadakatinden dolayı pazarlama masrafları azalır, talep yaratmada büyük yararlar sağlar. Marka sadakatinin artışı işletmenin pazarlama planlamasını kolaylaştırır, değişik özellikler taşıyan ürünlere değişik marka isimleri verilerek çeşitli pazar bölümlerine girme olanağı elde edilir, işletme imajı oluşturmaya yardımcı olur, tutundurma kolaylaşır.

- Reklamı yapılan marka kolaylıkla anımsanır ve markayı taşıyan ürünler, özellikle kendin seç-al yöntemiyle satışta, kolaylıkla tanınıp alınır. Markanın kullanılması, ürünü aracı işletmelere doğru çeker. Tüketiciler belirli markalı ürünü satın almakta ısrarlı davranırlarsa, toptancılar ve perakendeciler o ürünü satmak zorunluluğu hissederler. Bu da işletmenin, dağıtıcılara ve perakendecilere karşı elinde daha fazla koz bulunmasını sağlar.

- Tanınan markalı ürünleri olan işletme, yeni ürünlerini pazara sunarken zorlanmaz ve markalama işletmenin pazar bölümlendirmesine yardımcı olur.<sup>244</sup>

- Marka, fiyat istikrarına olumlu etki eder; marka sahibi işletmeye, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamalarını, değişik araçların ürünü farklı fiyatlardan satmamalarını sağlamada yardımcı olur.

- Marka ürüne prestij sağlar. Marka imajı oluşturmaya yardımcı olur. Ürünü etkin biçimde konumlandırmak için de işletme, hedef pazarın kabul edeceği marka imajını oluşturmada tutundurma çabalarını kullanır.

- Marka, fiyat karşılaştırmasını azaltır. Marka ismi ile işletme, rakiplerinden farklı fiyat koyma olanağına kavuşabilir. Birçok işletme fiyat dışı rekabeti tercih eder.

Markalı ürünlerin, rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için sürekli geliştirilip yenileniyor olmaları tüketiciler açısından önemli bir avantaj sağladığı gibi, bu ürünler hedef kitleye tanıtmak ve kabul ettirmek için ekstra bir çaba gerektirmeksizin kendi pazarını bulmaktadır.<sup>245</sup>

---

<sup>244</sup> Kotler, Armstrong 232.

<sup>245</sup> Alagöz 281.

### 3.3. Markalaşma ve Marka İle İlgili Kavramlar

Markalaşma, *firmanın ürün veya hizmetini tüketiciye marka olarak benimsetme ya da mevcut markanın hedef kitle üzerindeki bağımlılığını arttırma sürecidir*. Bu süreç içinde birçok kararın alınması ve birçok stratejinin belirlenip izlenmesi gerekir. Kalite Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Lojistik Yönetimi, Finans Yönetimi, Bütçeleme, AR& GE, Satış Sonrası Hizmetler, Bilgi Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Pazarlama Yönetimi stratejileri doğru ve birbiriyle uyumlu olarak oluşturulur ve takip edilirse ürünün ya da hizmetin markalaşması mümkün olur.<sup>246</sup> Markalaşmanın başlıca amacı, tüketicinin ilgili markanın pazarlama eylemlerine yönelik tepkisi üzerinde farklılaştırıcı bir etki yaratan, güçlü, özgün ve olumlu marka çağrışımları geliştirmektir.<sup>247</sup>

Markalaşma çalışmalarının başarısı bazı koşulların sağlanmasına bağlıdır. Bu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>248</sup>

- Markalaşması istenen ürün pazarda yeterince talep edilir durumda olmalıdır.
- Ürünün pazardaki talebinin güçlü olması ve ürün fiyatı ile talep arasındaki dengenin iyi kurulmuş olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, markalaşma için harcanan çabaların kazanç haline gelebileceği ekonomik ortam bulunmalıdır.
- Ürünün kalitesi ve fiyatı birbiriyle uyumlu olmalıdır.
- Marka, ürünün niteliklerini iyi yansıtabilmelidir.
- Ürün tüketici tarafından kolayca bulunabilmelidir.

---

<sup>246</sup> Ronay Ak, Şenay Sağdıç, *Markalaşma Kılavuzu*, İstanbul Sanayi Odası. (İstanbul: Mürettebat Reklamcılık, 2009) 8.

<sup>247</sup> Keller 37.

<sup>248</sup> Ak, Sağdıç 8-9.

Markalaşmak için önemli kararlardan bir tanesi de marka adı seçimidir. Belirleyicilik marka adı seçimindeki temel etkenlerden birisidir. Marka adı, söz konusu ürünü piyasadaki rakipleri ya da herhangi başka bir markadan ismiyle kesin olarak ayırtılmalı, müşterinin karıştırma ihtimali ortadan kaldırılmalıdır. Bunun yanında telaffuzu kolay, hatırdaki kalıcı ve ürünün özelliklerini yansıtıcı bir marka adı seçimi de önemlidir. Marka adı konulurken uluslararası pazara açılma ihtimali de göz önüne alınıp, marka adının diğer dillerdeki karşılıkları araştırılmalı ve kötü bir anlama gelmemesine dikkat edilmelidir. Ayrıca uluslararası arenada faaliyet gösterilecekse, marka adında bulunacak ç,ş,ğ,ü gibi Türkçe karakterler de sorun yaratabilir. İşletmeler, marka adını koymadan önce çeşitli seçenekler belirleyerek pazarlama araştırmaları yaptırarak en akılda kalıcı olanı ve doğru imaj çağrıştıranı seçmeyi amaçlarlar.<sup>249</sup> Marka adı seçimine, hedef pazarın, belirlenen stratejilerin, ürünün ve ürünün yararlarının dikkatli bir biçimde incelenmesi ile başlanmalıdır.<sup>250</sup> Ürünün başarısında marka adının önemli katkıları vardır.<sup>251</sup>

Marka adının seçilmesi aşamasından sonra, bu marka adı tescil ettirilmeli ve başka bir firma tarafından kullanılması engellenmelidir. Marka olmanın temel amacının ayırt edilmek olduğu düşünülürse, başka bir firmanın da aynı isimle pazara çıkması kabul edilemez bir durumdur. Marka adı yurt içi ve yurt dışında tescil ettirilerek korunabilmektedir. Marka tescili markanın tek başına kullanılmasına ve izinsiz kullanılmasının önlenmesine olanak verir. Marka tescili zorunlu değildir ancak tescil, marka üzerindeki hakları ispatlar ve markanın ihlal edilmesini önler. Amaç marka yaratma ise, faaliyet gösterilen bütün ülkelerde markanın tescil ettirilmesi önemle tavsiye edilmektedir.<sup>252</sup> Tescil edilmiş bir markanın yasallaşması ve yasal koruma sağlaması işletme açısından göze çarpan faydalardan biridir.<sup>253</sup>

---

<sup>249</sup> Ak, Sağdıç 9.

<sup>250</sup> Kotler, Armstrong 245.

<sup>251</sup> Alagöz 289.

<sup>252</sup> Ak, Sağdıç 9.

<sup>253</sup> Mucuk 146.

### 3.3.1. Marka Kimliği

Tüketicileri, rakipleri ve kendisini analiz eden işletme, marka oluştururken öncelikle marka kimliğini net bir şekilde belirlemelidir. Marka kimliği, markaya yön, amaç ve anlam kazandıran, fonksiyonel, duygusal ve kişisel yararları kapsayan teklifler sunarak tüketici ve marka arasında bağ kurmaya yarayan bir kavramdır.<sup>254</sup> Marka kimliği, işletmelerin tüketicilere sundukları tüm hizmetlerin toplamını ifade eder. Marka kimliği, işletmelerin tüketiciler gözünde nasıl algılandıklarının özüdür. Marka kimliği, işletme nasıl algılanmak istiyor, müşterisine ne vaat ediyor ve nasıl bir değer öneriyor ise bu doğrultuda yerleştirilmelidir.<sup>255</sup>

Böylesine bir öneme sahip olan marka kimliğini oluşturabilmek için işletmelerin bazı araçları kullanmaları gerekmektedir. Bunlar şu şekildedir:<sup>256</sup>

**Sahip Olunan Sözcük:** Marka adı, hedef pazardaki müşterilere söylendiğinde olumlu bir başka sözcüğü zihinlerinde çağrıştırmalıdır.

**Slogan:** Pek çok işletme, kendi işletme ya da marka adına, tekrarlanan bir sloganı eklemektedirler. Aynı sloganı tekrar kullanmanın, oluşturulan marka imajına neredeyse hipnotik ve bilinçaltı bir etkisi vardır.

**Renkler:** Markanın tanınmasına yardım etmek için, bir işletmenin ya da markanın tutarlı bir renk grubu kullanması gerekir.

**Semboller ve Logolar:** İşletmelerin müşterilerle iletişimlerinde bir sembol ya da bir logoyu kullanmaları gibi.

Marka kimliği dört farklı açıdan incelenebilir. Bunlar; ürün olarak marka, kurum olarak marka, kişi olarak marka, sembol olarak marka şeklindedir. Ürün olarak marka; ürünün özelliklerini; kalite ve değerini, kullanımını, menşeyini, kurum olarak marka; kurumun özelliklerini, yerel ya da global oluşunu, kişi olarak marka; marka ve tüketici

---

<sup>254</sup> David Aaker, *Building Strong Brands*. (New York: The Free Press, 1996) 69.

<sup>255</sup> Alagöz 282.

<sup>256</sup> Kotler, Armstrong 243-246.

ilişkilerini, sembol olarak marka ise görsel imajı ifade eder.<sup>257</sup> Yani marka kimliğinin elemanlarını, kişilik, ürün, firma, ürünün kullanımı, ürün kullanıcıları, ülke kökeni, isim, sembol, slogan vb. şeklinde sıralamak mümkündür. Marka kimliği, markaya olan inanç ve markanın öz değerlerinden oluşmaktadır.<sup>258</sup>

Marka kimliği, marka-tüketici ilişkilerini oluşturacak markaya ilişkin değerlere ve markanın saygınlığına dayalı olarak oluşturulmakta ve marka konumlandırma stratejilerini destekleyecek şekilde uygulamaya konmaktadır.<sup>259</sup> Marka kimliğindeki hangi konuların konumlandırma sırasında ele alınacağı belirlenmektedir.<sup>260</sup>

### 3.3.2. Marka Kişiliği

Marka kişiliği, *markaya atfedilebilen insana ait özelliklerdir.*<sup>261</sup> Marka kişiliği, insan karakterlerinin marka ile ilişkilendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Markayla ilişkilendirilebilen insan özellikleri cinsiyet, yaş, sosyoekonomik sınıf gibi karakteristik özellikler olabileceği gibi sıcaklık ve sağduyu gibi insani özellikler de olabilir. Marka kişiliği yapısı, markaya karşı insanların algılarını anlamayı artırarak, marka kimliğini farklılaştırmaya yardım ederek, iletişim çabalarına rehberlik eder ve marka değeri yaratmaya yardımcı olur.<sup>262</sup>

Marka kişiliği, ürünle ilgili özellikler, ürün kategorisine ait çağrışımlar, marka ismi, sembolü, logosu, reklam tarzı, fiyat ve dağıtım kanalı gibi uygulamalarla şekillenmektedir. Reklam aracılığıyla marka kişiliği doğrudan oluşturulabileceği gibi dolaylı olarak da oluşturulabilir. Bunun için insan özellikleri markaya aktarılır ve dolaylı olarak ürünün anlamından kişiliği çıkartılır. Örneğin, markanın yararı “başarı” ise, marka

---

<sup>257</sup> Aaker 78.

<sup>258</sup> Kapferer 171.

<sup>259</sup> Aaker 78-79.

<sup>260</sup> Alagöz 285.

<sup>261</sup> Keller 22.

<sup>262</sup> Aaker 141.

kişiliği “başarılı” veya “kendinden emin” olarak ifade edilir. Reklâmın marka kişiliği ve imajı yaratmadaki başarısı, tüketicinin mesajı algılama ve anlamlandırmasıyla ilişkilidir. Zira, mesaj anlaşılmaz veya planlanan şekilde anlamlandırılmazsa ifade edilmek istenen marka kişiliği ve imajı oluşmayacaktır.<sup>263</sup>

Marka kişiliği, insanların, markanın ne olduğu veya ne yaptığı yönündeki düşüncelerini değil, marka hakkında nasıl hissettiklerini etkiler. Tüketiciler markalara genelde insan kişiliklerini atamaktadırlar. Marka kişiliği ve ürün arasında ilişki kuracak olan tüketicinin kendisidir. Bu kişilik ile kendi kişiliği arasında bağlantı kurulduğunda ise tüketici-marka ilişkisi oluşacaktır.

### 3.3.3. Marka Değeri ve Marka İmajı

Marka değeri, “*basitçe bir ürün ya da hizmete marka isminin eklemiş olduğu değer*” olarak tanımlanabilir. Marka değeri günümüzde işletmelerin piyasa değerini oluşturan önemli bir varlık olarak görülmektedir. Marka değerinin finansal ve tüketici esaslı olmak üzere iki boyutu vardır. Tüketici esaslı marka değeri, markanın tüketici gözündeki değerini ve algısını ifade ederken, finansal marka değeri mevcut markanın başka bir firma tarafından satın alınması durumundaki bedelini ifade etmektedir. Tüketici esaslı marka değeri finansal marka değerine temel teşkil etmektedir. Başka bir deyişle, tüketici esaslı marka değerinin yüksek olması, markanın finansal değerinin de yüksek olmasını sağlar.<sup>264</sup>

Markanın kendi başına bir “değer” olması işletmelerin markalaşmaya verdiği önemi arttırmaktadır. Öyle ki güçlü bir markanın değeri işletmenin maddi varlıklarından bile yüksek olabilmektedir. Günümüzde işletmelerin maddi değeri; sahip oldukları aktifleri kadar, sahip oldukları sadık müşterilerinin sayısı veya pazar paylarına göre belirlenmektedir. Çünkü yeni müşteriler kazanmak, sadık müşterileri elde tutmaktan daha

---

<sup>263</sup> Aaker 348.

<sup>264</sup> Ak, Sağdıç 11-12.



zor ve maliyeti daha yüksektir. Sadık müşteriler ise, bir markanın vaatlerini uzun yıllar yerine getirmesiyle elde edilmektedir. Bundan dolayı işletmeler markalarına büyük miktarlarda yatırım yapmaktadırlar.<sup>265</sup>

Marka değeri yüksek olan ürünlerin temel özellikleri; tüketicinin gerçekten istediği ve aradığı yararları fazlasıyla sunabilmesi, markanın zamanla değişen tüketici isteklerini karşılayabilmesi, markanın sunduğu kalite ile talep ettiği fiyat arasındaki ilişkinin tüketici gözünde inandırıcı olması, markanın değer yaratma ile ilgili teklifinin ve konumlandırmasının uygunluğu, markanın güvenilir bir arkadaş gibi olması, marka değeri yaratılmasında ve sürdürülmesinde bütünleşik pazarlama iletişiminin kullanımı, markanın tüketiciler için ne ifade ettiğinin çok iyi anlaşılması, marka değerinin ve bu değerdeki değişimlerin yakından izlenmesidir şeklinde sıralanmaktadır.<sup>266</sup>

Marka değeri; *“markanın farkındalığı ve tanınırlığı, markanın algılanan kalitesi ve marka çağrışımları gibi faktörlere de bağlıdır.”*<sup>267</sup>

Marka farkındalığı, tüketicinin zihnindeki marka görünüşünün gücüdür. Marka farkındalığının en önemli görünüşü tüketici zihninde ilk sırada bulunabilmektir.” Farkındalık her zaman gündemde olmayı ve sürekli ilk olarak ilk bağlantıyı doğurmayı amaçlar.<sup>268</sup> Marka farkındalığı, farklı koşullar altında tüketicinin markayı tanımlayabilme yeteneğidir ve markanın tanınırlığı ve hatırlanırılığı özelliklerinden oluşmaktadır.<sup>269</sup>

Marka farkındalığı, tüketicinin marka için ilk bilinçli adımudur. Markanın tüketicinin hafızasında bütünüyle var olma durumudur. Bu da marka kimliğini oluşturan marka ismi, logo, semboller, slogan, kişilik özellikleri ve ambalajlama gibi niteliklerinin gücüyle ilgilidir.<sup>270</sup>

---

<sup>265</sup> Ateşoğlu 85.

<sup>266</sup> Keller 139-151.

<sup>267</sup> Ateşoğlu 86.

<sup>268</sup> Aaker 10.

<sup>269</sup> Keller 24.

<sup>270</sup> Ak, Sağdıç 11.

Marka farkındalığı, iletişim sürecinde temel ve gerekli bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Marka farkındalığı olmadan iletişim etkisi gerçekleştirilemez. Tüketici markayı algılar, düşünür, değerlendirir. Bunun sonucunda tüketici üzerinde farkındalık yaratılmış olunur ve tüketici yeni alımlarında o markayı tercih eder hale gelir. Tüketicinin bir ürünü satın alabilmesi için öncelikle ürünün farkında olması gerekmektedir. Bu nedenle de marka farkındalığı tüketici - satın alma karar sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.<sup>271</sup> Marka farkındalığı sağlanmış ise, tüketicinin hafızasındaki marka ile ilgili imaj, kişilik vb. faktörler canlanır ve bu durum tüketici tercihini etkileyerek satın alma davranışına dönüşür.<sup>272</sup>

Marka farkındalık düzeyi, markanın tanınırlığı, hatırlanabilmesi ve hatırlamada ilk sırada olması, tüketici gözünde markanın kanısı gibi unsurlarla ölçülür. Burada önemli olan sadece hatırlanmak değil, doğru sebepler için hatırlanmak ve yanlış sebeplerle hatırlanmayı engellemektir. Marka tanınırlığı, markaya dair bir ipucu verildiğinde tüketicinin o markayı diğer markalardan ayırt edebilmesidir. Markanın temel tanınırlığı, farkındalık yaratılarak sağlanabilir.<sup>273</sup>

Algılanan kalite; beklentiler ile alternatifler arasındaki bir çeşit ilişkidir. Algılanan kaliteyi soyut bir kavram ve marka konusundaki düşüncelerin toplamından kaynaklanan bir olgu olarak tanımlamak mümkündür. Algılanan kalite, markanın algılanması ile ilgilidir ve markanın nasıl algılandığı hakkında bilgi verir. Algılanan kalite tüketicinin ne aldığını ortaya koyan en önemli göstergedir ve bu sebeple marka kimliğinin etkilerinin ölçülmesinde önemli yere sahiptir. Hatta marka kimliği fonksiyonel yararlar ile tanımlandığında, pek çok çalışma göstermiştir ki marka kimliği ile ilgili algıların çoğu algılanan kalite ile ilgilidir. Yapılan çalışmalar, algılanan kalitenin finansal performans üzerinde etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Algılanan kalite, fiyatları ve pazar payını arttırarak karlılığı üst düzeye taşımıştır.<sup>274</sup>

---

<sup>271</sup> Aaker 12.

<sup>272</sup> Alagöz 298.

<sup>273</sup> Aaker 12-13.

<sup>274</sup> Aaker 17.

Marka değeri, büyük ölçüde tüketicinin marka ile oluşturduğu çağrışımlar ile desteklenir. Bu çağrışımlar, ürünün özellikleri, bir sembol ya da ünlü bir kişi olabilir. Marka çağrışımları marka kimliği ile ilgilidir ve güçlü markalar yaratmak için en önemli nokta marka kimliğini geliştirmek ve devamlılığını sağlamak ile mümkün olabilir.<sup>275</sup> Marka çağrışımları ile tüketicinin marka ile değerler arasında bağlantı kurması ve bu bağlantıyı ürünün fonksiyonel değerleri ile birleştirerek hatırlaması amaçlanır. Böylece bu değerler hatırlandığında marka da hatırlanır ve dolayısıyla markaya karşı olumlu tutum geliştirilmesi mümkün olur.<sup>276</sup> Bir marka, markanın bazı niteliklerini, markanın faydalarını, işletmenin değerlerini, kişilik ile ilgili özellikleri ve hedeflediği kitleyi çağrıştırmalıdır.<sup>277</sup>

Marka çağrışımları duygusal olarak markayla kurulan ilişkidir. Güçlü bir marka oluşturulmak isteniyorsa, tüketicilerin zihninde eşsiz bir kelimeye sahip olunmalıdır. O kelime duyulduğunda veya görüldüğünde hemen o marka akla gelmelidir Etkili bir slogan, içinde hikâyesi bulunan bir reklam, çok sevilen popüler olan bir kişi bu çağrışımları oluştururken kullanılabilir. Marka isminin çağrışımları olumlu, güçlü, kendine özgü olmalı ve malın niteliklerini, işletmenin değerlerini, kişilik özelliklerini yansıtabilmelidir. Örneğin Mercedes dayanıklı, sağlam, pahalı, sürmesi keyif verici, mühendisliği mükemmel, orta yaşlı, ciddi, düzenli ve zengin kişilerin kullandığı bir otomobili çağrıştırır.<sup>278</sup>

Marka çağrışımları, hem işletmeye hem de tüketicilere çeşitli yollarla değer yaratarak, pazarlama çevresindeki iletişim işlevini sağlaması açısından önem taşımaktadır. Marka çağrışımlarının değer yaratmada kullandığı yollar; bilgi işleme, geri çağırma, hatırlamaya yardımcı olma, farklılaştırma, konumlandırma, satın alma nedeni oluşturma, olumlu duygular, tutum oluşturma ve genişleme için temel oluşturma şeklinde sıralanabilir.<sup>279</sup>

---

<sup>275</sup> Ateşoğlu 85.

<sup>276</sup> Alagöz 299.

<sup>277</sup> Keller 12-18

<sup>278</sup> Aaker 27.

<sup>279</sup> Aaker 27-28.

Yüksek değeri olan markaların genel olarak taşıdığı özellikler; markanın tüketici tarafından farkındalığı, marka imajı ve marka tercihi olarak sıralanabilir. Tüketici zihninde bir marka yeri kurulmadan marka imajının oluşturulması mümkün değildir.<sup>280</sup>

İmaj, bir ürünün, bir kişinin, bir şeyin ‘Nasıl?’ bilindiğidir. Markalaşma sürecindeki bir ürünün veya marka olmuş bir ürünün nasıl bilindiği, sadece dış görüntüsüyle değil o ürünün fiyatı ve kalitesi ile de alakalıdır. Bütün bunlar o ürünün imajını oluşturur. Bundan dolayı ürünün imajını belirlerken sadece dış görüntüsünü değil, fiyat ve kalitesini de olayın içine katmak gerekir.<sup>281</sup>

Marka imajı, tüketicinin zihninde marka hakkında oluşturduğu öznel ve algısal olgular bütünü, tüketici zihnindeki marka ilişkileri (özellikler, yararlar, tavır ve davranışlar) tarafından yansıtılan marka ile ilgili beklentilerdir, tüketicilerin ve diğer paydaşların zihinlerinde bulunan markaya ilişkin algılamalardır.<sup>282</sup>

Marka imajı, tüketicilerin ürüne ne anlam yükledikleri ve ürünü neyle özdeşleştirdiklerinin birleşimidir. Marka imajı, markaya anlam ve değer katan unsurların toplamıdır. Bu imaj, çeşitli kaynaklardan elde edilen deneyimlerin tüketicinin beyinde yorumlanmasıyla oluşur. Dolayısıyla marka imajı, marka çağrışımlarının hafızada tutulması ile yansıtılan marka ile ilgili algılamalarla tüketici zihninde oluşmaktadır. Tüketici algısını şekillendiren deneyimlerin elde edildiği kaynaklar, söz konusu ürünün denenmesi, üretici firmanın bilinirliği, ambalaj, marka adı, reklam, reklamın içeriği olarak sıralanabilir. İmaj oluştururken hedef kısa dönemde tüketiciyi etkilemek olarak belirlenir. Uzun vade de ise tüketiciye güven veren bir marka olma çabası amacı güdülmektedir.<sup>283</sup> Marka imajının geliştirilmesi oldukça uzun bir süreçtir. İşletmenin bir marka ile ilgili olarak gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin toplamıdır.<sup>284</sup>

---

<sup>280</sup> Ateşoğlu 86-87.

<sup>281</sup> Ak, Sağdıç 9.

<sup>282</sup> Keller 28-35.

<sup>283</sup> Aaker 32.

<sup>284</sup> Alagöz 287.

Marka imajı, firmaların başarılarının temeli olarak görülmektedir. Doğru iletilmiş marka imajı hem markanın karşıladığı ihtiyaçların tüketici tarafından daha iyi anlaşılmasına yarar, hem de markayı rakiplerinden ayırır. Marka imajının oluşturulmasında önemli pay sahibi olan reklam kampanyaları ve konumlandırma stratejileri oluşturulurken, marka imajını belirleyen ürün özelliklerine, kullanıcı ve kullanım şekline ait özelliklere, marka ismine, firma ismine ve de ülke kökenine önem verilmelidir. Bu değişkenlerden hangisinde ürün kuvvetli ise bunlar stratejilerde ve kampanyalarda vurgulanmalı, zayıf olan yönler ise kuvvetlendirilmeye ya da tüketicinin bu konudaki düşüncelerinin değiştirilmesine çalışılmalıdır.<sup>285</sup> Tüketiciler imajı, marka tarafından gönderilen tüm göstergeler, marka adı, görsel simgeler, ürün, reklam, sponsorluk ve diğer iletişim mesajlarının bir sentezi aracılığı ile şekillendirmektedir. Çünkü imaj, bir kod çözülmesinin, anlam genişlemesinin, göstergelerden ortaya çıkartılmasının sonucudur.<sup>286</sup>

Tüketiciler ihtiyaçlarının giderebilmek için çoğu zaman satın alma karar sürecinde kendilerine bir statü veya kimlik kazandıracığı duygusuyla hareket ederek, belirli bir markayı tercih etmektedirler. Tüketici ihtiyacının niteliği, markaya ait özelliklerin tüketiciler tarafından algılanışı, marka imajı, markayı üreten firmaların kurum imajı ve pazarlama stratejileri gibi pek çok faktör marka tercihinin belirlemedir. En genel ifade ile marka tercihi; tüketici ihtiyaçları ile tüketicinin markaya ilişkin inanç ve tutumlarının etkisiyle markanın değerlendirilmesi sonucunda satın alma karar sürecinde belirli bir markanın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bir markanın sürekli olarak tercih edilmesi ve satın alınması ise marka sadakatini gündeme getirmektedir. Tüm bu yaklaşımlar, müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti ile orantılıdır ki bunun sonucunda marka ve müşteri sadakati oluşur.<sup>287</sup>

---

<sup>285</sup> Aaker 32-33.

<sup>286</sup> Kapferer 85-86.

<sup>287</sup> Aaker 33.

### 3.3.3.1 Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, işletmelerin müşterilerini anlamak üzere takındıkları tutumların toplamıdır. İşletmeler, hedef kitlelerini ürünleri aracılığı ile etkilemeye çalışırlar. Bunu başarabilmek için ürünlerinin müşteriye uygunluğunu sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle de güncel ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamaya, müşteri isteklerini karşılamaya ve müşteri beklentilerini aşmaya çalışırlar. Müşteri tatminini sağlayan işletmeye, müşteri bağlılığı da artar.<sup>288</sup> Çünkü tatmin olmuş müşteri tedarik kaynağını muhafaza edecektir.<sup>289</sup>

Müşteri odaklılık, bir işletmenin atacağı her adımda önceliği müşterisine vermesidir. Günümüz pazarlarında yoğun rekabet bulunmaktadır. Çok sayıda işletme kısıtlı sayıda tüketicinin oluşturduğu pazardan pay kapma çabası içindedir. Bu açıdan bakıldığında müşteriyi dinlemenin, ne istediğini anlamaya çalışmanın ve müşterinin talep ettiği hizmetleri vermenin bunu başarabilen işletmeleri bir adım öne çıkaracağı daha iyi anlaşılacaktır. Müşteri odaklı işletmeler, müşteriyi işletmenin en değerli öz sermayesi olarak görür ve işletme tüm stratejilerinde ve hedeflerinde öncelikle müşterinin çıkarlarını düşünür. Böylesine zorlu bir rekabet ortamında işletmenin hayatta kalmasının pazardan pay kapmak olduğu ve bunun da ancak müşterinin kalbini kazanarak gerçekleşebileceği düşünülürse, müşteri odaklı olmanın önemi daha iyi anlaşılacaktır.<sup>290</sup>

Müşteri odaklılık, günümüzde yükselen bir eğilimdir. İşletmeler, tüketicilerin güçlerini ortaya koymalarıyla pazarda var olabilmek için onları dinlemek ve anlamak zorunda kalmıştır. Sadece üretilen ürünleri satarak tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve işletme için kâr elde etmek yeterli görülmemektedir. Müşterinin, istek ve ihtiyaçlarına uygun üretilmiş ürün ve hizmetlerle onu tam olarak tatmin etmek gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler, ürün odaklı, fonksiyonları birbiriyle tam entegre

---

<sup>288</sup> Ak, Sağdıç 12-13.

<sup>289</sup>Ramazan Aksoy, “Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi, Pazar Odaklılık ve Stratejik Düşünme,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 35.

<sup>290</sup> Ak, Sağdıç 13-14.

olamamış, birbirinden kopuk bölümlerce ( pazarlama, satış, servis, finans vb.) yürütülen yapılardan, müşteri odaklı ve müşterinin karşısına tek bir bütün olarak çıkabilecek yapılara doğru değişmeye yönelmişlerdir. Bu değişimin yalnız bir kerelik değil sürekli değişen müşteri talepleri doğrultusunda sürekli olması gerekmektedir ve işletme kendisini bu durum karşısında sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadır.<sup>291</sup> İşletmenin kara ulaşmasının yolu tüketicinin ihtiyaçlarının tatmininden geçmektedir.<sup>292</sup>

İşletmeler, henüz ürünü üretmeden önce, müşterilerin nasıl bir ürün istediklerini onlardan öğrenerek söz konusu ürünü üretmek durumundadırlar. Diğer taraftan, müşteriler her zaman kendilerini geliştirmekte ve değişmekte olduklarından, işletmelerin bu süreci sürekli olarak yapmaları ve müşterilerini takip etmeleri gerektiği açıktır. Günümüzde müşteriye birey olarak bakılmakta ve bir ilişki kurulmaya çalışılmaktadır. Müşteri ile ilgili tüm kanallar kullanılarak iletişim kurulduğu ve müşterilerden gelen bilgilerin değerlendirildiği görülmektedir. Müşterilerden hangi bilgilerin elde edileceği belirlenerek, bu bilgilerin ürün ve hizmetlerin üretilmesinde, şekillenmesinde ve pazarlamasında en verimli şekilde nasıl kullanılacağı ortaya çıkarılmaktadır. Aynı zamanda müşterinin yaşam boyu değeri önemli hale gelmiştir. İşletmelerin bu anlamdaki temel amacı, müşterilere daha yakın ve daha içten davranarak, onların işletme ile iş yapmasını kolaylaştırmak ve çekici hale getirmek şeklinde özetlenir. Müşteri etrafında odaklanarak, onun tatmin edilmesiyle ondan en fazla gelir elde etmeye çalışıldığı da görülmektedir.<sup>293</sup>

### **3.3.3.2. Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği, müşterinin ürün beklentisi ile üründen elde ettiği faydanın karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Bir diğer deyişle, müşteri ürünü belirli bir beklenti ile alır. Ürünü kullandıktan sonra, eğer müşteri beklentisi karşılanıyorsa müşteri memnuniyeti sağlanmıştır, aksi durumda müşteri

---

<sup>291</sup> Aaker 35.

<sup>292</sup> Aksoy, “Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi, Pazar Odaklılık ve Stratejik Düşünme,” 35.

<sup>293</sup> Aaker 36-37.

memnun olmamıştır bu da müşterinin o ürünü bir daha almamasına neden olmaktadır.<sup>294</sup> Memnun müşteri, genellikle ürünü tekrar satın alır, bunu çevresiyle paylaşır ve bir bakıma reklam yapar, öneri ve beklentiler yoluyla işletmenin ürün farklılaştırmasına katkıda bulunur.

İşletmecilikte müşteri memnuniyeti son derece önemlidir. Yüzünü müşteriye dönmeyen hiçbir işletme büyüyemez, gelişemez. Yeni üretim yapılmasının itici gücü, müşterinin tüketimdeki devamlılığıdır. Bu devamlılığın sağlanması müşteri memnuniyetiyle mümkündür. Bu nedenle ticari işletmeler, müşteri memnuniyetine dönük önemli politika ve stratejiler geliştirmektedir. Diğer taraftan global dünyada, serbest pazar ekonomisinin ağırlıklı olarak uygulandığı günümüzde, ürünlerin ortak özellikleri ve nitelikleri birbirine çok yakındır. Dolayısıyla ürün özelliklerinde çok büyük farklar bulmak çoğu zaman zor olmaktadır. Hal böyle olunca, müşteri memnuniyetinin yüksek tutulması, rakiplere göre fark yaratmada daha önemli bir unsur haline gelmektedir.

Müşteri memnuniyetinin unsurlarından bazıları; müşteri ihtiyaç ve istekleri, ürün özellik ve kalitesi, fiyat, hız, bulunabilirlik, ulaşılabilirlik, güven, güler yüz, satış sonrası hizmet şeklinde sıralanabilir. Bu unsurlar, ülkeye, sektöre, işletmenin büyüklüğüne, hatta müşteri profiline göre büyük değişiklikler gösterir. Fiyat yüksek ise diğer unsurlar çok uygun olsa bile ürün satılamayabilir. Ya da fiyat çok uygun olsa bile, işletme güvenilir değilse, müşteri tercih etmeyebilir. Her bir unsur çok uygunken işletme, ürün teslimi ve hizmette hızlı değilse müşteri kolaylıkla vazgeçebilir. Dolayısıyla, yukarıda sayılan her bir unsurun önemini kavramak ve bu unsurlarla ilgili müşteri memnuniyetini bir sistem dahilinde ele almak gerekir. Müşteri memnuniyetinin bir sistem dahilinde ele alınması ve sağlıklı yürütülmesi için işletmede ayrı bir bölüm oluşturulabileceği gibi, ayrı bir komite ya da çalışma grupları da kurulabilir. Burada önemli olan bu işi etkin bir şekilde izleyecek çalışmalarda bulunulmasıdır.<sup>295</sup>

Müşteri memnuniyetinin etkin olabilmesi için unsurlar bazında ölçümlenmeler yapılması, istatistiksel metotlar kullanılması, elde edilen sonuçların önceki dönemlerle karşılaştırılması, olumlu olumsuz yöndeki eğilimlerin ele alınması ve gerekirse iyileştirici

---

<sup>294</sup> Ak, Sağdıç 14.

<sup>295</sup> Aaker 41.



faaliyetlerde bulunulması ve sürecin yeniden tasarımı yoluna gidilmelidir. Çünkü müşterinin işletme ile uzun vadede birlikteliğinin sağlanması müşteri memnuniyetiyle doğrudan ilişkilidir ve müşteri memnuniyeti, markaya müşteri sadakatini de beraberinde getirir.<sup>296</sup>

### 3.3.3.3. Marka ve Müşteri Sadakati

Marka sadakati, “*müşterilerin markaya olan tutkunluk ve bağlılık derecesini göstermektedir.*” Marka sadakati kavramı, tüketicinin markaya olan inancının gücü olarak tanımlanabilir. Markaya ilişkin bilgiler, tüketicilerin ürün-marka arasındaki tercihin şekillenmesinde temel bir rol oynar. Tüketicilerin bir markada belirleyici özellikler algılaması ve bu özelliklerinden etkilenmesi, o markaya duyulacak sadakatin artmasına neden olmaktadır. Güçlü bir markanın en temel özelliği kendisine sadık bir tüketici yaratmasıdır.<sup>297</sup>

Marka sadakati, denenmiş ve memnun kalınmış bir markayı almaya devam etmektir. Bir markaya sadık bir tüketicinin, benzer ürünler içerisinde birisine daha fazla fiyat ödemeyi kabul etmesi de marka sadakatinin göstergesidir. Markaya olan güven ile başlayan marka sadakati zamanla tıpkı arkadaşlık gibi psikolojik birlikteliğe dönüşmektedir.<sup>298</sup> Bu da tüketicilerin marka tercihlerinin sürekli hale gelmesini sağlar. Tüketiciler, çoğunlukla marka tercihlerinde bildikleri, tanıdıkları markaları tercih etmektedirler.<sup>299</sup> Bu durum marka sadakatini beraberinde getirir.

Marka sadakatinin ölçümü için satın alma niyetine ilişkin iki temel soru önerilebilir. Bunlar; “Bir dahaki fırsatta markayı satın alır mısınız?” ve “ Bu marka, kullandığımız iki, üç veya dört markadan biri mi, yoksa tek marka mı?”. Daha yoğun düzeyde bağımlılık için bir soru önerisi de şudur: ”Markayı başkalarına önerir misiniz?”

---

<sup>296</sup> Aaker 42-43.

<sup>297</sup> Ferruh Uztuğ, *Markan Kadar Konuş*. (İstanbul: Mediacat, 2003) 33.

<sup>298</sup> Alagöz 300-301.

<sup>299</sup> Keller 50.

Sadakat ölçümü için fiyat bazlı değerlendirme temeldir.<sup>300</sup> Bu temel, tüketicilerin fiyat farklarına göre markayı değerlendirmesi, daha ucuz olan bir markaya rağmen sadık olduğu markayı satın alması olarak açıklanabilmektedir. Böylesi bir değerlendirme aynı zamanda rakiplere göre markanın değerini de göstertmektedir. Bu bağlamda marka sadakatinin en önemli ölçütü, tüketicinin rakiplere göre ucuz ya da pahalı değerlendirmelerine başvurmadan markayı satın almaya devam etmesi olarak tanımlanabilir. Günümüzde şirketlerin en büyük amacı, hareketli pazar koşullarında, fiyat bazlı rekabette kendi markalarına bağlı, sadık tüketiciler yaratmaktır.<sup>301</sup> Marka sadakati, işletmelerin varlıklarını sürdürmede ve pazar paylarını artırmada önemli bir rol üstlenir.<sup>302</sup>

Tüketicinin, markayı kullandığında duyduğu tatmin derecesi markayı sürekli satın alma kararını yönlendirerek, tüketicide markaya karşı sadakat oluşumuna neden olacaktır. Araştırmalar, bir markanın ilk kez denenmesinden sonra duyulan memnuniyetin, yeni bir satın alma kararında, diğer alternatifler değerlendirilmeden, o markanın tercih edilmesine neden olduğunu göstermektedir. Markanın tüketicinin ihtiyaçlarını karşılaması, sadakatin gelişimi için en önemli faktörlerden birisidir.<sup>303</sup>

Bir marka değerli ve güçlü olmak, kalitesini arttırmak ve yaşam süresini uzatmak istiyorsa, tüketici ile arasında duygusal bir bağ oluşturmalı ve tüketicinin kalbini kazanmalıdır. Müşteri sadakatini korumanın ve arttırmanın en önemli yollarından biri, müşteri ile sürekli iletişim halinde olmaktır. Bu sayede müşterinin değişen beklentilerine zamanında ve uygun cevaplar verilebilir. Dikkat edilmesi gereken bir nokta, işletmenin mevcut müşteriyi korumak için harcaması gereken çabanın, yeni müşteri kazanmak için sarf etmesi gereken çabadan çok daha az olduğudur. Dolayısıyla, bu denge iyi kurulmalıdır ve yeni müşteri kazanmak isterken mevcut müşterilerin kaybedilmemesine dikkat edilmelidir.

---

<sup>300</sup> Aaker 46.

<sup>301</sup> Uztuğ 33.

<sup>302</sup> Alagöz 301.

<sup>303</sup> Uztuğ 63.

### 3.4. Marka Stratejileri

İşletmeler, farklı pazarlardaki tüketici davranışlarındaki farklılıkları belirleyerek, marka stratejilerini bu farklılıkları göz önünde bulundurarak ve bu farklılıklara uygun olarak oluşturmakta ve bu yolla tüketici odaklı marka değeri yaratabileceklerini belirtmektedir.<sup>304</sup>

İşletmeler, pazarlarda ürün ve marka politikalarını belirlerken ve faaliyet gösterirken bir takım etkenlerin etkisinde kalmaktadır. Bu etkenler, kültür, din, dil, eğitim seviyesi, teknoloji ve ekonomik durum, rakipler, tüketiciler ve dağıtım kanalları, işletmenin organizasyon yapısı, işletmenin pazardaki deneyimi, ürün özellikleri şeklinde sıralanabilir.<sup>305</sup>

Kültürel değerler, neyin uygun olduğunu onaylayan inançlar bütünüdür. Bir eylemin ortaya konulmasında, isteklerin açığa vurulmasında ve tutumun belirlenmesinde ölçüt ve göstergeler, bu değerler tarafından belirlenir. Kültürel değerler, normlar ve yaptırımlar, tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde etkilidir.<sup>306</sup> Kültürel farklılıklar, ürünün özelliklerine göre bu farklılıkların etkisi farklı seviyelerde olabilmektedir. Örneğin; yiyeceklerle ilgili olarak farklı ülkelerdeki tüketiciler daha hassas olabilmekte, buna karşın bilgisayarlar dünyanın hemen her yerinde aynı satın alma davranışıyla satın alınan ürünler durumundadır. Farklı dinlere mensup kişilerin, farklı düşünce yapılarına sahip olmaları ve buna bağlı olarak değerlendirmelerinin de farklı olması din olgusunu önemli bir konuma getirmektedir.<sup>307</sup>

Hedef pazarlardaki kullanılan dil de marka stratejisi açısından önemlidir. Zor söylenen marka isimlerinin hatırlanma derecesinin düşük olmaktadır. Telaffuzu zor olan marka, satışlarda düşüşe sebebiyet vermektedir. Dil ile ilgili olarak ortaya çıkan önemli

---

<sup>304</sup> Keller 432.

<sup>305</sup> Özer 2007, 153.

<sup>306</sup> Emre Şahin Dölerslan, “Tüketici Davranışı ve Tüketiciler Pazarının Özellikleri, Örgütsel Pazarların Özellikleri,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 177.

<sup>307</sup> Özer 2007, 155-156.

bir nokta da markanın farklı dillerde ifade ettiği anlamdır. Örneğin, General Motors şirketinin Meksika’da pazara sunduğu otomobillerden olan Nova markasının İspanyolca’da ‘gitmeyecek olan’ anlamına gelmesi, şirketin bu dili kullanan pazarlara farklı bir markayla girmesine neden olmuştur.<sup>308</sup> Özellikle uluslararası pazarlarda hedeflenen kitlenin dil yapısı ve ismin kullanılan farklı dillerdeki telaffuzu oldukça önemlidir.<sup>309</sup>

Eğitim seviyesi farklılıkları, pazarlarda ürün ve marka politikasını belirleme üzerinde etkili olan unsurlardandır. Eğitim seviyesinin farklı olması özellikle reklam mesajının anlaşılması ve farklı tüketiciler arasında farklı algılamalara neden olması bakımından önem taşımaktadır. İşletmelerin ürünlerini sunacakları pazarlardaki politik ve ekonomik koşullar ve gelişmeler de, marka üzerinde etkili olmaktadır. Yasal engellerin kalkmasıyla işletmeler, ürünlerini hedef pazarlara uyarlamak zorunda kalmadan ve aynı ürünü aynı markayla çeşitli pazarlara aynı şekilde sunabilmektedir. Zayıf bir ekonomik durum, bazı pazarlarda tüketicilerin bazı markaları satın alamamaları anlamına gelmektedir. Bu nedenle ekonomik olarak zayıf olan pazarlarda daha düşük kaliteli ve daha düşük fiyatlı ürünlerin sunulması söz konusu olmaktadır ki, böyle bir durum markayı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etki nedeniyle işletmeler, farklı markalarla pazara sunum geçekleştirmektedir.<sup>310</sup> Eğer ekonomik şartlar, bir ekonomik durgunluğu işaret ediyorsa, işletme hedef kitlesine yönelik olarak ürünün tasarımını ve fiyatını değiştirerek yeniden konumlandırılmalıdır çünkü bir kişinin ekonomik durumu ürün seçimini etkiler.<sup>311</sup>

Faaliyet gösterilen pazarlar arasındaki gelişmişlik farkının dikkate alınması gerekmektedir. Ürünler, farklı gelişmişlik düzeyine sahip pazarlarda farklı hayat dönemi içerisinde bulunabileceklerinden, tüketiciler tarafından farklı şekilde değerlendirileceklerdir ve bu farklı değerlendirme işletmeleri üründe değişiklik yapmaya zorlayacaktır. Örneğin, gelişmişlik düzeyi yüksek pazarda, hayatının olgunluk dönemine

---

<sup>308</sup> Özer 2007, 158.

<sup>309</sup> Alagöz 289.

<sup>310</sup> Özer 2007, 163.

<sup>311</sup> Kotler, Armstrong 146.

gelmiş bir ürün, gelişmekte olan bir pazara yeni girmiş olabilir. Bu durum farklı pazarlardaki tüketicilerin ürünle ilgili farklı davranış biçimleri benimsemelerine neden olmaktadır.<sup>312</sup> Bu tür durumlarda hedef tüketiciler, yenilikçi, takipçi, erken veya geç benimseyenler olabilmekte ve ürün pazara sunulurken kimlere sunulacağına karar verilmesi gerekmektedir.<sup>313</sup> İşletme pazarın gelişmişlik düzeyine göre hedefleme ve konumlandırma yapar. Bunun sonucu işletmenin pazardaki konumu, hedef pazar tarafından kabul edilen ayırt edici sunumudur.<sup>314</sup>

İyi bir marka stratejisi ile hedeflenen tüketiciyi işaret etmek, marka vaadini ortaya koymak ve tüketici ile iletişim kurarak, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek mümkündür.<sup>315</sup>

İşletmeler, pazarlarda stratejilerini rekabete göre belirlemektedir. Rekabetin olmadığı pazarlara giren işletme, pazarlama karmasını standart hale getirmektedir. Pazardaki rekabetle birlikte işletmenin farklı pazarlardaki rekabetçi konumu da önem taşımaktadır. İşletme, rekabetçi gücünü hedef pazarlarda koruyabiliyorsa standardizasyon sağlamak daha kolay hale gelmektedir. Rekabetin yüksek olduğu bir ortamda işletmeler, tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak için rakip işletmelerden farklılaşmaya yönelmektedir.<sup>316</sup>

Talebin yoğunluğu, işletmelerin ürün ve markalarına yönelik stratejilerinin daha farklı olmasına neden olmaktadır. Tüketici pazarları, endüstriyel pazarlara göre daha yüksek alıcı yoğunluğuna sahiptir. Çok fazla sayıda alıcının bulunduğu tüketici pazarları, daha fazla sayıda farklı özellikler taşıyan pazar bölümleri anlamına gelmektedir. Farklı pazar bölümlerinin istek ve ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanması ise standardizasyondan uzaklaşmayı beraberinde getirmektedir. Diğer taraftan endüstriyel

---

<sup>312</sup> Özer 2007, 164.

<sup>313</sup> Ramazan Aksoy, “Yeni Pazarlara Giriş Stratejileri, Büyüyen, Olgunlaşmış ve Gerileyen Pazarlarda Pazarlama Stratejileri” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli (İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013) 135.

<sup>314</sup> Kotler, Keller 2012, 275.

<sup>315</sup> Alagöz 303.

<sup>316</sup> Özer 2007, 167.

pazarların daha düşük sayıda alıcıya sahip olması ve bunların ihtiyaçlarının pazardan pazara daha düşük derecede farklılık göstermesi nedeniyle genel olarak standardizasyona daha uygun olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler, geniş bir tüketici kitlesine aynı ürünü sunduğunda, tüketici istek ve ihtiyaçlarının farklılaşması nedeniyle genelde daha düşük tüketici tatmini sağlanması marka üzerinde olumsuz etki göstermektedir.<sup>317</sup> Bu nedenle işletme, talep farklılaşmasına giderek o talebi tatmin etmeye yönelik ürün üretmeyi hedeflemelidir. Ürün standardizasyonu değil, ürün farklılaşması yaratmalıdır.<sup>318</sup>

Diğer bir etken ise tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan altyapının mevcut olmasıdır. Bu altyapı içerisinde yer alan ve markayı tüketicilere en iyi şekilde ulaştıracak olan perakendecilerin, yani gelişmiş bir dağıtım ağının varlığı, işletmenin başarısını etkilemektedir. İşletmenin kullandığı dağıtım ağının geniş olmasının olumlu etkisine karşın, ürün özelliğine göre tüm pazardaki dağıtım kanallarının tüm işletmeler için geniş olması standardizasyonu olumsuz şekilde etkilemektedir. Bunun nedeni ise yoğun şekilde dağıtım yapılan ürünleri seçici bir dağıtıma sahip olan ürünlere göre daha fazla farklı pazar bölümünü hedefliyor olmasıdır. Teknolojik olarak gelişmişlik, tutundurma faaliyetlerinde teknolojinin kullanılmasıyla bilginin ve mesajların tüm tüketicilere ulaştırılabilmesi yönünde etki göstermektedir. Pazarda gelişmiş bir medyanın mevcut olması durumunda, faaliyetlerin pazarın tamamına ulaşabilmesi anlamına gelmektedir.<sup>319</sup> Pazara iyi bir mesaj ulaştırabilmek günümüz reklam dünyasında oldukça önemlidir.<sup>320</sup>

Merkezi bir örgütlenme içindeki işletmeler, genel olarak standartlaşma stratejisini benimsemektedirler. Bunun en temel nedeni ürün ve markaların merkezi bir şekilde yönetilmesinin gerekli olmasıdır.<sup>321</sup> Markalama stratejileri, marka adının tüketici zihnindeki kalıcılığını artırma çalışmaları üzerine dayandırılır.<sup>322</sup> Günümüzde

---

<sup>317</sup> Özer 2007, 169.

<sup>318</sup> Özdemir 97.

<sup>319</sup> Özer 2007, 171-172.

<sup>320</sup> Kotler, Armstrong 2012, 440.

<sup>321</sup> Özer 2007, 174.

<sup>322</sup> Kotler, Armstrong 243.

pazarlamacıları en çok meşgul eden kararlar arasında ürünün markası konusunda verilecek kararlar ve belirlenecek strateji önemli yer tutar.<sup>323</sup>

Genel olarak işletmelerin yeni ürünleri markalamada benimsedikleri dört temel strateji vardır. Stratejiler ürün kategorisine ve marka ismine dayalı olarak oluşturulmuştur.<sup>324</sup>

### 3.4.1. Çoklu Marka Stratejisi

Aynı ürün kategorisi içerisindeki ürünler için iki ya da daha fazla marka geliştirilmesi şeklindedir.<sup>325</sup> İşletmelerin, aynı kategori içerisine yeni markaları sunması biçimi olan çoklu markalama stratejisi, farklı alıcı isteklerini destekleme ve farklı özellikleri bulundurma yoludur.<sup>326</sup>

İşletmenin aynı ürün kategorisinde iki veya daha fazla marka geliştirme stratejisi durumunda, çoklu markalar stratejisi kullanılmış olmaktadır. P&G işletmesinin şampuan olarak Pantene, Blendax ve Rejoice markalarını üretmesi çoklu markalara örnektir. Çoklu markalar stratejisi, bir işletmenin farklı ürün gruplarına, farklı markalar geliştirmesiyle, kendi ismini, tüm ürünleri için tek bir marka kimliği olarak uygulamasıyla (Siemens'in tüm ürünlerine aynı marka adını vermesi) ya da kendi ismi ile beraber bireysel bir marka ismi kullanmasıyla (Ülker Hanımeller) gerçekleşir.<sup>327</sup>

---

<sup>323</sup> Özbaşar, "Ürün Kararları ve Stratejileri," 228.

<sup>324</sup> Kotler, Armstrong 249.

<sup>325</sup> Yavuz Odabaşı, Mine Oyman, *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. (İstanbul: Mediacat Yayınları, 2004) 368.

<sup>326</sup> Kotler, Armstrong 251.

<sup>327</sup> Meltem Ersin, *Tüketici Satın Alma Karar Aşamasında Marka Bağımlılığı Etkisi ve Meyce Suyu Tüketicileri Üzerine Bir Uygulama*. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 1999) 47.

### 3.4.2. Yeni Marka Stratejisi

Yeni marka stratejisi ya da yeni marka ismi tercih edilmesi; yeni bir ürünü farklılaştırmak ya da yeni ürün kategorisi oluşturulmak istendiğinde yeni bir marka ismi oluşturulmasını ve yeni marka kullanılmasını içermektedir. Yeni ürünlerin piyasaya sürülebileceği durumlarda yeni ürün ismi kullanılabilir.<sup>328</sup>

Çoklu marka stratejisini kullanan işletmeler, yeni bir ürünü var olan pazarda veya yeni bir pazarda farklılaşmak için yeni bir marka yaratma yolunu seçebilmektedirler. Örneğin, Seiko saat işletmesi, daha düşük gelir gruplarına sunmak üzere Pulsar markasını pazara ayrı bir konumlandırma ile sunmaktadır. Toyota işletmesi, lüks araba pazarına Toyota markasının var olan marka ismi ve imajı ile konumlandırmak yerine, ayrı bir grup marka yaratarak Lexus ismi ile pazara girmiştir.<sup>329</sup> Yine Toyota genç tüketiciler için Scion markasını yaratarak pazara sunmuştur.<sup>330</sup>

### 3.4.3. Marka Hattı Genişleme Stratejisi

Marka hattı genişleme stratejisi, mevcut markanın performansının ve başarısının diğer ürünlere de yayılmak istenmesi amacıyla işletmeler tarafından sıklıkla uygulanan bir yöntemdir. Hat genişletme, mevcut marka vasıtası ile mevcut ürün hattının içindeki yeni pazar bölümlerine girmek için kullanılır.<sup>331</sup> Genel olarak, mevcut bir marka isminin, yer aldığı ürün kategorisindeki diğer ürünlere, bu ürünlerin yeni uyarlamaları şeklinde yayılmasıdır.<sup>332</sup>

---

<sup>328</sup> Byron Sharp, *Managing Brand Extension: The Journal of Consumer Marketing*. (MCB UP LTDS, 1993) 16.

<sup>329</sup> Alagöz 307.

<sup>330</sup> Kotler, Armstrong 251.

<sup>331</sup> Keller 443.

<sup>332</sup> Kotler, Armstrong 250.



Daha geniş bir ifadeyle hat genişleme stratejisi; aynı marka ismi altında, işletmenin ürün kategorisi içerisine yeni bir tat, renk, yapı, malzeme ya da ambalaj ölçüsü gibi ek özellikler sunmasıdır. İşletme, hat genişlemeyi, düşük maliyetli, düşük riskli yeni ürünleri tanıtıcı bir yol olarak görür.<sup>333</sup>

Marka hattı genişlemesine örnek olarak Coca Cola'nın diet coke üretmesi veya Nestle'nin kafeinsiz kahve üretmesi gösterilebilir.<sup>334</sup>

#### **3.4.4. Marka Genişleme Stratejisi**

Yeni ürünleri ya da ürün değişikliklerini tanıtmak amacıyla mevcut marka isminin kullanıldığı stratejilere marka genişleme stratejileri adı verilmektedir. Bu stratejide ürünün sürekli kullanıcısı olan tüketici yeni çıkan ürünü kullanmak için de istekli olacaktır.<sup>335</sup> Marka genişleme, tüketicinin orijinal markayla ilgili algılarına bağlıdır. Marka genişlemesinde amaç, ana markanın oluşturduğu ünden yararlanarak tüketiciye kalite mesajı taşımak ve ana markayı tanıyan hedef pazara ulaşmaktır. Marka genişletmenin başarılı olabilmesi için orijinal marka ile bir ilişkilendirilmenin başarıyla kurulması gereklidir.<sup>336</sup>

Marka genişleme stratejisi; mevcut bir marka isminin yeni bir ürün kategorisinde kullanılması şeklindedir. Marka genişlemesi pek çok işletme açısından stratejik büyümenin kaynağı olarak görülmektedir. Daha önce bulunmadıkları yeni pazarlara girmek isteyen işletmeler, yeni bir marka yaratmak yerine mevcut markalarında genişleme yapmayı tercih etmektedir. Marka genişlemesi, özellikle lüks tüketim ürünleri sektöründe sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Kişiyeye özel tasarımlarla pazara girmiş olan pek çok işletme,

---

<sup>333</sup> Kotler, Armstrong 250-251.

<sup>334</sup> Jean Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*. (London: Kogan Page, 2008) 287.

<sup>335</sup> Alagöz 305.

<sup>336</sup> Keller 453-462.

aksesuar, kozmetik, takı gibi sektörlerde bu stratejiyi kullanmışlardır. Aynı zamanda Siemens, Philips ve Mitsubihisi gibi endüstriyel markalar da bu stratejiyi kullanmışlardır.<sup>337</sup> Nivea'nın klasik el kreminden sonra makyaj malzemeleri pazarına girmesi, Ülker'in, Cola Turca ile içecek pazarına ve Ülker Golf ile dondurma pazarına girişi de marka genişlemesidir. Arçelik markasının buzdolabı, çamaşır makinesi, klima, bilgisayar, süpürge ve küçük ev aletleri pazarına girerek pek çok marka genişlemesi yaptığı görülmektedir.

Marka genişleme stratejisi, işletmeyi yeni bir marka oluşturmaya çalışma gibi zaman, emek ve maliyet getiren yüklerden kurtarabilir. Bu sayede işletmeler, müşterilerinin yeni ürünü hızlı bir şekilde fark etmesini ve kabul etmesini sağlayabilirler. Bununla birlikte, marka genişleme eğer başarısız olursa, aynı marka ismini taşıyan diğer ürünlere de müşterinin bakışı olumsuzlaşabilir.<sup>338</sup>

Marka genişleme potansiyelinin olması, şirketin süregelen değerinde önemli bir unsurdur. Güçlü markalar, şirkete yeni büyüme fırsatlarını kullanma konusunda opsiyonlar sunar.<sup>339</sup> Bununla birlikte ürüne yeni marka isminin verildiğinde yapılması gereken reklâm ve diğer tutundurma desteği, aynı şekilde marka genişleme stratejisinin uygulandığı üründe de yapılmalıdır. Çünkü var olan marka isminin otomatik olarak yeni ürüne yüksek farkındalık verebileceği beklenmemelidir.<sup>340</sup>

Genel olarak; doymuş pazarlara girecek olan ürünlerde marka genişleme kullanılabilir. Esas üründen farklı avantajlara sahip olmasına karşın, temelde esas markanın özelliklerini taşıyan ürünlerde marka genişleme kullanılabilir.

---

<sup>337</sup> Kapferer 304.

<sup>338</sup> Kotler, Armstrong 250-251.

<sup>339</sup> Peter Doyle, *Değer Temelli Pazarlama*, Çev. Gülfidan Barış. (İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2003) 417.

<sup>340</sup> Sharp 13.

### 3.5. Marka Yönetimi ve Yeni Ürün Markalaması

Marka yönetimi, *markanın doğuş aşamasında başlayan ve marka yaşadığı sürece devam eden bir süreçtir*. Markanın en yüksek değere çıkabilmesi, geniş alanlara yayılabilmesi, uzun yıllar hatırlanabilmesi ve markaya bağlı ürünlerden yüksek verim sağlanabilmesi için alınan kararlar, uygulanan stratejiler ve gösterilen çabalar marka yönetiminin konusunu oluşturur.<sup>341</sup> Marka yönetimi ve markalamanın temelinde fark yaratmak ve tüketicilerin bir ürün kategorisinde markalar arasındaki farkları algılayabilmelerini sağlamak yatar.<sup>342</sup>

Marka yönetimi, pazarlamanın içerdiği yöntemleri kullanarak, belirli bir ürün, hizmet, ürün hattı ya da markanın müşteri tarafından algılanan değerini ve finansal değerini arttırmayı amaçlayan bir uygulama alanıdır. Marka, ürünün müşteri gözündeki algısıdır. Bu yüzden müşteriye doğru seçmek, müşteriye en uygun ürünü geliştirip üretmek ve doğru yerde doğru şekilde ürünü tanıtmak marka yönetiminin ana faaliyetleridir.<sup>343</sup> Marka ile tüketicilerin ürün ve ürün performansı hakkındaki düşünceleri ve hisleri ortaya çıkar. Güçlü bir marka değeri; onun müşteri tercihini ve bağlılığının yakalayabilme gücünü gösterir.<sup>344</sup> Tüketici bu sayede hangi markaların kendini tatmin edeceğine ya da etmeyeceğine karar verebilir.<sup>345</sup>

Marka yönetiminin iki temel faaliyet alanını içerdiği söylenebilir. Bunlardan ilki, marka farkındalığını (hatırlanma ve tanınırlık) gerçekleştirerek; marka imajının yaratılması ve markayı zamana ve diğer etkilere karşı dayanıklı kılmaktır. İkincisi ise markanın güçlendirilmesidir. Marka yönetimi, her iki faaliyet açısından da şirketin ya da işletmelerin stratejik yönetim ve ona bağlı stratejik planlama ve uygulamaları ile uyumlu

---

<sup>341</sup> Uztuğ 51.

<sup>342</sup> Özbaşar, “Ürün Kararları ve Stratejileri,” 229.

<sup>343</sup> Uztuğ 51-52.

<sup>344</sup> Kotler, Armstrong 244-246.

<sup>345</sup> Kotler, Keller 2012, 119.

olmak durumundadır. Bu nedenle marka yönetimi ve yapılandırma süreci, genel işletme stratejileri ve politikalarından ayrı düşünülemez.<sup>346</sup>

Marka yönetim sistemi ve markalama stratejileri, tüketicilerin pazardaki ürünlerin birbirinden farklı versiyonlarını ayırt edebilmesi ve belirli bir ürünü satın almak istediği alanlar üzerine dayandırılması amacıyla oluşturulmaktadır. Özellikle pazara tüketim ürünleri sunan işletmeler faaliyetlerinin etkin bir şekilde başarıya ulaşması amacıyla “marka yönetimi” adı verilen yönetim sistemini kullanmaktadırlar.<sup>347</sup>

Marka yönetiminde konumlandırma stratejilerinin yeri oldukça önemlidir. Çünkü bir markayı tanımlayan, farklılaştıran tek öge, iletişim çabalarıyla sürekli olarak desteklenen tüketici zihninde markanın algılanış biçimidir.

Marka konumlandırma, marka kimliği öğeleri ile uyumlu bir şekilde farklılaştırıcı bir değerın tüketicilerde yaratılma çabası olarak tanımlanabilir. Marka konumlandırma, markayı hedeflenen kitlenin zihninde rekabetçi bir üstünlük taşıyan bir konuma yerleştirme amacındadır. Başarılı ve güçlü bir marka yaratmanın ön koşulu da markanın rakiplerinden farklılaşmasıdır. Bu bağlamda marka konumlandırma, marka farkındalığının sağlanması ile birlikte markanın tüketicilerce hangi kişilik ve kimlik öğeleri ile hatırlanacağını belirler, markanın tüketiciye sunduğu vaatlerin ve özelliklerin toplamını ifade eder.<sup>348</sup> Marka konumlandırmadaki en önemli nokta, insanları bilgilendirmek ve rakiplerden farklı olduğunuzu ifade etmektir.<sup>349</sup> Farklı olmak yaratıcılığın özüdür. Yaratıcılık yırtıcı düşünmektir. Yırtıcı düşünme ve yaratıcılık ilişkisi rakipler karşısında avantaj sağlar.<sup>350</sup> Bu nedenle yırtıcı yani üstün olma düşüncesiyle yaratıcı anlatımlarla marka net bir şekilde konumlandırılmalıdır.

---

<sup>346</sup> Uztuğ 52.

<sup>347</sup> Işıl Karpat Aktuğlu, *Marka Yönetimi*. (İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2004) 45-46.

<sup>348</sup> Uztuğ 72.

<sup>349</sup> Temporal 74-75.

<sup>350</sup> Dave Trott, *Predatory Thinking: A Masterclass in Out-Thinking the Competition*. (London: Macmillan, 2013) 95-136.

Bir ürünün konumlandırmasını etkileyecek farklı marka stratejisinden söz etmek mümkündür.<sup>351</sup> Marka stratejisi, markanın sunduğu yararlar ve hedef tüketicilere bağlı olarak, firma içindeki tüm markaların bütünleştirildiği kurum stratejileri doğrultusunda ele alınmaktadır. Kurum stratejisi kararları ile pazarlama karması elemanlarının en uygun şekilde bütünleştirilmesi sonucunda hedef tüketicinin algılaması istenilen marka konumu oluşturulmaktadır. Daha sonra ise marka stratejisine ait diğer detaylar gözden geçirilerek markayı en iyi anlatacak bir vaadin sunulması ve bunun tanıtım stratejileri ve pazarlama iletişimi faaliyetleri ile desteklenmesi gerekmektedir.<sup>352</sup>

Doymuş pazarlara rağmen işletmeler ticari yarıştan kopmamak, varlıklarını sürdürebilmek için bugün düne oranla daha çok yeni ürün geliştirmek ve pazara sunmak zorundadır. Bu zorunlu yarış, pazara sunulan ürünlerin teknik ve kalite özellikleri açısından giderek birbirine benzemesine, aynışmasına, ürünler arası farklılığın azalmasına yol açmıştır. Markalaşma ve yeni marka stratejileri ürünlerin aynışması ve birbirine olan benzerliklerini ayırt edebilmede, ürün veya hizmette birleştirilen değerlerin tüketiciye iletilmesinde önemli rol üstlenmektedir. İşletmelerin mevcut markalarını güçlendirmeleri ve yenilerini de oluşturma arayışları ve markaya odaklanmalarının nedeni de budur. Bu arayış ve karar sürecinde işletmelerin önünde iki temel seçenek bulunmaktadır. Ya yeni ürüne yeni marka koyma, ya da bilinen, tanınan ve pazarda kabul görmüş ve işletmenin mevcut marka veya markalarından birinin yeni ürüne aktarılmasıdır. Uygulamada hangi seçenek tercih edilirse edilsin işletmeye getireceği yarar ve sakıncaları sektörün durumu, marka yatırım maliyeti, markalı ürünün pazara giriş maliyeti, tüketicilerin konumu ve tüketim sıklığı, seçilen marka stratejisinin işletmeye kısa ve uzun dönemdeki getirisi ve markanın var oluş nedeni birlikte ele alınmalı ve değerlendirilmelidir.<sup>353</sup>

---

<sup>351</sup> Kotler, Armstrong 244.

<sup>352</sup> Yalçın Kırdar, *Marka Stratejilerinin Oluşturulması: Coca-Cola Örneği*. (Kırgızistan: Review of Social, Economic & Business Studies, 2005) 236.

<sup>353</sup> Ali Gülçubuk. *Yeni Ürünlerde Markalama Stratejilerinin Önemi, Seçimi ve Değerlendirilmesi*. (Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Salihli MYO Yayınları, 2009) 146.

#### **4. ARAŞTIRMA: GIDA SEKTÖRÜNDE İKİ FARKLI KATEGORİDE İKİ YENİ ÜRÜNÜN MARKALANMASINI KARŞILAŞTIRMAYA YÖNELİK ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

##### **4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Amacı**

Günümüzde dünya hızlı değişmekte ve eski değerler, yaşam biçimleri ve eğilimleri, yerlerini yenilerine terk etmektedir. Bu değişim ve gelişim süreçleri içerisinde rekabet de artmaktadır. Bu durumun farkında olan işletmeler, yeni ürün geliştirmek ve pazara sunmak suretiyle yenilik ve fark yaratmakta ve rakiplerinden farklılaşmaktadırlar.

Bu tez çalışmasında önce farklılaşmayı sağlayan etkenlerden yeni ürün geliştirme ve markalama konularında literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra farklı kategorilerdeki yeni ürünlerin geliştirilme süreçleri ve markalanması yöntemleri karşılaştırmalı olarak örnek olay incelemesiyle ele alınmıştır.

Araştırma bölümünde, Türkiye pazarında gıda sektörü markalarından, Ülker Çikolata Grubu'nun "Alpella" markasının ve Ülker Mutfak Grubu'nun "MakarNeks" markasının yeni ürün geliştirme süreci ve yeni ürünlerin markalanması çalışmaları karşılaştırılmış ve incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının iki temel amacı vardır. Birincisi yeni ürün, yeni ürün geliştirme ve yeni ürünlerin markalanması konularının literatür taranarak kavramsal olarak anlatılması; ikincisi ise gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yeni ürün geliştirme sürecinin incelenmesi ve yeni ürünleri markalama yöntemlerinin araştırılarak teori ile uygulamanın ne kadar benzeştiğine bakılmasıdır.

##### **4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları**

Bu tez çalışmasında araştırma yöntemi olarak "örnek olay" kullanılmıştır. Örnek olayın gıda sektörünün lider şirketlerinden birinde yapılmasına özen gösterilmiş ve bu itibarla Ülker firması seçilmiştir. Şirket ile ilgili ulaşılabilir bütün şirket içi ve şirket dışı

kaynaklar araştırıldıktan sonra şirketin yeni ürün geliştirdiği çikolata grubundan bir ürün ve mutfak kategorisindeki makarna grubundan bir ürün bu tezde çalışmaya örnek ürünler olmak üzere seçilmiştir. Bu ürünler, Ülker Çikolata grubunun “Alpella” markalı ve Ülker Mutfak grubunun “MakarNeks” markalı ürünleri olmuştur.

Araştırma metodolojisi olarak, şirket içi ve şirket dışı ulaşılabilir kaynaklar incelenmiş, seçilen ürünlerin geliştirilmesi ve markalanması konularında sorumlu kişilerle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Örnek olay analiz ve yorumu, yetkililerden alınan veriler, yaptıkları açıklamalardan edinilen bilgiler ve ulaşılabilir kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında incelenen iki ürün karşılaştırılarak sunulmuştur.

Ülker Grup şirket prosedürleri ve gizlilik kararları nedeniyle çok kısıtlı bilgi ve veri alınabilmiştir.

### **4.3. Ülker Grup Tarihçesi ve Ülker Grup Hakkında**

Türkiye'nin gıda sektörü markalarından ‘Ülker’ markasının miladı, 1944 yılına dek uzamaktadır. 1944 yılında küçük bir atölyede pötibör bisküvi ile faaliyetine başlayan Ülker, uzun bir süre sadece bir kategoride üretimle yetinmiştir. 30 yıl sonra çikolata ve çikolata kaplamalı ürün kategorilerine girmiştir. 1990’lar ise Ülker için atılım dönemi olmuştur. 1990’dan 2000’e kadar olan 10 yıllık zaman diliminde şirket, margarin, sıvı yağ, kek, süt, yoğurt, ayran, sürülebilir peynir ve hazır puding pazarında faaliyet göstermeye başlamıştır. 2000’lerin ilk yarısında da atılımını hızlandırarak sürdürmüştür. Sırasıyla meyve suyu, hazır tatlı, hazır çorba, hazır et suyu, ketçap, gazoz, dondurma, kola, kahve, bebek maması, kahvaltılık gevrek, fonksiyonel gıda, son olarak da bebek bezi, çay ve paketlenmiş ekmek sektörlerine girmiştir.<sup>354</sup>

20. yüzyılda inşa edilen ama gücünü 21. yüzyıla da taşıyan Ülker markası, kendisini zaman ve mekan kısıtlamasından soyutlayabilen ender bir örnek

---

<sup>354</sup> Semiha Açıkgözlü, *Pazar Analizi: Ülker Araştırma Raporu*. (Afyon: Kocatepe Üniversitesi Yayını, 1992) 10.

oluşturmaktadır. Aynı anda hem geleneği hem geleceği temsil edebilme kabiliyetine sahip Ülker markası uzun hayat yolculuğunda, toplumun sosyolojik ve ekonomik gelişmelerine paralel yeni anlamlar kazanan bir marka olmuştur. Öyle ki, markanın yenilenip değişmesi hiç bitmeyen bir yolculuğa benzemektedir.<sup>355</sup>

Ülker markası ait olduğu Yıldız Holding'in iş alanlarına, faaliyetlerine ve diğer markalarına da değer katmakta, değerler bütünlüğünü ifade etmektedir. Kurucu marka olma niteliği taşıyan Ülker markası aynı zamanda çatı marka olma niteliği de taşımaktadır. 1944'ten beri sanayicilik, yönetim, pazarlama, ticaret, reklam, toplumla ilişkiler konusunda da Ülker adıyla oluşturulan kurum kültürü ve ilkeler Ülker adını bir markadan daha fazlası haline getirmiştir.<sup>356</sup>

Kuruluş ve gelişme yıllarında daha çok adını verdiği ürünlerin niteliğine işaret eden lezzet, sağlık ve beslenme gibi fonksiyonel faydalarıyla tanımlanan marka, ilerleyen yıllarda mutlu anlara eşlik etme, güven, samimiyet, yakınlık, aileden biri olma gibi duygulara gönderme yapılarak ifade edilmektedir. Ülker markası, ait olduğu toplumun hayatında daima yer almaktadır.<sup>357</sup>

Ülker'in 2009 yılında 65. yıl kutlama çalışmalarında yaptığı araştırmalar ortaya koymuştur ki; her yaştan insanın Ülker markası ile ilgili bir anısı ve hikayesi vardır. Kimileri çocukluklarından bu yana Ülker ile olan mutlu anlar ilişkisini sürdürmektedir, kimileri markayla ilgili güncel tatlar, anlamlar keşfetmektedir. Ülker'i her yaştan tüketici 'mutlu anlar ve anılarıyla' hatırlamaktadır.<sup>358</sup>

Ülker markasına tüketiciler ve toplum tarafında atfedilen değerler markayı benzersiz kılmaktadır. Ülker, tüketicileri tarafından "güvenilir marka" olarak tanımlanmasıyla öne çıkmaktadır. Ülker, 2009 yılında Nielsen tarafından yapılan

---

<sup>355</sup> <<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/hakkimizda>> 25.11.2013

<sup>356</sup> <<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/hakkimizda>>.25.11.2013

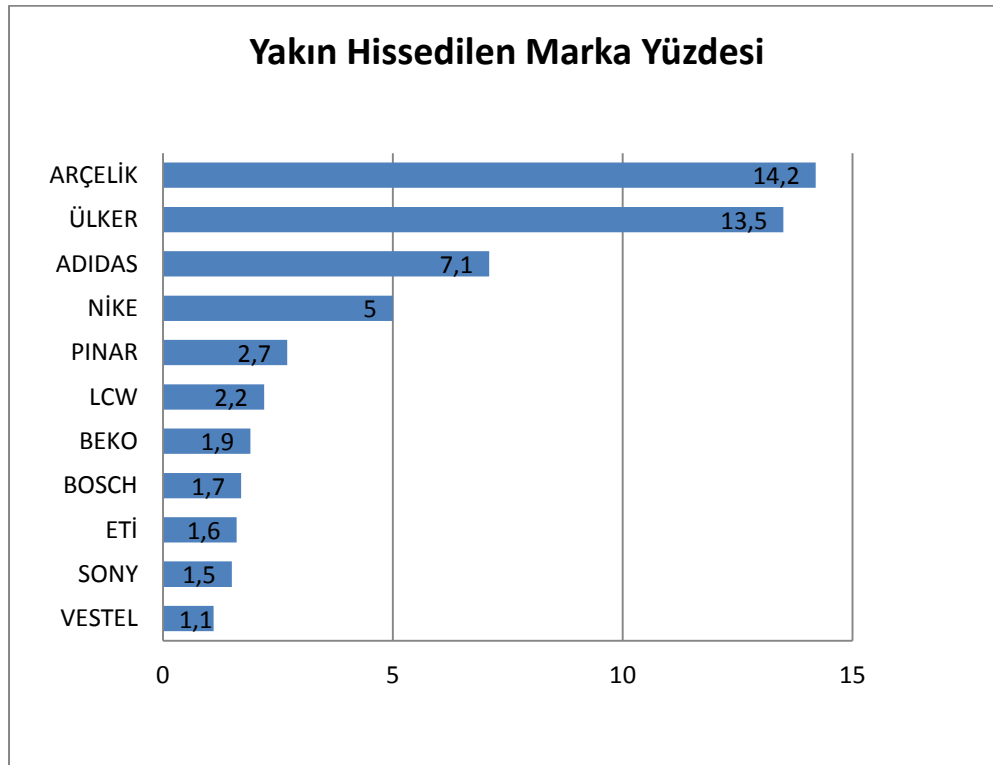
<sup>357</sup> <<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/hakkimizda>>.25.11.2013

<sup>358</sup> <<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/hakkimizda>>.25.11.2013



araştırmalarda, tüm kategorilerde Türkiye’de tüketicinin en yakın hissettiği ikinci marka; kendi alanında ise en çok beğenilen ( love mark) birinci marka olmuştur.<sup>359</sup>

**Tablo 4.1.** Nielsen’in 2009 Verilerine Göre Yakın Hissedilen Marka



**Kaynak:** <<http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/nielsen-markalar-arastirmasi-yayinlandi>>.03.12.2013

---

<sup>359</sup> Retail Türkiye, *Nielsen Markalar Araştırması Yayınlandı*. 03.12.2013  
<<http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/nielsen-markalar-arastirmasi-yayinlandi>>.

**Tablo 4.2.** Nielsen'in 2009 Verilerine Göre Kategorileri Bazında En Çok Beğenilen Lider Markalar ve Belirtilme Oranları

Kategori	En Fazla Belirtilen Marka	Belirtilme Oranı (%)	Kategori	En Fazla Belirtilen Marka	Belirtilme Oranı (%)
Ağda	SESU	28.1	Kombi	DEMİRDÖKÜM	18.4
Ağrı Kesici	ASPIRİN	16.2	Kot / Jean	MAVİ JEANS	28.9
Akaryakıt Şirketi	SHELL	30.8	Kuru Bakliyat	REİS	19.6
Ayran	SÜTAŞ	41.4	Lastik	LASSA	28
Banka	İŞ BANKASI	27	Limonata	ULUDAĞ	39.4
Bebek Bezi	PRIMA	36.5	Madeni Yağ (Motor Yağı)	SHELL	9
Bebek Maması	MILUPA	16.3	Makarna	FİLİZ	31.4
Bebek Şampuanı	DALİN	56	Makyaj Malzemesi	AVON	31.8
Bilgisayar	CASPER	34.6	Margarin	SANA	50.3
Bira	EFES PİLSEN	67.2	Mayonez	TAT	29.1
Bireysel Emeklilik Şirketi	EMEKLİLİK	16.4	Meyva Suyu	CAPPY	21.5
Bisküvi	ÜLKER	49.5	Meyve ve Bitki Çayı	DOĞADAN	29.9
Böcek İlacı	RAID	42.8	Mide İlacı	TALCID	10.9
Bulaşık Deterjanı (Normal)	PRIL	47.9	Mobilya	İSTİKBAL	28
Bulaşık Deterjanı (Otomatik Makina)	CALGONIT	50.5	Otogaz	AYGAZ	23.3
Bulaşık Makinası	ARÇELİK	51.8	Otomobil	RENAULT	17.1
Bulaşık Süngeri	SCOTCH-BRITE	49.1	Oyuncak	TOYS' R' US	12.6
Buzdolabı	ARÇELİK	54.4	Peynir	SÜTAŞ	19.7
Cep Telefonu	NOKIA	65.9	Pil	DURACELL	49.5
Cep Telefonu Servis Sağlayıcısı	TURKCELL	34.1	Prezervatif	OKEY	38.2
Cips ve Çerez	DORİTOS	25.4	Rakı	YENİ RAKI	52
Çamaşır Deterjanı (Normal)	OMO	30.7	Reçel	TAMEK	10.7
Çamaşır Deterjanı (Otomatik Makine)	ARIELMATİK	35.3	Sabun	HACI ŞAKİR	38.6
Çamaşır Makinası	ARÇELİK	53.1	Saç Boyası	KOLESTON	21.5
Çamaşır Suyu	ACE	42	Saç Jölesi / Spreyi	HOBBY	16.1
Çay	CAYKUR	43.1	Sakız	FALIM	62.3
Çikolata ve çikolatalı ürün	ÜLKER	51	Salça	TAT	48.4
Çorba (Hazır)	KNORR	56.9	Sıvı Yağ	YUDUM	18.4
Deodorant	REXONA	10.1	Sigara (Yabancı)	MARLBORO	58.5
Diş fırçası	İPANA	23.7	Sigara (Yerli)	SAMSUN	31.3
Diş Macunu	İPANA	53.4	Sigorta Şirketi	ANADOLU	13.1
Dondurma (Hazır)	ALGIDA	47.3	Soda	BEYPAZARI	14.2
Dondurulmuş Gıda	SUPERFRESH	31.4	Soğuk Algınlığı İlacı	A-FERİN	15.9
Duş Jeli	DURU	10.4	Spor Ayakkabı	ADIDAS	46.5
El ve Vücut Kremi	ARKO	27.5	Su (Damacana)	ERİKLİ	24.8
Elektronik Market	TEKNOSA	21.8	Su (Şişelenmiş)	ERİKLİ	21.8
Enerji ve Spor İçeceği	RED BULL	23	Süpermarket	MIGROS	26.1
Et Ürünleri (Paketlenmiş)	PINAR	25.6	Süt	PINAR	29.2
Ev Tekstili	TAÇ	48.4	Şampuan	ELİDOR	25.9
Ev Temizleyici	CİF	11.6	Şarap	DOLUCA	15.8
Ev Temizlik Seti	VİLEDA	20	Şekerleme	ÜLKER	13.8
Fast Food Restaurant	MC DONALD'S	28.6	Televizyon	ARÇELİK	27.3
Gazete	HÜRRİYET	29.2	Tereyağı	SÜTAŞ	22.6
Gazlı Meşrubat (Kolalı)	COCA-COLA	71.5	Tıraş Bıçağı	GILLETTE	34.8
Gazlı Meşrubat (Meyvalı)	FANTA	24.2	Tıraş Kremi / Köpüğü	ARKO	61.7
Gazlı Meşrubat (Sade)	ÜLKER ÇAMLICA	20.4	Tuvalet Kağıdı	SOLO	29.5
Hastane (Özel)	ACIBADEM	10.8	Türk Kahvesi	KURU KAHVEÇİ	54.2
Hazır Giyim	LC WAIKIKI	10.7	TV Kanalı	MEHMET EFENDİ	37.1
Hazır Kahve	NESCAFE	69.8	Un (Paketlenmiş)	KANAL D	15.1
Hijyenik Ped	ORKİD	58	Viski	SINANGİL	15.1
İlik hatırlanan firma	ARÇELİK	9.2	Viski	JOHNNIE WALKER	12.5
İlik hatırlanan marka	ARÇELİK	21.1	Vitamin	SUPRADYN	12.5
İnternet Servis Sağlayıcı	TTNET	48.3	Votka	ABSOLUT	11.6
Kahvaltılık Tahıl Gevreği	NESQUIK	13.8	Yakın Hissedilen Marka	ARÇELİK	14.2
Kedi-Köpek Maması	WHISKAS	14.8	Yapı Market	KOÇTAŞ	21.1
Kek	DAN KEK	21.9	Yoğurt	SÜTAŞ	22.1
Ketçap	TAT	42.7	Yumuşatıcı	YUMOŞ	61.4
Kolonya	EYÜP SABRİ TUNCER	18.8	Yüz Kremi	NIVEA VISAGE	19.3

**Kaynak:** <<http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/nielsen-markalar-arastirmasi-yayinlandi>>.03.12.2013

2009 yılı itibariyle Ülker şemsiyesi altında büyüyen 300'den fazla marka tüketicisiyle buluşmuştur. Her biri gıda alanında güçlü duruş sergileyen ve Ülker şemsiye markasının değerlerini paylaşan bu markalar, bisküviden çikolataya, şekerlemeden sakıza, sıvı yağdan süt ürünlerine, gazlı içecekten dondurmaya, kahveden bebek mamasına 5.400'den fazla çeşit ürüne kıymet katmaktadır.<sup>360</sup>

Ülker'in, bünyesindeki tüm markaların toplumun hafızasında lezzet, sağlık ve beslenme kavramlarıyla özdeşleşmesi için çalışmaları sürekli devam etmektedir. Markalar ve ürünler müşterilerin hayatlarını zenginleştirmektedir. Ülker markalı ürünler kaliteden asla ödün vermeden, hep ileri teknolojileri kullanılarak, dünyadaki gelişmeler yakından takip edilerek üretilmektedir ve tüketicilere ulaştırılmaktadır. Ülker, homojen bir tüketici grubuna hizmet etmektedir. Ülker'in ürün çeşidine göre hedef kitlesinde değişimler olmakla birlikte 7'den 70'e her yaş grubunun ilgisini çekebilecek ürünlere sahiptir. Ülker, hedef kitlesini iyi bir pazar bölümlendirmesi yaparak ürünlerini tercih edilir konuma getirmiştir. İlk yıllardan bu yana kaliteyi ön planda tutan ve Türk damak tadına saygı duyan yaklaşım, dağıtım ağının gücü ve iletişime verilen önem Ülker markasının bugün geldiği noktada önemli bir yere sahip olmuştur. 1950'li yıllardan itibaren radyo reklamlarıyla başlayan ve bir kurum önceliği haline gelen marka iletişimi, Ülker markasının bugünkü konumuna gelmesinde önemli rol oynamıştır. Ülker adı, kuruluş yıllarında olduğu gibi bugün de ürünün garantisi sayılmaktadır.<sup>361</sup>

Ülker, “*Bir ürünü tüketiciyle buluşturmak için tüketiciyi çok iyi anlamak ve pazar potansiyelini doğru tahmin etmek lazımdır. Pazarlamanın arkasında tüketiciye temas etmek ve müşteriyi iyi anlayan şirket olabilmek yatar.*” ilkesiyle hareket etmektedir. Bu doğrultuda müşteri beklentilerini en üst seviyede karşılamayı ve müşteri memnuniyetini sürekli olarak artırmayı hedeflemektedir. Bildirim merkezine gelen müşterileri şikayet ve önerilerini titizlikle analiz etmekte, gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Müşteri hizmetleri tüketici sorunlarıyla 7/24 ilgilenmektedir.<sup>362</sup>

---

<sup>360</sup> <<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/hakkimizda>>.25.11.2013

<sup>361</sup> <<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/hakkimizda>>.25.11.2013

<sup>362</sup> Açıkgozlu 13-14.

Ürünü müşteriye en kısa zincirle, en sağlıklı şekilde ulaştırmayı amaçlayan Ülker, Türkiye pazarında 2000 yılında aldığı radikal bir kararla, dağıtımçıların büyük bir kısmıyla yollarını ayırarak 200 distribütörün dahil olduğu hızlı ve etkili bir dağıtım sistemi ve lojistik merkezleri kurmuştur. Bunun nedenini de, 90'ların ortasına kadar Türkiye pazarında arz yetersizliği olması, ne üretilirse üretilsin piyasada alıcı bulmakta zorlanılmaması, dışa açılımla beraber artan ihracat karşısında kapasite yetersizliği, 2000'lerde kapasitenin artması ancak kapasite artırımına hazır olmayan dağıtım kanalları tıkanması olarak açıklamıştır. Bu sistem Ülker'e, Türkiye'nin her bir yerine ulaşma imkanı sağlamıştır ve halen de dağıtım ağının gücüyle markasını desteklemektedir.

Ülker Grubu, girmiş olduğu pazarlarda teknik ve yöntemlerini o pazara ve tüketici taleplerine göre düzenlemektedir. Bu doğrultuda tüketici memnuniyetini arttıracak raf düzenini oluşturmaya çalışmaktadır. Görsel sergileme tekniklerinde bununla beraber ürün çeşitliliğine dikkat edilmektedir. Planlı – plansız alışverişe göre mağaza ve reyon yerleşim planlarını ayarlanmaktadır. Birbirini tamamlayan ürünlerin bir arada sergilenmesi sağlanmaktadır. Ayrıca reyonlarda dikkati istenilen ürüne çekmek için de askılı stant kullanılmaktadır.<sup>363</sup>

#### **4.4. Ülker Çikolata Grubu- “Alpella” Markası**

Ülker Çikolata Grubu, uzman ve deneyimli Ar-Ge kadrosuyla kalite anlayışına paralel olarak pazara girişiyle birlikte yeni ürünler geliştirmeye her yıl devam etmiş ve yenilikçilik anlayışını üst noktalara taşımıştır. 2009 yılında lansmanı yapılan yeni ürünler ile kapasite artışında önemli iyileşmeler sağlanmıştır. Geliştirilen yeni ürünler; toplam tonajın % 5,2'sini oluşturmuştur.<sup>364</sup>

Ülker Çikolata Ar-Ge bölümü, 2009 yılında toplam 57 yeni proje üzerinde çalışmış ve bunlardan 9'unu ürüne dönüştürerek pazara sunmuştur. Bu ürünler sırasıyla şu şekildedir: Albeni Atıştırılmalık, Dido Draje 45 gr Kutu , Dido Draje 96 gr Doypack ,

---

<sup>363</sup> Açıkgozlu 13.

<sup>364</sup> Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. 2009 Faaliyet Raporu 25.11.2013  
<[http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker\\_2009\\_faaliyet\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker_2009_faaliyet_raporu_tr.pdf)>. 37.

Smartt 12 gr Çikolata, % 60 Bitter Kare Çikolata, % 60 Antep Fıstıklı Bitter Kare Çikolata, % 60 Bitter Tablet Çikolata, % 80 Bitter Kare Çikolta, Çokokrem Golden 400 gr. dır.<sup>365</sup> 2009 yılında, yeni ürün projelerine ek olarak 25 adet yeni ambalaj geliştirme projesi hayata geçirilmiştir.<sup>366</sup>

Ülker Çikolata Grubu, ürünlerinin standart, güvenilir ve insan hatalarından arındırılmış olması ve kaliteli üretim yapılması için 2009 yılında da hammadde, ambalaj, yarı mamul ve son ürün değerlendirmesi gibi konularda çok sayıda rutin test ve analiz gerçekleştirmiştir. Bu yıl toplam 36 alternatif ham madde ve ambalaj malzemesinde üretim denemeleri yapılmıştır. Bunun yanı sıra, ham maddelerin, akredite laboratuvarlarda yapılan analiz sonuçları tedarikçilerden temin edilerek kayıt altına alınmıştır. Tanımlanmış analiz yöntemleri ve planları dahilinde proses kontrolleri, kritik kontrol noktalarının (CCP) kontrolleri, raf ömrü analizleri, skorlama, ekipman, ortam ve çalışanların hijyen kontrolleri konularında çalışmalar rutin olarak sürdürülmüştür.<sup>367</sup>

Ürün güvenliğini ve hijyenini garanti altına almak adına 2009 yılında Ülker Çikolata bünyesinde, “Çalışan Hijyeni, Çevre, Yönetim Sistemleri ve Alerjen Maddeler” eğitimleri düzenlenmiştir. Tüketici beklentilerini en üst seviyede karşılamayı ve müşteri memnuniyetini sürekli olarak artırmayı ilke edinen şirket, tüketici bildirimlerini titizlikle inceleyerek gerekli düzeltici faaliyetleri yapmaktadır. Öte yandan tedarikçilerle iş birliği yapılarak kalite kaynaklı problemlerin, henüz oluşmadan kaynağında önlenmesi için inceleme ve test çalışmaları uygulanmaktadır. Ayrıca, gıda güvenliği kapsamında Ülker Çikolata ürünlerinin son müşterilere kadar hijyenik bir şekilde ulaşmasını sağlamak amacıyla yıl içinde farklı illerde bulunan distribütör depolarının denetimi de gerçekleştirilmiştir.<sup>368</sup>

---

<sup>365</sup><[http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker\\_2009\\_faaliyet\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker_2009_faaliyet_raporu_tr.pdf)>  
36. 25.11.2013

<sup>366</sup><[http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker\\_2009\\_faaliyet\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker_2009_faaliyet_raporu_tr.pdf)>  
36. 25.11.2013

<sup>367</sup><[http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker\\_2009\\_faaliyet\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker_2009_faaliyet_raporu_tr.pdf)>  
36. 25.11.2013

<sup>368</sup><[http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker\\_2009\\_faaliyet\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker_2009_faaliyet_raporu_tr.pdf)>  
37. 25.11.2013

Türkiye'nin ve dünyanın damak tadına uygun yenilikçi ürünler sunan Ülker Çikolata Grubu'nun, Ar-Ge çalışmalarının etik ilkeleri şöyle belirlenmiştir:<sup>369</sup>

- Bilimsel yöntem ve teknikleri, doğruların araştırılıp bulunması ve rapor edilmesi için kullanmak,
- Çalışmalarda, yürürlükteki kanun ve mevzuat ile grubun ilke ve hedeflerine bağlı kalarak insan, çevre sağlığı ve kamu yararını gözetmek,
- Tüketici ihtiyaç ve beklentilerini her zaman birinci planda tutmak,
- Ürünlerde, Gıda Güvenliği-Kalite-Fiyat-Çeşitlilik optimizasyonu sağlamak,
- “Kendimizin tüketmeyeceği ve çocuğumuza yedirmeyeceğimiz hiçbir ürünü tüketicilere sunmayız” ilkesi doğrultusunda hareket etmek,
- Ülker ürünlerinin standart üretimini sağlanması ve rakip firmaların benzer ürünleriyle farklılıklarının tespit edilmesi için çalışması yapılmıştır.

Yasalara ve yönetmeliklere uygun, hijyenik koşullarda, sürekli ve üstün kalitede, “Lezzetli, Sağlıklı ve Güvenilir” ürünler üretmeyi ilke edinen ve bu anlayışını belgelemiş olan Ülker Çikolata, 2009 yılında tablet çikolata, çikolata kaplamalı ürünler, krem çikolata, ikramlık çikolata ve toz kakao kategorilerinde “ Ülker, Alpella, Lovells,” markaları altında üretim yapmış ve sektörde pazar lideri olarak 91 alt marka ile 184 çeşit ürün üretmiştir. Bu bağlamda “Ülker” ana markalı çikolata ürünlerinin bazıları, Kare Çikolata Çeşitleri, Baton Çikolata Çeşitleri, Çikolatalı Gofret, Çokokrem, Metro, Albeni, Çokonat, Dido, Cocostar ve Caramio şeklinde sıralanmaktadır.<sup>370</sup>

Yenilikçi anlayışını yeni ürünlerle pazarda süreklilik arz ederek gösteren Ülker Çikolata Grubu, yeni ürünleri için farklı marka stratejileri belirlemiştir. Ülker Çikolata

---

<sup>369</sup><[http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker\\_2009\\_faaliyet\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker_2009_faaliyet_raporu_tr.pdf)>  
34-35. 25.11.2013

<sup>370</sup><[http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker\\_2009\\_faaliyet\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker_2009_faaliyet_raporu_tr.pdf)>  
35. 25.11.2013

Grubu'nun yeni ürün markalama stratejisi iki temel stratejiye dayanmaktadır. Bu stratejilerden ilki, yeni ürünün var olan marka ile pazara sunulması, diğeri ise yeni geliştirilen ürüne yeni marka oluşturulması şeklindedir. Ülker bu iki stratejiyi, ürününün boyut, şekil veya ambalajını değiştirerek var olan marka ile ya da ürün hattına kendisi için yeni bir ürüne Ülker markası ile birlikte yeni marka vererek genişletmek suretiyle uygulamaktadır. Daha sonraki çalışmalarında yeni markasını da yine aynı strateji ile ürünleri çeşitlendirerek bu markaların yeni ürün sayısını arttırmaktadır. Markalar için hedef kitle belirlemekte, konumlandırmasını ve marka iletişimini bu hedef kitleye uygun şekilde yapmaktadır.

“Ülker Çikolata”, markalı tablet çikolataların çeşitlendirilerek pazara sunulması, var olan marka ile ürünün çeşitliliğini arttırarak yeni ürünlerin pazara sunulmasına örnek gösterilmektedir. ( Şekil 4.1.)



Şekil 4.1. Ülker Çikolata Markalı Ürün Örnekleri

**Kaynak:** Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. 25.11.2013  
<<http://www.ulker.com.tr/tr/markalar/marka/ulker-cikolata>>

Ürün hattına kendisi için yeni bir ürün ekleyerek yeni marka ile ürünü pazara sunmasına örnek olarak ise ‘ Metro’ ürünü ve Ülker Metro markası örnek gösterilebilir. Metro markalı ürünlerin, karamelli ve enerji arttıran ürünler olması ve yüksek enerji ile çalışan metroların zihinlerdeki enerji algısının ürüne bağdaştırılması için marka adı “Metro” olarak seçilmiştir. Hedef kitlesi gençler olan ve ‘Enerji’yi sahiplenen Ülker Metro, konumlandırmasını bu doğrultuda yapmıştır. Ürünü markalandırırken Metro ve enerji ilişkisini temel alarak tüm iletişim faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmiştir. Enerjinin tasarruflu kullanılmasına dikkat çekmek ve Metro - enerji ilişkisini güçlendirmek amacıyla insan enerjisi ile elektrik üretilmesini anlatan bir reklam filmi çekmiştir. Eski bir fabrika binasına yerleştirilen özel tasarım bisikletlerde, 36 bisikletçinin beş gün boyunca Metro yiyip, pedal basarak elektrik enerjisi ürettiği reklam filmi ile genç, dinamik ve enerjik hedef kitlesine mesajını ulaştırmayı başarmış; hedeflediği pazar payını da yakalamıştır.

Ülker Çikolata Grubu, bu iki strateji dışında “Alpella” markası ile farklı bir marka strateji uygulamıştır. Alpella markalı yeni ürünleri bu strateji ile geliştirmiştir. Alpella markalı ürünler, Türkiye pazarında benzerlerinin var olmasının yanı sıra Ülker Çikolata Grubu için yeni ürünler olarak geliştirilmiştir.

“Alpella” markası ile yeni ürün geliştirme süreci şöyledir:

#### 1. Fikir Yaratma

Alpella markasının yaratılmasındaki temel, Ülker Çikolata’nın portföyündeki tüm ürünlerinden “çok daha fazla bol sütlü” bir ürün ve bir tad ortaya çıkarılması olmuştur.

#### 2. Fikirlerin Elenmesi

Ar-Ge ve ajanslarla yapılan ortak çalışmalarla yeni ürün fikir alternatifleri ortaya çıkarılmıştır. Bunun yanı sıra yurt içi ve yurt dışındaki benzer ürünler de toplanarak bir havuz oluşturulmuştur. Havuzda toplanan 30 çeşit ürün marka konumlama doğrultusunda elimine edilerek yaklaşık 15 çeşit ürüne indirgenmiştir.



### 3. Kavram Geliştirme ve Test Etme

Eleme işlemi sonucunda kalan 15 çeşit ürün için tüketici testleri ve fizibilite çalışmaları yapılmış ve sonuçlar doğrultusunda 5 çeşit ürün için sürece devam kararı alınmıştır.

### 4. Pazarlama Stratejisi Geliştirme

Hedef kitlenin kimler olabileceği sorusunun cevabı belirlenmiş ve hedef kitle ile ilgili çok detaylı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda hedef kitlenin hayat tarzları, görüşleri, beklentileri, ihtiyaçları, sevdikleri veya sevmedikleri, tercihleri, gün boyu neler yaptıkları gibi bilgilere ulaşılmıştır.

“Bol Sütlü Çikolata” konumlamasıyla yeni ürünün tüketiciye sunulması hedeflenmiştir.

Türkiye’de pazarın yapısını ve büyüklüğünü, Ülker’in pazar payı verilerini gösteren verilerin elde edildiği araştırmalar ve çalışmalar yapılarak satış tahminleri ve kar hedefleri belirlenmiştir.

### 5. İş Analizi

Ülker’in tüm çikolata markaları ve rakip ürünlerin pazar payları analiz edilmiştir. Bol sütlü 5 çeşit yeni ürünün, ürün karmasına uygunluğu, maliyet ve karlılık çalışmaları yapılmıştır.

### 6. Ürün Geliştirme

Sütlü, fındıklı, antep fıstıklı, karamelli ve bitter olmak üzere 5 çeşit bol sütlü yeni ürün için AR-GE departmanı prototip (öncü tip) ürünler hazırlamıştır.

Ürün departmanı ise marka ve patent çalışmalarını tamamlamıştır.

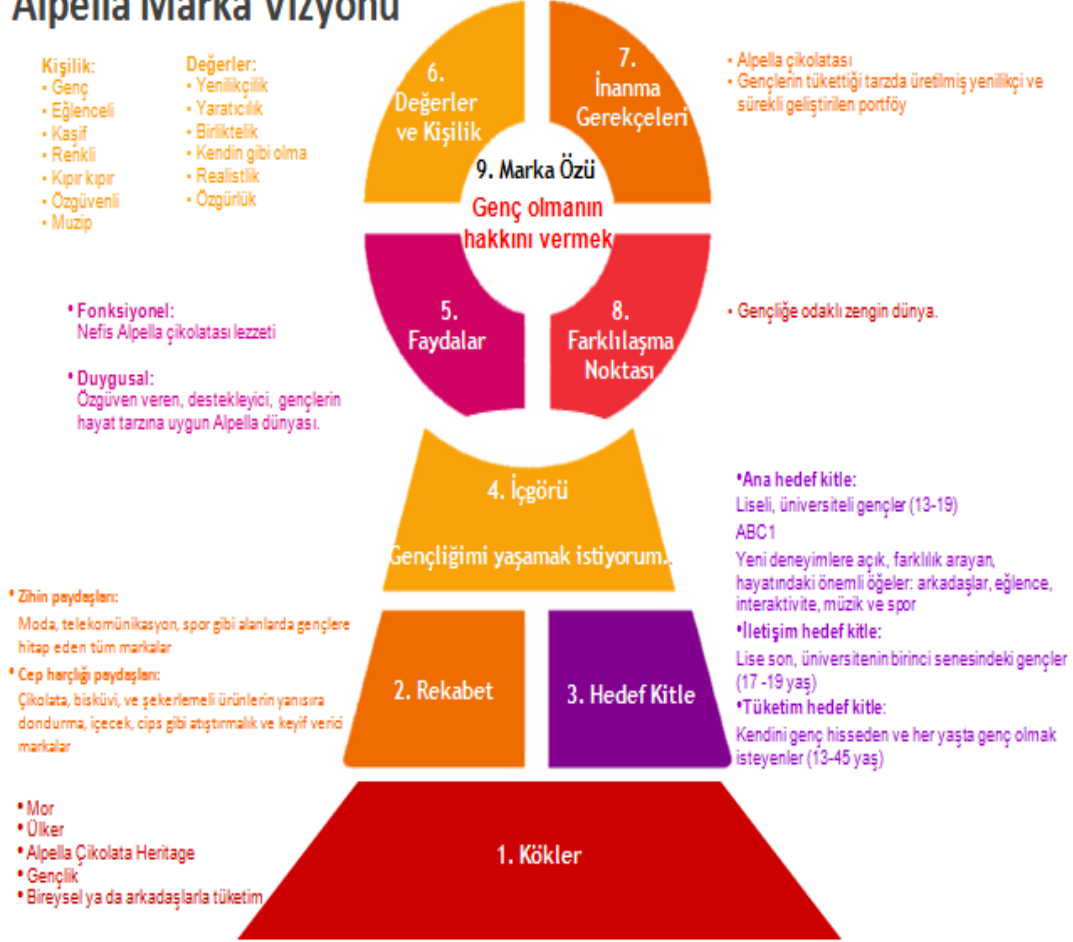
Bol sütlü yeni ürünlerin yeni bir marka olan ‘‘Alpella’’ markası ile tketickiye sunulması hedeflenmiştir. Alpella markası, lker’in çikolata markası olarak değil, lker ikolata Grubu’nun yeni ana markası olmuştur. ‘‘Alpella’’ bol sütlü çikolata markası olarak konumlandırılmıştır.

Alpella markasının ana hedef kitlesi, yeni deneyimlere açık, farklılık arayan, kendi tarzı ve duruşu olan, kendi kurallarını yaratan, hayatındaki önemli öğeleri; arkadaşlar, eğlence, müzik ve spor olan, gençliğini doyasıya yaşamak isteyen, hayata eğlence katmasını bilen, eğlenceyi, doğal ve özgüvenli duruşu benimseyen, pozitif, 13-24 yaş arası gençler olarak belirlenmiştir. Tüketim hedef kitlesi ise, kendini genç hissedem ve her yaşta genç olmak isteyen 13-45 yaş arası grup olarak seçilmiştir.

Marka ismi de, Alp Dağları’nın ineklerinden elde edilen Alp sütünün zihinlerde edinmiş yerini, ürünün bu özelliğiyle bağdaştırmak ve bu anlamda çağrışım yapmasını sağlamak amacıyla ‘‘**Alpella**’’ olarak seçilmiştir.

Alpella, marka vizyonunu dokuz ana grupta tanımlamıştır. Bu gruplar Şekil 4.2.'de şematik olarak gösterilmiştir.<sup>371</sup>

## Alpella Marka Vizyonu



Şekil 4.2. Alpella Marka Vizyonu

**Kaynak:** Dilek Ergenekon, *Alpella Marka Vizyonu Sunumu*. (İstanbul, 2009) 3.

Bir markanın başarılı olabilmesi için her şeyden önce o markanın tüketicinin zihninde net bir şekilde konumlandırılması gerekmektedir. Marka olmak, tüketici bilincinde yer etmek, güven vermek ve bağlılık sağlamak anlamlarına gelmektedir. Bunun için de tüketiciyle sağlıklı iletişim kurmak ve tüketiciye mesajı doğru iletmek gerekir. Ambalaj tasarımları da marka olma yolunda tüketiciyle iletişim kuran en önemli öğelerden biridir. Ambalaj, üzerinde barındırdığı amblem, fotoğraf, resimleme, renk ve tipografi gibi

<sup>371</sup> Dilek Ergenekon, *Alpella Marka Vizyonu Sunumu*. (İstanbul, 2009) 2.

grafik öğeler sayesinde hem söylemek istediklerini iletir hem de farkındalık yaratmak için gerekli olanı sunmayı amaçlar. Bu anlamda ambalaj tasarımı markanın iletmek istediği mesajla doğru orantılıdır. Ülker Çikolata Grup, Alpella marka vizyonu doğrultusunda markanın iletmek istediği mesajı ürün ambalajına yansıtacak ambalaj seçimi yapmış, aynı kategorideki önemli rakip ürünlerin ambalajlarından da esinlenerek ambalaj dizaynını gerçekleştiremiştir. ( Şekil 4.3.)



**Şekil 4.3.** Alpella Ambalaj Örnekleri

**Kaynak:** Dilek Ergenekon, *Alpella Paketler* (İstanbul, 2009) 2.

Ülker Çikolata Grup, Alpella markası için oluşturduğu vizyon doğrultusunda iletişim faaliyetlerini organize etmiş, reklam filmleri başta olmak üzere yeni markasına dikkate çekecek tanıtımları tüm iletişim mecraları aracılığıyla yapacağı çalışmalarını planlamıştır.

## 7. Pazar Testleri

Alpella markası ile hedef kitleye uygun tüketici gruplarına sütlü, fındıklı, antep fıstıklı, karamelli ve bitter olmak üzere 5 çeşit bol sütlü yeni ürün prototipleri sunulmuştur.

Tüketicilerin bu ürünleri, ilk defa satın alma, yeniden satın alma ve sık sık satın alma davranışları ölçülmüş ve sonuçlar analiz edilmiştir.

## 8. Ticarileştirme

Ülker grubu, tüm çalışmalar, yapılan araştırmalar, testler ve analizler sonucu Türkiye pazarına ilk olarak sütlü, fındıklı, antep fıstıklı, karamelli ve bitter olmak üzere 5 çeşit “Alpella” markalı tablet çikolata ile girmiştir. Alpella ürünleri, Ülker Grubu'nun geniş dağıtım ağıyla tüm pazarda hedef kitleyle buluşmuştur. Ülker Çikolata Grup, yeni ürünlerini yeni markasıyla planladığı doğrultuda tüm iletişim kanalları aracılığıyla tüketiciye tanıtmıştır.

Yeni ürün geliştirme aşamalarında incelendiği üzere Ülker Çikolata Grubu, Alpella markası ile yeni ürünlerini pazara sunmuştur.

Alpella, pazarda rekabetini sürdürüp sürekliliğini sağlayabilmek için ürün hattını her yıl genişletmiş, yeni ürünlerini pazara sürdürmüştür. Pazara ilk olarak 5 çeşit tablet çikolata ile çıkan Alpella, daha sonrasında aynı kategorideki benzer yeni ürünleri için alt markalar yaratmıştır. Ülker Çikolata Grubu'nun olağan marka stratejisinden farklı olan bu markalama stratejisi ile Alpella Riva, Alpella Rio, Alpella Ole, Alpella Harby olarak yaratılan alt markaları konumlandırmak için ise ana marka olan Alpella ile alt markaları bağdaştıran iletişim faaliyetleri gerçekleştirilmiş, ambalaj tasarımları yapılmış, reklam ve tanıtım filmleri yayınlanmış ve tüm pazarlama faaliyetleri bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. ( Şekil 4.4.)



Şekil 4.4. Alpella Alt Markalı Ürünler

**Kaynak:** Dilek Ergenekon, *Alpella Paketler* (İstanbul, 2009) 3.

Ülker Çikolata Grubu, pazardaki tüm ürünlerinin durumunu analiz etmek için çeşitli araştırmalar yapmaktadır. Alpella markası için de bu analiz ve araştırmalar yapılmıştır. 2009 yılında yapılan araştırmalar, Alpella ve Alpella alt markalarının tüketici zihnindeki yerinin, hatırlanma ve bilinirlik düzeyinin birbiriyle eşlemediğini, Alpella alt markalarının 2. kalite marka algısı yaratmış olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar Alpella için % 90 marka farkındalığını ve buna bağlı olarak tercih edilen marka olduğunu gösterirken; Alpella Riva, Alpella Ole, Alpella Rio, Alpella Harby markalı ürünlerin tercih edilmediğini göstermiştir. Bu olumsuz tablo ile birlikte Alpella alt markalı ürünler

için satışların istenilen düzeyde olmaması ve hedeflerin tutmaması hatta çok altında kalması üzerine Alpella markası için strateji değiştirme kararı alınmıştır.<sup>372</sup>

Ülker Çikolata Grubu, öncelikle Alpella markası için SWOT Analizi yaparak durumunu Tablo 4.3.'de özetlemiştir.<sup>373</sup>

**Tablo 4.3.** Alpella Swot Analizi

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<p>Ülker çikolata deneyimi</p> <p>Uygun yatırım</p> <p>Yüksek düzey marka farkındalığı % 90 (Bilişim ve Haberleşme Teknolojisi, May '09)</p>	<p>Stratejik ürün hacminin azlığı</p> <p>Yeni marka konumlandırması ve ürün portföyünün halen değişim ve gelişim sürecinde olması</p> <p>İtici kanallara düşük penetrasyon</p> <p>Pazarda yaygınlık eksikliği ve düşük satın alma düzeyi</p>
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<p>Türkiye nüfusunun % 44 'ünün 25 yaş altı ve yıllık büyüme oranının %1 olması.</p> <p>Türkiye çikolata pazarının büyüyor olması. Avrupa pazarına göre Türkiye'de çikolata pazarı açığının fazla olması</p> <p>Büfelerin, kuruyemişçilerin, kantinlerin hedef kitlenin çok rahat ulaşabileceği sıklıkta yerleşimi</p> <p>Modern ticaret kanallarında (toptan kanallar) büyüme</p> <p>Özgün ve yenilikçi ürünler</p>	<p>Ekonomik krizler nedeniyle;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hammadde fiyatlarının yükselmesi</li> <li>- Fiyat hassasiyetinin artışı</li> <li>- Potansiyel fason üreticilerinin artışı</li> </ul> <p>Sağlıkta bilinç artışı;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yüksek kalori ve trans yağ konusundaki endişeler</li> <li>- Doğal yiyecek ve organik ürünlere eğilim</li> <li>- Okullarda atıştırmalık ürünlere gelen sınırlar</li> </ul> <p>Sert rekabet ve raflardaki sınır</p> <p>Yeni ürün ve ambalaj geliştirmenin uzun hazırlık süresi ve yüksek yatırım maliyeti gerektirmesi</p>

**Kaynak:** Dilek Ergenekon, *Alpella Marka Değişim Stratejisi*. (İstanbul, 2009) 3.

<sup>372</sup> Dilek Ergenekon, *Alpella Marka Değişim Stratejisi*. (İstanbul, 2009) 2.

<sup>373</sup> Ergenekon, *Alpella Marka Değişim Stratejisi*. 3.

Alpella, değişim stratejisinde en ciddi kararını alt markalı ürünlerin satış kanallarını sınırlandırarak, bu ürünleri Alpella hedef kitlesine göre daha alt sosyo-ekonomik kitleye sunma kararı olarak vermiştir. Alpella ana markasıyla pazarda var olan ürünlerini ise, marka vizyonu doğrultusunda ve pazardaki tüketicinin hali hazırda markaya olan bilincini karıştırmadan, marka bağlılığını ve tercih edilirliliğini arttırmak, markaya dikkat çekmek amacıyla ambalaj değişikliği ve yeni reklam kampanyalarıyla hedef kitlesine sunmaya devam etmiştir. Şekil 4.5.'de görüldüğü gibi markanın çıkış fikri olan “bol süt” mesajını ambalajlarda daha da belirgin hale getirmiştir.



Şekil 4.5. Alpella Yeni Ambalaj Örnekleri

**Kaynak:** Dilek Ergenekon, *Alpella Paketler* (İstanbul, 2009) 4.



Ülker Çikolata Grubu, Alpella SWOT analizinde ortaya çıkan durumları göz önüne alarak Alpella marka vizyonu doğrultusunda satış kanallarındaki stratejisini yeniden belirlemiştir. Yeni stratejiye göre aşağıdaki çalışmaların yapılması hedeflenmiştir.<sup>374</sup>

Çekici kanallarda,

- Ürünlerin satıldığı mekanların sayısını arttırmak. Özellikle ana ve yoğun caddelerdeki Alpella ürünlerini satan büfe, bakkal, kuruyemişçi vb. mekanların sayısını 2014 yılına kadar % 80 oranında arttırmak,
- Satış yerlerine düzenli ziyaret ve raf düzenlemelerinin doğru yapılmasını sağlamak,
- Satış yerlerinde ürünlerin raflarda göze çarpacak şekilde sürekli önde sergilenmesi için gerekli bütçeyi sağlamak.
- Tüm üniversite ve yurt kantinlerinde % 100 ulaşılabilirliğin sağlanması,
- Lise kantinlerinin en az % 90'ında ürünlerin satılabilmesinin sağlanması,
- Sinema, tiyatro salonları ve internet kafelerin satış yerlerinde ürün satışının sağlanması,
- Otomatik satış makinalarında ürün satışının sağlanması.

Toptan kanallarda,

- Ürün satışı yapılan süper market ve zincir marketlerin sayısının artırılması,
- Marketlerin raf düzenlemesinin kontrol edilmesi, raf sayısının artırılmasının sağlanması
- Marketlerde aktiviteler düzenlenerek ürünlere dikkate çekecek faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

---

<sup>374</sup> Ergenekon, *Alpella Marka Değişim Stratejisi*. 9.

Alpella yeni stratejisi ile markayı güçlendirecek çalışmalara imza atmıştır. Ülker Çikolata Grubu, “Alpella” markasıyla pazarda varlığını sürdürmektedir. Yeni marka kararıyla Alpella için geliştirdiği yeni ürünleri “Alpella” markasıyla pazara sunmaya devam etmektedir. Bu doğrultuda yeni ürünleri için “Alpella Üçgen” gibi marka ismi ile birlikte ayırt edici isimler kullanmayı tercih etmiştir. Ülker Çikolata Grubu, Alpella markasının üzerine çok çalışmış olsa da istediği marka gücünü Ülker Çikolata’nın diğer markaları kadar yüksek düzeyde yakalayamamıştır. Ülker ana markasının bileşeni olarak “Ülker Alpella” şeklinde markalanmamasının dezavantajını yaşamıştır.

Ülker Çikolata, çikolata kategorilerinde 2009 yılında Ülker, Alpella ana markalarının dışında bir de Lovells markasıyla pazarda var olmuştur. Lovells markası ise yabancı bir markanın satın alınmasıyla Ülker Çikolata Grubu bünyesine dahil olmuştur.

Yukarıdaki örneklerden de görüleceği gibi tablet çikolata, çikolata kaplamalı ürünler, krem çikolata, ikramlık çikolata ve toz kakao kategorilerinde Ülker Çikolata Grubu’nun, yeni ürün markalamasında temel stratejisi, Ülker ana markasıyla beraber bireysel yeni markalar yaratarak Ülker markasının gücünü ve yenilikçi anlayışını pazara yansıtmaktır. Ayrıca Ülker’in her bir markası için de yeni ürünler geliştirilmekte ve pazara sunulmaktadır.

#### **4.5. Ülker Mutfak Grubu- “MakarNeks” Markası**

Ülker Grup, 50 yıldır tüketicisi için yarattığı "Mutlu Anlar"ı, yenilikçi ürünleri ile sofralarda yaşatmak hedefiyle gıda sektöründe mutfak ürünleri grubuna; yağ, mutfak ve fonksiyonel gıdalar kategorisi adı altında ilk kez 1994 yılında “Bizim” markasını yaratarak yemeklik yağ ile giriş yapmıştır. “Bizim” markasını Ülker güvencesiyle pazara sunarak pazara güçlü bir giriş yapmış ve pazarda kabul görme açısından avantaj sağlamıştır. “Bizim Yağ” ile pazarda kendisini gösteren Ülker Grubu’nun yeni ürünler ve yeni kategorilerde büyüme kararı sonuç vermiş ve Ülker Grup, mutfak ürünleri kategorisinde kendisi için yeni ürünlerle pazarda büyümeye devam kararı almıştır. Bu doğrultuda “Bizim” markasının alt markası ve Ülker Grup’un mutfak ürünleri markası olan “Bizim Mutfak” markasıyla 2002 yılında hazır çorba, hazır et suyu ve un

kategorilerinde gıda pazarına giriş yapmıştır.<sup>375</sup> 2003 yılında ketçap, mayonez, harç ve pişirme yardımcılarının, 2005 yılında bakliyat ürünlerinin tanıtımını yapan Bizim Mutfak için, 2008 yılı değişim ve atılım yılı olmuştur. Bizim Mutfak logosu ve ambalajları, Bizim Mutfak'ın 'doğallığını ve katkısızlığını' yansıtacak şekilde yenilenmiş, makarna ve kakao ürünleri ürün hattına eklenmiştir. 2009 yılında ise hızlı çorba kategorisine giriş yapan Bizim Mutfak hızla büyümeyi sürdürmektedir.<sup>376</sup>

Mutfak kültüründen en iyi anlayan uzman ve lider marka olma vizyonu ile hareket eden Bizim Mutfak, lezzetli, uzman ve yenilikçi bir marka olarak tüketicinin zihninde yer etmeyi amaçlayarak 2002 yılında sektöre girmiş; tüketicinin markaya güveni ve yoğun talebi üzerine de 2008 yılında makarnayı ilk kez ürün hattına ekleyerek kelebek, fiyonk, ince uzun, burgu, spagetti, erişte, arpa ve tel şehriye olmak üzere 8 çeşit ile makarna pazarına giriş yaptığını duyurmuştur.<sup>377</sup> 2010 yılında Ülker Mutfak Grubu, Türkiye'nin öncü makarna markası Piyale'yi satın alarak pazarda iki makarna markasıyla var olmaya başlamıştır. Piyale markasını kendi bünyesine alan Ülker Grup, pazarda kabul görmüş ve yüksek pazar payına sahip bu markanın imajını koruma kararı almış ve markayı yeniden yapılandırmaya gitmemiştir.

Makarna, yüksek besin değeri, ucuz fiyatı, kolay depolanabilmesi ve hazırlanması, üretiminde kullanılan modern teknoloji, kolay bulunabilmesi ve ilave soslarla besin değerinin ve lezzetinin artırılabilmesi gibi özellikleri ile kullanımı dünyadaki eğilime paralel olarak Türkiye'de de artan bir üründür. 2011 yılı itibariyle Türkiye'deki kişi başına düşen tüketim miktarının 6,1 kg olduğu görülmüştür. ( Tablo 4.4. ) Ülkemizdeki kişi başına makarna tüketiminin bölgesel dağılımı incelendiğinde; Marmara Bölgesi'nin 6.4'lük bir oranla ilk sırayı aldığı ve bu bölgeyi sırasıyla Ege ve İç Anadolu Bölgeleri'nin izlediği görülmektedir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri bu tür ürünlerin daha çok evlerde hazırlanması ve geleneksel yemek alışkanlıklarında makarnaya ikame ürünler

---

<sup>375</sup> Ülker Grubu İcra Kurulu Üyesi ve Gıda Grubu Başkanı Metin Yurdağül ile Söyleşi-Derleme 15.12.2013 <<http://www.dunyagida.com.tr/haber.php?nid=167>>.

<sup>376</sup> Ülker Yeni Ürünlerle Gıda İçecek Sektöründe Büyüme Hedefinde 15.12.2013 <<http://gidamarka.com/index.php?option>>.

<sup>377</sup> <<http://gidamarka.com/index.php?option>>.15.12.2013

olan bulgur ve eriştenin büyük yer tutması nedenleriyle makarna tüketiminin yaklaşık 3.6 kg seviyelerinde gerçekleştiği bölgeler olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>378</sup>

**Tablo 4.4.** Dünyada Fert Başına Makarna Tüketimi (Kg)

İtalya	26,0	Bolivya	4,8
Venezüella	12,9	Hollanda	4,4
Tunus	11,7	Litvanya	4,4
Yunanistan	10,4	Letonya	4,1
İsviçre	9,7	Dominik Cum.	4,0
ABD	9,0	Avustralya	4,0
İsveç	9,0	İsrail	4,0
Fransa	8,3	Kosta Rika	3,8
Şili	8,2	Panama	3,8
Peru	7,5	Finlandiya	3,2
Almanya	7,4	Kolombiya	3,0
Arjantin	7,2	Polonya	3,0
Brezilya	6,7	Romanya	2,7
Portekiz	6,7	Meksika	2,7
Macaristan	6,5	Ekvator	2,6
Kanada	6,5	İngiltere	2,5
Çek Cum.	6,0	Guatemala	2,0
Rusya	6,0	Danimarka	2,0
<b>Türkiye</b>	<b>6,1</b>	Libya	2,0
Avusturya	5,6	Japonya	1,7
Belçika-Lüksemburg	5,4	Mısır	1,2
Estonya	5,3	İrlanda	1,0
İspanya	5,0	El Salvador	1,0
Slovakya	5,0		

**Kaynak:** U.N.A.F.P.A. (Union of Organizations of Manufactures of Pasta Products of The E.U.) <<http://www.pasta-unafpa.org>>. 03.01.2014

<sup>378</sup> Türkiye Makarna Sanayicileri Derneği Türkiye Makarna Sektörü Raporu 03.01.2014  
<<http://www.makarna.org.tr/UserFiles/File/2010yilisektorraporu.doc>>

**Tablo 4.5.** Türkiye'de Makarna Tüketimi

Yıllar	ton	Yıllar	ton
1992	291.269	2001	352.198
1993	294.144	2002	372.455
1994	297.537	2003	369.550
1995	299.770	2004	385.198
1996	306.106	2005	403.166
1997	319.011	2006	421.230
1998	330.050	2007	423.286
1999	344.645	2008	430.928
2000	345.770	2009	441.904
		2010	444.768

**Kaynak:** TMSD 2010,

<<http://www.makarna.org.tr/UserFiles/File/2010yilisektorraporu.doc>>.

Ülkemizde makarna daha önce erişte adı altında tamamı evlerde yapılan ve tüketilen bir ürün iken, 1922 yılında İzmir – Bayraklı’da kurulan ilk makarna fabrikasının faaliyete geçmesiyle bu ürünün ülkemizdeki sanayi tipi üretimine geçilmiş ve tüketiminde hızla artış görülmeye başlanmıştır.<sup>379</sup> Erişte’nin kültürümüzün temelinde var olması, halen yaygın olarak tercih ediliyor olması ve makarna tüketiminin yıllık bazda artması Ülker Grubu’nu bu yönde yeniliğe götürmüştür.

Şehirleşmenin ve ülkede çalışan kadın oranının artması tüketici davranışlarında değişikliğe neden olmaktadır. TÜİK’in verilerine göre, 2011 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde işgücüne katılma oranı % 47,5 olup, bu oran kadınlarda % 25,9 olmuştur. İşgücüne katılma oranı, kadınlarda en yüksek % 38,3 ile 25-29 yaş grubundadır.<sup>380</sup>

Günlük yaşamın hızlı temposunda tüketicilerin daha hızlı ve kolay hazırlanan yemeklere gösterdiği ilgi sebebiyle hijyen standardı yüksek olan paketli gıdalar ve atıştırmalık ürünler kategorisi ülkemizde hızlı büyümektedir. Ayrıca genç, dinamik bir nüfusa sahip olmamız pratik hazırlanan gıdalara olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu olumlu

<sup>379</sup> <<http://www.ibp.gov.tr/pg/sektorpdf/tarim/makarna.pdf>>.03.01.2014

<sup>380</sup> Türkiye İstatistik Kurumu, İstatistiklerle Kadın 05.01.2014  
<<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056>>.

göstergeler Ülker Grubu'nun Türkiye'de hızlı pişen makarna konusunda bir ilke imza atmasını sağlamıştır. Ülker Grup, tüketicinin pratik ve çabuk yemeklere olan talebini, erişte tadı ile birleştirmiş ve çabuk erişteyi geliştirme kararı almıştır.

Ülker Grup, 2012 yılında yapılan çalışmalar sonucunda Japonya'nın en büyük erişte (noodle) üreticisi Nissin Foods Holdings ile Nissin Yıldız şirket ortaklığını kurmuştur.

Nissin Foods'un kurucusu Momofuku Ando, 1958 yılında üzerine sadece sıcak su eklenerek yenilebilen çabuk erişteyi bulmuştur. Momofuku Ando, bu buluşla Japonya'da savaş sonrası kıtlık içinde yaşayan insanlara yardımcı olmayı hedeflemiştir. Nissin Foods, 1971'de bardakta çabuk erişteyi piyasaya sunmuştur. Bu ürün çorba, sos ve erişteyi bir araya getiren devrim niteliğinde bir ürün olmuştur. Momofuku Ando'nun buluşu olan Flash Frying tekniği ile üretilen çabuk eriştede hamurun içinde bulunan su buharlaştırılmakta ve hamur içinde hava kabarcıkları oluşturulmaktadır. Pişirme sürecine geçildiğinde, erişteye eklenen su, hava boşluklarını doldurarak eriştenin orijinal formunu kazanmasını sağlamaktadır. Günümüzde bu ürünler dünyanın her yerinden insanların günlük hayatlarının birer parçası haline gelmiştir.<sup>381</sup>

2012 yılı satış rakamı 381 milyar Japon Yeni olan Nissin Foods Holdings'in 7.822 çalışanı bulunmaktadır. Nissin Foods, 18 ülkede toplam 75 fabrikada operasyonlarını sürdürmektedir. Özellikle anında hazırlanabilen noodle ( un, yumurta, yağ ve tuz karışımı olan hamurun, kibrit çöpü ebatlarında kesilmesi sonucu elde edilen bir tür makarna ) ve ramen ( çorba içinde sunulan erişte ) gibi makarna çeşitleri ile Japonya, Amerika, Brezilya ve Çin başta olmak üzere dünyada geniş kitlelere ulaşan şirketin en önemli markaları arasında Cup Noodles ve Top Ramen bulunmaktadır.<sup>382</sup> Nissin Foods, öncülüğünü yaptığı çabuk erişteyi yeni pazarlara sunmak için çalışmalarına devam etmektedir. Türkiye'de pratik ve çabuk gıda ürünlerindeki talebin çokluğu ve pazarda henüz böyle bir ürünün olmaması Nissin'in Ülker Grup ortaklığı ile "MakarNeks"

---

<sup>381</sup> Yıldız Holding 17.01.2014

<<http://www.yildizholding.com.tr/tr/medya-merkezi/haberler/haber-detay/nissin-yildizdan-ilk-yila-ilk-urun-makarneks>>

<sup>382</sup> <<http://www.yildizholding.com.tr/tr/medya-merkezi/haberler/haber-detay/nissin-yildizdan-ilk-yila-ilk-urun-makarneks>>.17.01.2014

markasıyla Türkiye pazarına girişini sağlamıştır. MakarNeks markalı yeni ürünler, hem Ülker Grup hem de Türkiye pazarı için yeni ürünler olarak geliştirilmiştir.

“MakarNeks” markalı yeni ürünlerin gelişim süreci şöyledir :<sup>383</sup>

### 1. Fikir Yaratma

Ülker Mutfak Grubu'nun Türk damak tadına uygun, pratik ve çabuk ürünlerle Türkiye pazarında yenilik sağlama amacıyla ile yapılan pazar araştırmaları dünyada var olan çabuk makarna-erişte ürününün Türkiye pazarıyla buluşturulması fikrini doğurmuştur.

### 2. Fikirlerin Elenmesi

Japon öncü Nissin Foods Holdings'in dünyada çeşitli pazarlara sunduğu ürünlerin çabuk hazırlanabilen noodle ( Japon erişttesi ) ve ramen ( çorba içinde sunulan erişte ) adlı ürün çeşitleri bir havuzda toplanmıştır. Bu ürünlerden noodle ( Japon erişttesi ) çeşitlerinin Türkiye pazarına daha uygun olacağı yönündeki fikirler ve pazardaki açığın çabuk makarna- erişte ürünlerinde olması nedeniyle kararıyla ramen ( çorba içinde sunulan erişte ) adlı yöresel ürünlerden vazgeçilmiştir.

Pazarda, makarna, çorba, çabuk çorba kategorilerinde birden çok marka ve ürünün var olmasına rağmen çabuk makarna olarak kategorize edilebilecek bir ürün bulunmadığı ve hedefin bu açık bölüm olduğu belirlenmiştir. ( Şekil 4.6. ve Şekil 4.7. )

---

<sup>383</sup> Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 1-26.



Şekil 4.6. Hazırlanış Şekline Göre Makarna ve Çorba Ürün Grupları

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 2.



Şekil 4.7. Makarna ve Çorba Ürün Grupları

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 3.

### 3. Kavram Geliştirme ve Test Etme

Noodle ( Japon eriştesi ) çeşitleri ile ilgili ürünlerin içeriğini ve özelliğini ortaya koyan testlerle tüketicinin tepkisi ölçülmüştür. Bu doğrultuda Ülker Grup'un, çabuk erişte fikriyle yaptığı tüketici araştırmaları, öğrenciler ve çalışma hayatına yeni başlayan, yalnız yaşayan gençlerin uzun uzun yemek hazırlamak yerine arkadaşlarıyla zaman geçirmeyi tercih ettiklerini ve bu sebeple pratik hazırlanan yemeklere ilgi gösterdiklerini



ortaya koymuştur. Bu araştırmada, ürünle ilgili olarak tüketicilerin yüzde 80'inin ürünü denemeden satın alacaklarını söyledikleri görülmüştür.<sup>384</sup>

Araştırma sonuçları, noodle ürünlerinin ( Japon eriştesi ) Türk damak tadına uygun hale getirildiği takdirde tercih edileceğini göstermiştir. Ülker Mutfak Grup, bu doğrultuda önce makarna kategorisinde bir ürün ortaya koyduklarını, Türk tüketicisinin sulu erişte tüketimine alışkın olmayıp hedefin tüketicinin damak tadına uygun 'soslu' çabuk erişte yapmak olduğunu belirlemiştir. İlk etapta peynirli, domates soslu ve acılı domates soslu olarak Türk tüketicisinin en çok tercih ettiği üç çeşit ile yeni ürün geliştirme sürecinin devamına karar verilmiştir.<sup>385</sup>

#### 4. Pazarlama Stratejisi Geliştirme

Ürün konsepti "Çabuk ve Kolay Erişte" olan yeni ürün için hedef kitlesi de, kolay ve çabuk pişirme, tad ve fiyat değeri kavramları doğrultusunda öğrenciler, çalışanlar ve alt grup olarak da ev hanımları olarak belirlenmiştir. ( Şekil 4.8. )



Şekil 4.8. Ürün Konsepti ve Hedef Kitle

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 5.

<sup>384</sup> Boz 12.

<sup>385</sup> Boz 2.

*Öğrenciler;* Yemeğe daha fazla para ve vakit harcamak yerine arkadaşlarıyla vakit geçirmekten hoşlananlar. ( Şekil 4.9. ve Şekil 4.10.)

*Çalışanlar;* Yorucu bir günün ardından kendisine ve sevdiklerine vakit ayırmayı tercih edenler. ( Şekil 4.9. ve Şekil 4.10.)

*Alt grup ev hanımları;* Ailesi için yemek yapmaktan zevk alan ama bazen pratik çözümlere ihtiyaç duyan ev hanımları. ( Şekil 4.9. ve Şekil 4.11.)



**Şekil 4.9.** Hedef Kitle Özellikleri

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissın Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 6.



**Şekil 4.10.** Öğrencilerin İş ve Tatil Günleri Saat Dilimi Yemek Tercihleri

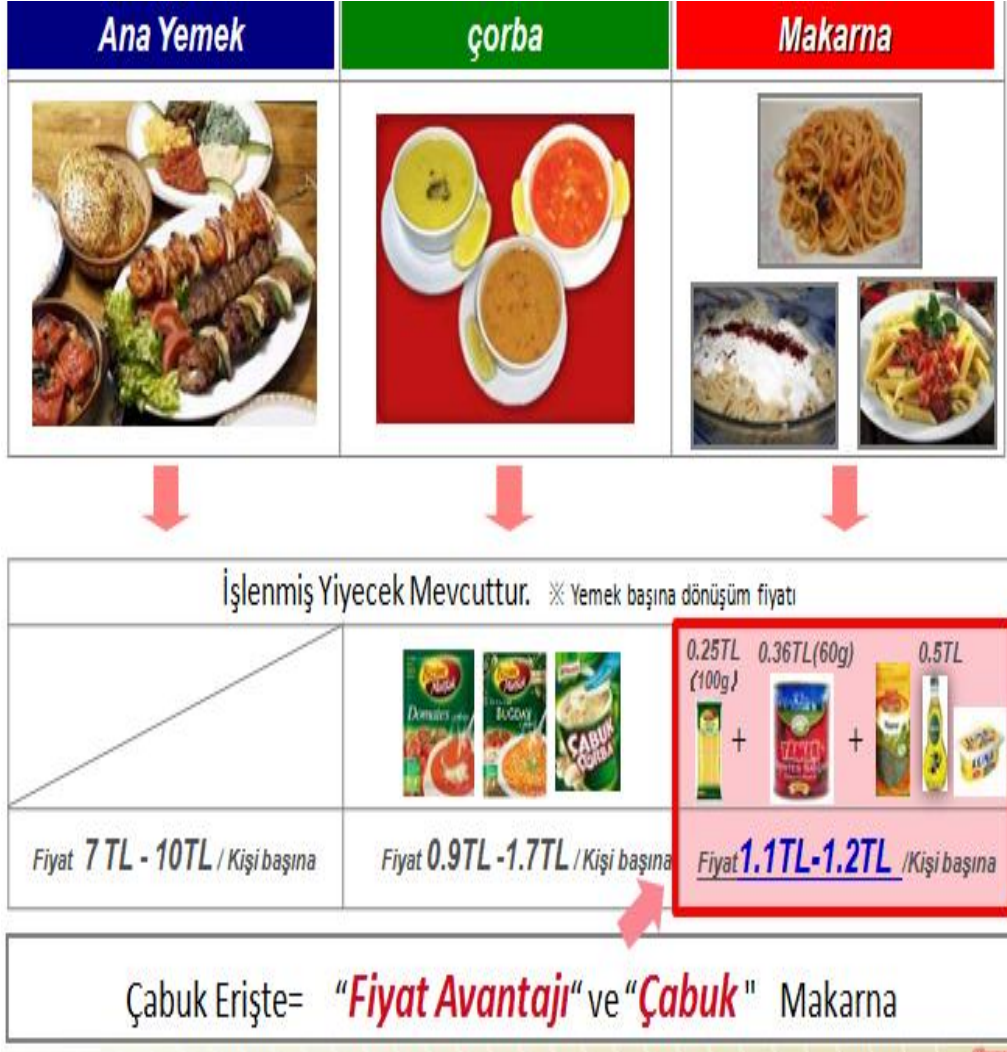
**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nıssın Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 7.



**Şekil 4.11.** Ev Hanımlarının İş ve Tatil Günleri Saat Dilimi Yemek Tercihleri

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nıssın Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 8.

Çabuk erişte'nin tüketici için "Çabuk Makarna" ve " Fiyatı Uygun" ürün olarak lanse edileceği kararı verilmiştir. 3 dakika içinde kolayca hazırlanan pratik bir yemek olarak tüketiciye sunulacak ürünün fiyatı da makarna ve çabuk çorba ürünlerinin fiyat aralığı arasında bir fiyatla pazarda olacağı belirlenmiştir. ( Şekil 4.12. )



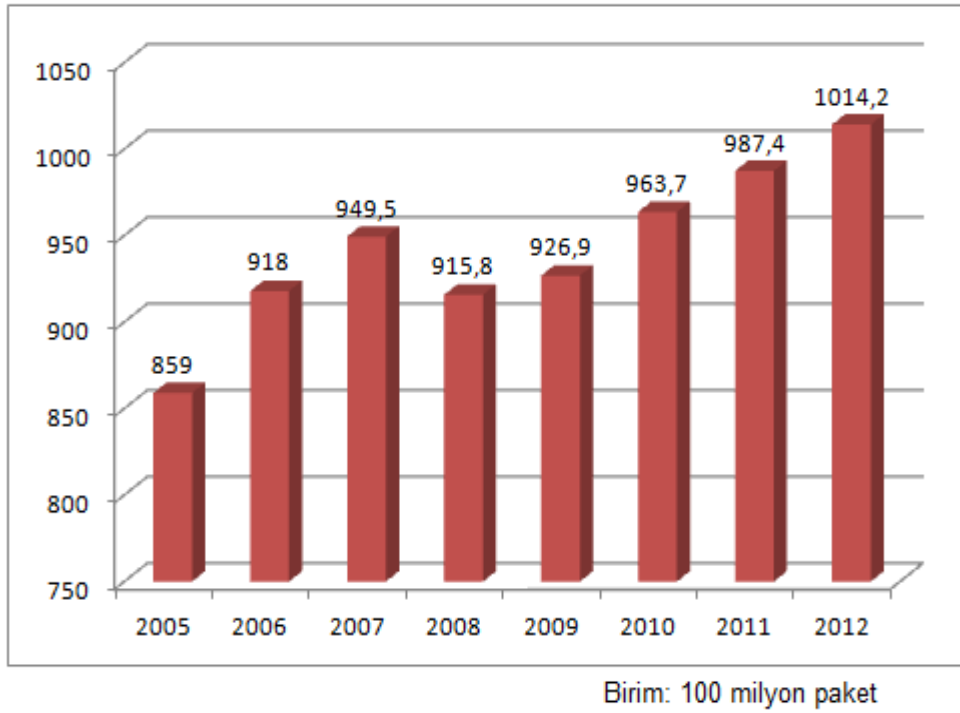
Şekil 4.12. Yemek Fiyat Aralıkları

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 3.

## 5. İş Analizi

Araştırma sonuçlarından elde edilen olumlu sonuçlarla Japon teknolojisini Türk mutfağı ile tanışırma kararı alınmıştır. Tablo 4.6.'da Türk tüketicisi için yeni bir ürün olan çabuk eriştenin dünya ülkelerindeki tüketim verileri incelenmiştir. Tablo 4.7.'de çabuk erişte tüketiminin ülkeler bazında dağılımı verilmiştir. Dünyada yılda yaklaşık 100 milyar paket çabuk erişte tüketildiği görülmüştür.<sup>386</sup>

**Tablo 4.6.** Dünyada Çabuk Erişte Tüketiminde İlk 20 Ülke Tüketim Miktarı



**Kaynak:** World Instant Noodles Association (Dünya Çabuk Erişte Derneği)  
<<http://instantnoodles.org/>>.12.02.2014

<sup>386</sup> Boz 1.

**Tablo 4.7.** Çabuk Erişte Tüketiminin Ülkeler Bazında Dağılımı ( İlk 20 Ülke)

	Ülke/Bölge	2009	2010	2011	2012	
1	China, Hong Kong	408,6	423	424,7	440,3	43,4%
2	Indonesia	139,3	144	145,3	141	13,9%
3	Japan	53,4	52,9	55,1	54,1	5,3%
4	Vietnam	43	48,2	49	50,6	5,0%
5	India	22,8	29,4	35,3	43,6	4,3%
6	USA	42,9	41,8	42,7	43,4	4,3%
7	Republic of Korea	34,8	34,1	35,9	35,2	3,5%
8	Thailand	23,5	27,1	28,8	29,63	2,9%
9	Philippines	25,5	27	28,4	27,2	2,7%
10	Brazil	18,7	20	21,4	23,2	2,3%
11	Russia	21,4	19	20,6	20,9	2,1%
12	Nigeria	16	16,7	17,9	19	1,9%
13	Malaysia	12	12,2	13,2	13	1,3%
14	Taiwan	10,7	10,2	10,1	10,1	1,0%
15	Mexico	8,6	8,3	8,5	8,9	0,9%
16	Nepal	5,9	7,3	8,2	8,9	0,9%
17	Saudi Arabia	-	5,6	5,9	5,8	0,6%
18	Ukraine	5,2	5,4	5,4	5,6	0,6%
19	Austraralia	3,3	3,4	3,4	3,5	0,3%
20	UK	2,6	2,6	3	3,4	0,3%
	Others	28,7	25,5	24,6	26,87	2,6%
	<b>Total</b>	<b>926,9</b>	<b>963,7</b>	<b>987,4</b>	<b>1014,2</b>	<b>100,0%</b>

Birim: 100 milyon paket

**Kaynak:** <<http://instantnoodles.org/>>12.02.2014

Türkiye pazarı için yapılan araştırmalar ise 1 milyar paket potansiyelin var olduğunu ortaya koymuştur.<sup>387</sup> Ülker Mutfak Grubu çalışmalar neticesinde Peynirli, domates soslu ve acılı domates soslu olmak üzere 3 çeşit çabuk erişte ürününün 2013 yılı sonunda pazara sunulabileceğini belirlemiştir. Bu takdirde 2014 yılı satış hedefi 30 milyon paket olarak belirlenmiş ve tüm faaliyetler bu hedefe ulaşma doğrultusunda planlanmaya başlanmıştır.<sup>388</sup>

<sup>387</sup> <<http://www.yildizholding.com.tr/tr/medya-merkezi/haberler/haber-detay/nissin-yildizdan-ilk-yila-ilk-urun-makarneks>>.17.01.2014

<sup>388</sup> <<http://www.yildizholding.com.tr/tr/medya-merkezi/haberler/haber-detay/nissin-yildizdan-ilk-yila-ilk-urun-makarneks>>.17.01.2014

## 6. Ürün Geliştirme

AR-GE departmanı ile ulaşılan tüm sonuçlar paylaşılmış ve ürün prototipleri hazırlanmıştır.

Ürün departmanı ise ajanslarla ve tasarım departmanlarıyla koordineli olarak ürünün boyutu, ambalajı, marka ve patent konularındaki çalışmaları tamamlamıştır.

Ürün konsepti “Çabuk ve Kolay Erişte” olan bu yeni ürün için yeni bir marka yaratılmıştır. Marka adı ise Makarna ve Ekspres ( Çabuk ) kelimelerinin bileşimi olan “**MakarNeks**” olarak seçilmiştir. Ülker-Nissin ortaklığını da gösteren “MakarNeks” markalı ürün ambalajları peynirli, domates soslu ve acılı domates soslu ürünlere uygun olarak hazırlanmıştır. ( Şekil 4.13. )



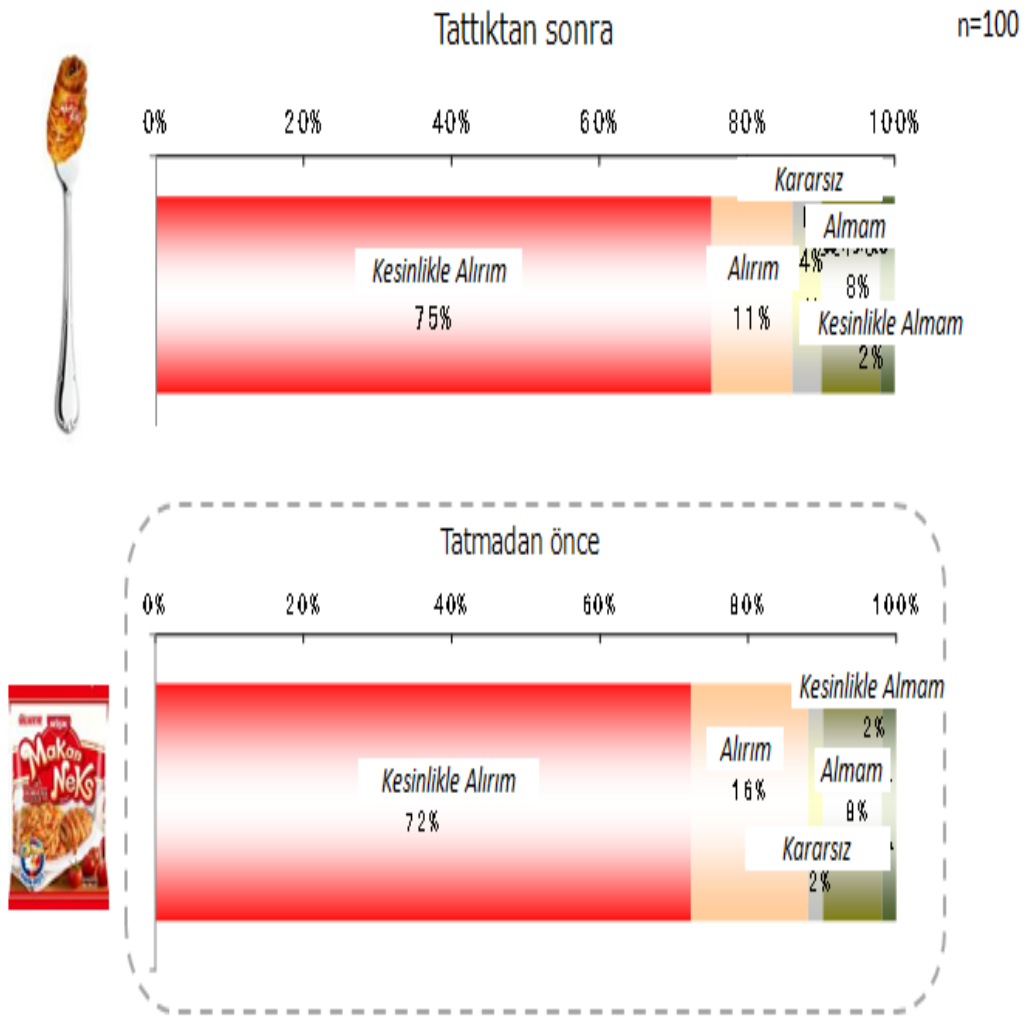
Şekil 4.13. Marka Adının Oluşumu

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 4.

## 7. Pazar Testleri

Hedef tüketicilerle, ürünü tanıtan anketlerle ve ürünün tadına bakılmasını sağlayan tadım testleriyle tüketici araştırmaları yapılmış ve araştırma sonuçları karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. ( Şekil 4.14. )

### Değerlendirmede Durumu: ( Satın alma ortalama fiyat 1 TL)

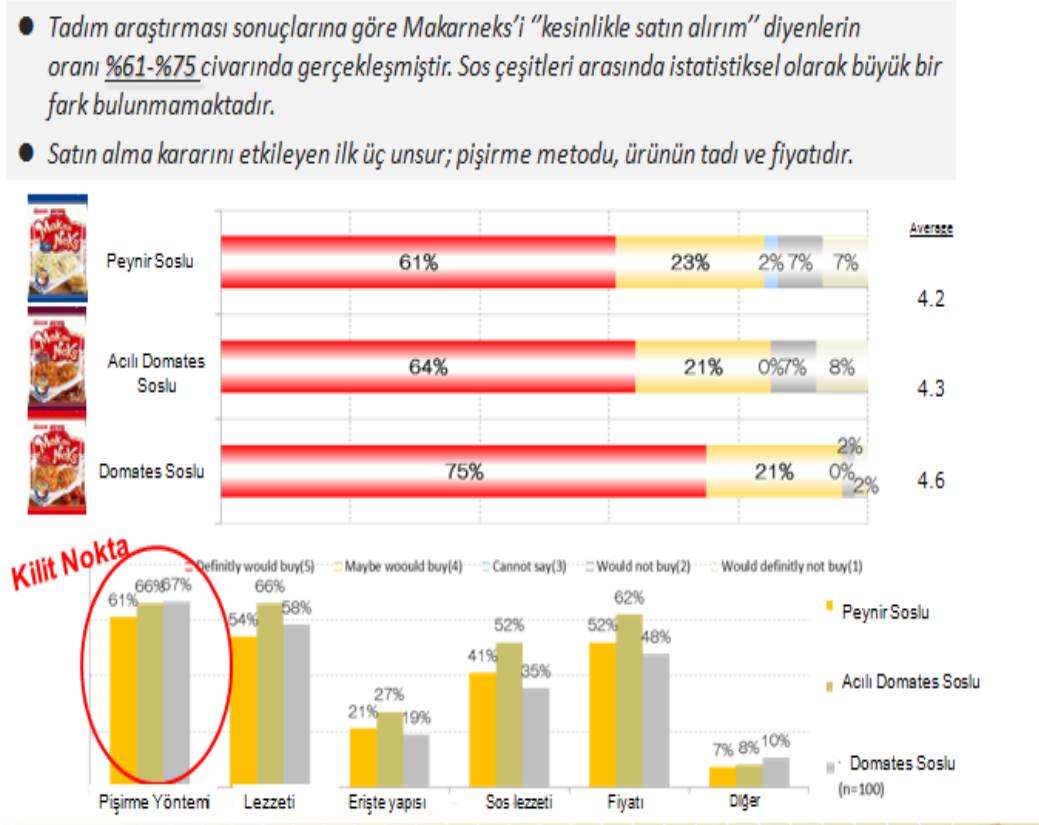


Şekil 4.14. Tüketici Testleri Sonuç Analizi

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 12.



Tüketici testleri, MakarNeks markalı ürünleri satın alma kararında ürünlerin tadı ve çabuk hazırlanışı ile fiyatının uygunluğu unsurlarının etkili olduğunu göstermiştir. (Şekil 4.15.)



Şekil 4.15. Tüketici Testleri Sonuç Değerlendirmesi

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 13.

Araştırma sonuçlarına göre ürünü satın alma kararının yüksek oranda çıkması, Türkiye pazarında şu ana kadar çabuk erişte ve makarna ürününün olmaması ve 1 milyar paket potansiyelin var olması, Ülker Mutfak Grubu için bu yeni ürün ile Türkiye pazarı büyük bir fırsat olmuştur.<sup>389</sup>

<sup>389</sup> <<http://www.yildizholding.com.tr/tr/medya-merkezi/haberler/haber-detay/nissin-yildizdan-ilk-yila-ilk-urun-makarneks>>.17.01.2014

## 8. Ticarileştirme

Ülker Mutfak Grup, “Zamanı Lezzetli Kullan” sloganıyla üç çeşit çabuk erişte ile pazarda bir ilke imza atmıştır. Ürün fiyatını da 1 TL olarak belirleyen Ülker Mutfak Grup, çabuk erişteyi Türk damat tadına uygun olarak Türkiye pazarına sürmüştür.<sup>390</sup>

Digital Mecra’da Sosyal İletişim Ağları, TV, Açık hava reklamları, mağazalarda ve üniversitelerde etkinlikler ve tanıtımlar ile tüketiciyle buluşmayı; marka bilinirliği, markaya olan güven ve tercih etme gibi eğilimleri arttırmayı hedefleyen pazarlama faaliyetleri yapılarak tüketiciyle iletişim sağlanması kararı alınmıştır.<sup>391</sup> ( Şekil 4.16., Şekil 4.17., Şekil 4.18., Şekil 4.19., Şekil 4.20. )



Şekil 4.16. Pazarlama İletişim Desteği

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 16.

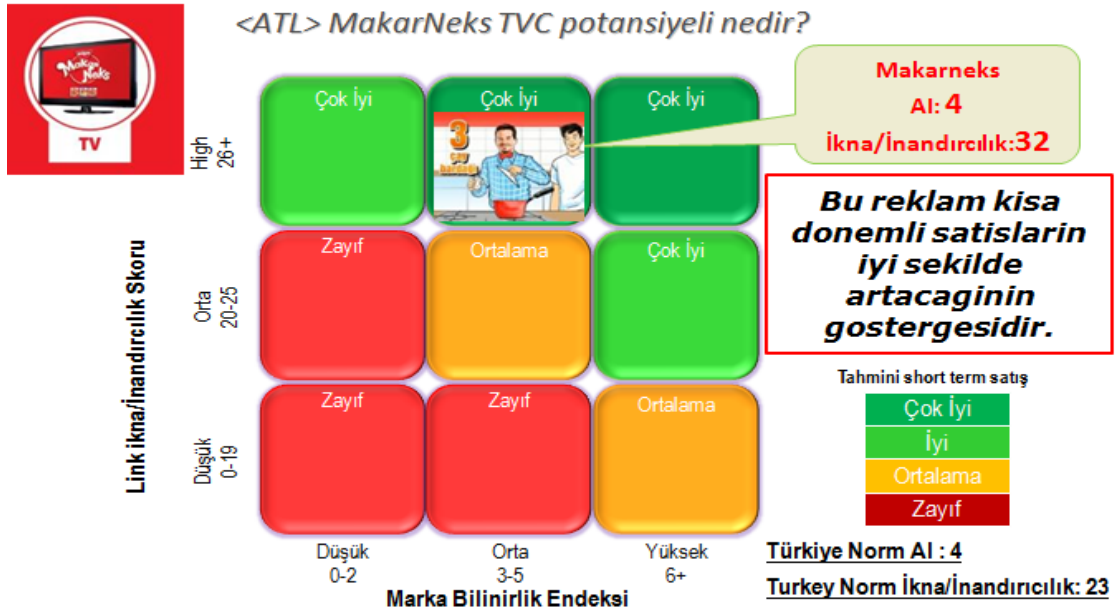
<sup>390</sup> <<http://www.yildizholding.com.tr/tr/medya-merkezi/haberler/haber-detay/nissin-yildizdan-ilk-yila-ilk-urun-makarneks>>.17.01.2014

<sup>391</sup> Boz 16-20.



Şekil 4.17. Sosyal İletişim Ağları Pazarlama İletişimi

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nıssın Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 20.



Şekil 4.18. TV Reklamlarıyla Marka Bilinirliği Arttırma

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nıssın Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 17.



5,000 Tadım

Şekil 4.19. Mağaza İçi Ürün Tadım Tanıtımları

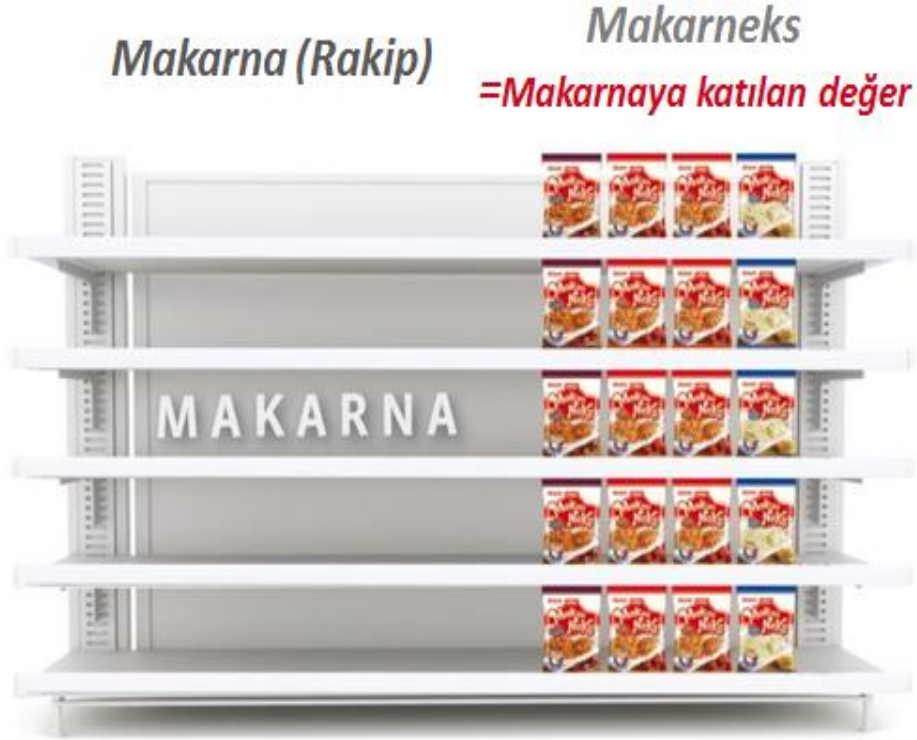
**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissın Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 18.



Şekil 4.20. Üniversite Ürün Tanıtım Etkinlikleri

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissın Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 19.

Satış noktalarında ve marketlerde tüketiciyle bulaşacak olan MakarNesk, Ülker'in güçlü ve hızlı dağıtım ağıyla Türkiye'de hedef kitlenin rahatça ulaşabileceği tüm noktalarda satışa sunulmuştur. Raf konumu ve stand şekli de ürüne dikkat çekecek şekilde düzenlemiştir. ( Şekil 4.21., Şekil 4.22., Şekil 4.23. )



**Şekil 4.21.** Markaneks Raf Konumu

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNesk Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 9.



Şekil 4.22. MakarNeks Ürünlerinin Rakip Ürünlerle Raf Konumu

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 10.



Şekil 4.23. MakarNeks Stand Yerleşimi

**Kaynak:** Arif Samed Boz, *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissin Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, (İstanbul, 2013) 23.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni ürün geliştirme ve markalaması konusunun anlatıldığı ve Ülker Grubu'nun çikolata ve makarna kategorilerinde yeni ürünlerin geliştirilmesi ve markalanması çalışmalarının analiz edildiği bu çalışmada teorik olarak anlatılan bilgilerle uygulama örneğinde analizler sonucu elde edilen bilgilerin birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Uygulamada yeni ürün geliştirme süreci aşamaları takip edilerek çalışmalar ilerlemekte ve markalama konusundaki önemli detaylar dikkate alınarak yeni ürünler geliştirilmekte ve markalanmaktadır. İncelenen her iki kategori için süreçler teori bilgileri ışığında ilerlemekle birlikte bu iki kategori arasında süreç içerisinde farklı yöntemler uygulanmaktadır.

Çikolata ve makarna örnekleri karşılaştırıldığında, Ülker Grup'un pazarda öncü olduğu çikolata grubunda Ülker ana markasını, yeni bir marka ile pazara sunduğu yeni ürünleri için ana marka olarak kullandığı görülmektedir. Yani çikolata grubunda yeni ürünlerini, Ülker markası ile beraber yeni bir marka kullanarak pazara sunmaktadır. Çikolata ve bisküvi dışındaki kategorilerde ise genel markalama anlayışı "Bizim Mutfak"da olduğu gibi kategori markalamasıdır. Alpella markası ile ilk kez pazara Ülker ana markasını kullanmadan çıkan Ülker Grup, tüm çalışmalarına rağmen Ülker markasının itici gücünü kullanmamanın dezavantajını burada yaşamıştır. Edindiği tecrübe ile çikolata grubunda ( satın almalar dışında) diğer ürünlerinden farklı yeni bir ürün için Ülker ana markasını genişletip yeni marka yaratarak pazara girme kararı almıştır.

Ülker Grup, çikolata ve bisküvi dışında var olduğu diğer gruplarda kategori markaları yaratıp bu markalar için yeni ürünler geliştirmektedir. Ülker Bizim Mutfak, Ülker İçim, Ülker Dolcia, Ülker Smartt vb. gibi markalar buna örnek gösterilebilir. Mutfak ürünleri grubunda pazara girdiği günden beri Ülker Bizim Mutfak markası ile pazarda olan Ülker Grup, bu kategori içinde yeni ürün geliştirdiğinde bu marka ile ürünü tüketiciyle buluşturmuştur ve halen de buluşturmaya devam etmektedir. Makarna/ erişte grubunun da dahil olduğu mutfak ürünleri kategorisine yeni geliştirdiği bir ürün için ilk kez yeni bir marka yaratmıştır. Bu stratejinin izlenmesi ise yeni bir ürün olan çabuk eriştenin diğer mutfak ürünlerine göre daha farklı konumlandırılması ve Türkiye pazarına ilk kez böyle bir ürün sunulması olmuştur. Çabuk erişte ile Ülker Grup, "Ülker

MakarNeks” markasını yaratmış, yine Ülker ana markası ile yeni bir marka ve yeni bir kategori bünyesine katmıştır.

İncelenen örneklerde görüldüğü üzere, yeni ürün geliştirme ve markalama süreci birçok etkenin bileşeni ile yürütülmektedir. Yeni ürün geliştirme sürecinde uygulamada ilk olarak tüketicinin ihtiyaçları, ilgi duyacağı ürünler ve pazarda eğilimin ne tür ürünler olduğu ve bu doğrultudaki fırsatların tespiti yapılmaktadır. Bundan sonraki çalışmalar ise pazardaki rekabet, şirketin gücü, sermayesi, ürün kapasitesi, doğru ürünün tespiti için yürütülmektedir. Sonuçlar doğrultusunda yeni ürün fikri ile süreç başlamaktadır. Ülker Grup da yeni ürün geliştirme çalışmalarına ilk olarak “ Nasıl bir ürün? ” ve “ Kim için” sorularına cevap arayarak başlamaktadır. Bu soruların cevapları ise Ülker Grubu’nun yeni ürün ve marka stratejisini belirlemekteki anahtarıdır.

Ülker, çikolata ve bisküvi ile özdeşleşmeyi başarmış güçlü bir marka iken mutfak ürünleri ile başlayan süreçte sakızdan bebek mamasına kadar pek çok farklı kategoride genişleyerek “gıda” markası haline gelmiştir. Öncü olduğu ve özdeşleştiği çikolata, bisküvi grubunda yeni ürünler için Ülker ana markası ile beraber yeni bir marka yaratması doğru bir stratejidir. Hatta mümkün olduğunca Ülker ana markası ile ürünü ayırt edici bir özellik vurgulanarak yeni ürün pazara sunulmalıdır. Ürün grubu içinde çok farklı bir ürün değilse yeni bir marka yaratmak yerine bu şekilde yeni ürün markalanması tercih edilmelidir.

Diğer gıda kategorilerde ise her bir kategori için yeni bir marka yaratması ilk etapta doğru görünse de dikkat edilmesi gereken bir uygulamadır. Ülker, marka gücünü diğer kategorilere yansıtarak tüm gıda ürünlerinde pazarda lider olma hedefindedir. Ülker markası tüketiciye güven vermekte ve tercih nedeni olmaktadır. Böyle bir avantajı iyi kullanmak, marka karmaşıklığı yaratmamak ve tüketicinin zihnini bulandırmamak gerekir. Ülker tüm yeni ürünlerinde ana markasını mutlaka kullanmalıdır. Gelecek nesilleri için de Ülker markası güçlü ve güvenli imaj yaratmalıdır. Markanın bugünkü gücünün zayıflamaması için Ülker markası hep vurgulanmalıdır. Fakat Ülker markasının tüketici zihninde oluşturduğu olumlu çağrışımların zedelenmemesi hususuna da dikkat edilmelidir.



Yeni bir ürünün hedef kitlesi iyi belirlenmeli ve doğru konumlandırma yapılmalıdır ki, Ülker gibi güçlü bir markanın alt markasını yaratırken riskler azalsın. Özellikle yeni kategorilerde doğru vurgu ve iletişim markaya olan güveni artırır. Ülker MakarNeks markası bu anlamda başarılı bir markalama olmuştur. MakarNesk ürünleri Ülker markasının gücü ile birlikte doğru konumlandırılarak hedef kitleye doğru mesaj aktarılmıştır. Buna rağmen Alpella markası, hedef kitlenin iyi analiz edilmemesi ve konumlandırmanın doğru yapılmaması sebebiyle hedeflenen başarıya ulaşamamıştır.

Yeni ürün markalanması pek çok kritere bağlıdır. Ürün özelliği, fiyatı, dağıtım şekli, pazardaki ikame ürünlerin varlığı yeni ürünün markalanması ve konumlandırılması açısından oldukça önemlidir. Pazarda kabul görmüş bir marka için yeni ürün geliştiriliyorsa tüm pazarlama bileşenleri çok iyi analiz edilmelidir. Böylece hem yeni ürün başarılı olacak hem de kabul görmüş marka olumsuz etkilenmeyecektir. Ülker örneklerinde olduğu gibi pazarında lider bir marka için yeni ürün geliştirmek ve pazara bu marka ile sunmak oldukça avantajlı bir durum olmasının yanı sıra bu denli güçlü bir genişletilmesi bir o kadar da risklidir. Başarısız bir yeni ürün var olan marka imajını zedeleyebilir. Ülker gibi işletmeler için ana markayı kullanmanın sağlayacağı yararlar karşısında oluşabilecek riskler göze alınabilir. Burada önemli olan doğru ürünü, doğru kişiye, doğru mesajla ulaştırmaktır.

## KAYNAKLAR

Aaker, David. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996.

Açıkgozlu, Semiha. *Pazar Analizi: Ülker Araştırma Raporu*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Yayını, 1992.

Ak, Mehmet. *Firmalarda Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*. İstanbul: Grafik Sanatlar Dizisi, 1998.

Ak, Ronay, Şenay Sağdıç. *Markalaşma Kılavuzu*. İstanbul Sanayi Odası, İstanbul: Mürettebat Reklamcılık, 2009.

Akgün, Ali Ekber, Gary S. Lynn. *Antecedents and Consequences of Team Stability on New Product Development Performance*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2002.

Aksoy, Ramazan. “Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi, Pazar Odaklılık ve Stratejik Düşünme,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Aksoy, Ramazan. “Yeni Pazarlara Giriş Stratejileri, Büyüyen, Olgunlaşmış ve Gerileyen Pazarlarda Pazarlama Stratejileri” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Aktuğlu, Işıl Karpaz. *Marka Yönetimi*. İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2004.

Alagöz, Başaran Selda. “Marka Yönetimi,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Ateşoğlu, İrfan. *Türkiye'nin İhracatında Marka İmajının Etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Isparta: 2003.

Bayar, Ebru. *Ürün Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri*. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2008.

Bayus, L. Barry. *Speed to Market and New Product Performance Trade-offs*. Chapel Hill: Journal of Product Innovation Management, 1994.

Bennet, Peter. *Dictionary of Marketing Terms*. 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: American Marketing Publishing, 1995.

Berkowitz N. Eric. *Marketing*. Boston: Richard Irwin Inc., 1994.

Besterfield, Dale H., Carol Besterfield, Glen Besterfield ve Mary Besterfield. *Total Quality Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

Boone, E. Louise, David L. Kurtz. *Contemporary Marketing*. USA: The Dryden Press, 1989.

Boz, Arif Samed. *MakarNeks Lansman Sunumu*. Ülker Grup Şirketleri Nissın Yıldız Gıda San. Tic. A.Ş. Yatırım Gelişmeleri Toplantısı, İstanbul, 2013.

Brassington, Frances, Stephen Pettitt. *Principles of Marketing*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Pearson Education Ltd, 2000.

Buell, P. Victor. *Marketing Management*. New York: Mc-Graw Inc., 1984.

Capon, Noel, James M. Hulbert. *Marketing Management in the 21. Century*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Carbonell, Pillar, Ana Isabel Rodriguez. *The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance*. International Journal of Research in Marketing, 2006.

Cooper, Paul. *A Study of Innovators Experience of New Product Innovation in Organisations*. 35 vols. Cambridge: R & D Management, 2005.

Cooper, Robert G. *New Products: The Factors That Drive Success*. International Marketing Review, 1994.

Cooper, Robert G. *Winning With New Products*. Ivey Business Journal, 2000.

Cooper, Robert G., Elko J. Kleinschmidt. *New Products: What Separates Winners from Losers?*. Journal of Product Innovation Management, 1987.

Cooper, Robert G., Elko J. Kleinschmidt. *Determinants and Timeliness in Product Development*. Journal of Product Innovation Management, 1994.

Cooper, Robert G., Elko J. Kleinschmidt. *Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development*. Journal of Product Innovation Management, 1995

Cooper, Robert G., Elko J. Kleinschmidt. *Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors*. Research Technology Management, 1996.

Cooper, Robert G., Elko J. Kleinschmidt. *New Product Performance: What Distinguishes The Star Products*. Australian Journal of Management, 2000.

Cooper, Robert G., Elko J. Kleinschmidt. *Benchmarking Best NPD Practices*. Research Technology Management, 2004.

Crawford Merle, Anthony Di Benedetto. *New Products Management*. Boston: The McGraw-Hill Companies, 2003.

Czinkota, Michael, Masaaki Kotabe and David Mercer. *Marketing Management*. USA: Blackwell Publishers Inc., 1997.

Çakıcı Meltem. "Dağıtım Kanallarının Yönetimi, Fiziksel Dağıtım Kanalları," *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Dalrymple, Douglas J., Leonard J. Parsons. *Marketing Management*. New York: John Wiley&Sons Inc., 2000.

Dođan, Tuncer, Yařar Ayhan Dođan, Erinç Bøge, Mithat Üner ve Tamer Arpacı. *Pazarlama*. Ankara: Gazi Yayınları, 1992.

Doyle, Peter. *Değer Temelli Pazarlama*. Çev. Gülfidan Barış. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2003.

Dölarıslan, Emre şahin. “Tüketici Davranışı ve Tüketiciler Pazarının Özellikleri, Örgütsel Pazarların Özellikleri,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Enginkaya, Ebru. “Hizmet Pazarlaması,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Ergenekon, Dilek. *Alpella Marka Vizyonu Sunumu*. İstanbul, 2009.

Ergenekon, Dilek. *Alpella Paketler*. İstanbul, 2009.

Ergenekon, Dilek. *Alpella Marka Değişim Stratejisi*. İstanbul, 2009.

Ersin, Meltem. *Tüketici Satın Ama Karar Aşamasında Marka Bağımlılığı Etkisi ve Meyce Suyu Tüketicileri Üzerine Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 1999.

Evanschitzky, Heiner, Florian Wangenheim. *Making Customers Happy Without Seeing Them: The Employee Customer Satisfaction Link at Varying Customer Contact Levels*. Chicago: American Marketing Association. Conference Proceedings, 2006.

Evans, R. Joel, Barry Berman. *Marketing*. 5<sup>th</sup> Edition. USA: MacMillan Publishing Company, 1992.

Ferrell, O.C., Willam M. Pride. *Marketing: Concepts and Strategies*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1991.

Füller, Johann, Michael Bartl, Holger Ernst, Hans Mühlbacher. *Community Based Innovation: How to Integrate Members of Virtual Communities into New Product Development*. Norwell, MA, USA: Electronic Commerce Research, Kluwer Academic Publishers, 2006.

Garcia, Rosanna, Roger Calantone. *An Exploration of Organizational Factors in New Product Development Success*. Journal of Business & Industrial Marketing, 2006.

Gülçubuk. Ali. *Yeni Ürünlerde Markalama Stratejilerinin Önemi, Seçimi ve Değerlendirilmesi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Salihli MYO Yayınları, 2009.

Gürsel, Hüldan. *İşletme Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1979.

Goetsch L. David, Stanley Davis. *Introduction To Total Quality*. Macmillan, New York: McGraw-Hill Publishing, 1994.

Gorchels, Linda. *The Product Managers Handbook*. Ilions: NTC/Contemporary Publishing, 1996.

Göksel, Ahmet Bülent, Füsün Kocabaş ve Müge Elden. *Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam*. İstanbul: Yayınevi Yayıncılık, 1999.

Hawkins, I. Delbert, Roger J. Best and Kenneth A. Coney. *Consumer Behaviour Building Marketing Strategy*. 7<sup>th</sup> edition. Boston: Mc Graw-Hill, 1998.

Heil, P. Oliver, Rockney G. Walters. *Explaining Competitive Reactions to New Products: An Empirical Signaling Study*. Oxford : Blackwell Publishing, 1993.

Holland, Sarah, Kevin Gaston and Jorge Gomes. *Critical Success Factors for Cross-Functional Teamwork in New Product Development*. International Journal of Management Reviews, vol.2, no: 3, 2000.

İlhan, Fulya. *Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2006.

Jobber, David, John Fahy. *Foundations of Marketing*. Spain: Mc-Graw Hill, 2003.

Kapferer, Jean Noel. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*. London: Kogan Page, 2008.

Katırcı, Hakan, Metin Arğan. *Spor Pazarlaması*. Ed. Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ofset Yayınları, 2012.

Keller, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

Kırdar, Yalçın. *Marka Stratejilerinin Oluşturulması: Coca-Cola Örneği*. Kırgızistan: Review of Social, Economic & Business Studies, 2005.

Kırım, Arman. *Alt Pazar İnnovasyonu*. İstanbul: Fed Trainig Yayınları, 2006.

Kızılyazı, İnanç. *Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Odaklı Yönetim ve Kayseri'de Kanepe Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Kayseri, 2006.

Kotler, Philip. *Pazarlama Yönetimi*. Çev. Nejat Muallimoğlu. İstanbul: Beta Yayınları, Millenium Baskı, 2000.

Kotler, Philip. *Soru ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*. Çev. Ümit Şensoy. İstanbul: Optimist Yayınevi, 2006.

Kotler, Philip, Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

Kotler, Philip, Kevin Keller. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

Kotler, Philip, Kevin Keller. *A Framework for Marketing Management*. Lincoln, NE, USA: Prentice Hall, 2011.

Kozlu, Cem. *Uluslararası Pazarlama*. Ekonomi Dizisi:16, Genel Yayın No. 234, Genişletilmiş 5. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Kültür Yayınları, 1995.

Lamb, Charles, Joe Hair. *Principles Of Marketing*. 6<sup>th</sup> Edition. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Company, 1992.

Lehmann, R. Donald, Russell Winer. *Product Management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin Publishing, 2005.

McCarthy, Edmund Jerome, William D. Perrault. *Basic Marketing*. Homewood, Illinois: Irwin Publishing, 2008.

McGrath, Rita Gunther, C. MacMillan. *Discovering New Points of Differentiation*. Cambridge: Harvard Business Review, 1997.

Mucuk, İsmet. *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010.

Murphy, Patrick E., Ben M. Enis. *Classifying Products Strategically*. California: Journal of Marketing, 1986.

Müsellim, Nihan. *Yeni Ürün Geliştirme Süreci Başarı ve Başarısızlık Nedenleri*. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2002.

Odabaşı, Yavuz. *Pazarlama İletişimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1995.

Odabaşı, Yavuz, Mine Oyman. *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları, 2004.

Oluç, Mehmet. *Ürün Politikaları*. İstanbul: Pazarlama Dünyası, 1988.



Okyay, Engin. *Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'deki Uygulama*. İstanbul Üniversitesi Pazarlama Enstitüsü Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Sermet Matbaası, 1975.

Özbaşar, Şule. "Ürün Kararları ve Stratejileri." *Pazarlama Yönetimi*. Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Özbaşar, Şule. "İnovasyon, Yeni Ürün Geliştirme ve Ürün Yaşam Dönemi Yönetim Stratejileri", *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Özdemir, Özkan Pınar, "Pazarlama Çevresi ve Pazar Fırsatlarının Ölçümü," *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Özer, Alper. *Küresel Ürün ve Marka*. Ankara: Türmob SBF Yayın, 2003.

Özer, Alper. *Ürün İle İlgili Stratejiler ve Yeni Ürün Geliştirme*. Ankara, 2007.

Pekmezci, Turan. "Bütünleşik Pazarlama İletişimi Karmaşı," *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Pawar Kulwant, John Riedel. *Time to Market*. Integrated Manufacturing Systems, 1994.

Porter, Michael. *Rekabet Stratejisi*. Çev. Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Powers, L. Thomas. *Modern Business Marketing*. Birmingham: West Publishing Company, 1991.

Ringman, Tom. *Windows of Opportunity: Timing and Entry Strategies*. International Management and Data Systems, 1996.

Kerin, Roger, Robert Peterson. *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*. New Jersey: Pearson Education Inc., 2009.

Samlı, A. Coşkun, Julia E. Weber. *A Theory of Successful Product Breakthrough Management: Learning from Success*. vol. 9, no:1. Jasksonville, USA: The Journal of Product and Brand Management, 2000.

Sharp, Byron. *Managing Brand Extension: The Journal of Consumer Marketing*. MCB UP LTDS, 1993.

Solomon, Michael, Greg Marshall ve Elnora Stuart, *Marketing-Real People, Real Choice*. New Jersey: Prentice Hall, 2012.

Tek, Ömer Baybars. *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Basım, 1999.

Temporal, Paul. *İleri Düzeyde Marka Yönetimi*. İstanbul: Brandage Yayıncıları, 2011.

Trott, Dave. *Predatory Thinking: A Masterclass in Out-Thinking the Competition*. London: Macmillan, 2013.

Turan, Gökhan. “Fiyat ve Fiyatlandırma Kararları,” *Pazarlama Yönetimi*, Ed. İbrahim Kırcova, Tahir Benli. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.

Turgay, Tayfun. *Yeni Ürüne Yönelik Pazarlama Stratejileri*, Cilt 5, Sayı 14. Ankara: Ekonomik Yaklaşım, 1994.

Uztuğ, Ferruh. *Markan Kadar Konuş*. İstanbul: Mediacat, 2003.

Ünlü, Bahadır. *Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Türkiye Pazarında Bir Uygulama*. İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 2006.

Walley, Keith. *Competition: What does it really mean?* The TQM Magazine. Shropshire, UK: The TQM Journal, 1998.

Winer, Russ. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall International Ltd., 2000.

Zikmund, William, Michael d'Amico. *Basic Marketing*. Red Lion, PA, U.S.A: West Publishing Company, 1996.

Zhou, K. Zheng. *Innovation, Imitation, and New Product Performance*. The Case of China Industrial Marketing Management, 2006.

## İNTERNET ERİŞİM ADRESLERİ

Retail Türkiye, *Nielsen Markalar Araştırması Yayınlandı*. 03.12.2013

<<http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/nielsen-markalar-arastirmasi-yayinlandi>>.

T.C. Ekonomi Bakanlığı Makarna Sektör Raporları 03.01.2014

<<http://www.ibp.gov.tr/pg/sectorpdf/tarim/makarna.pdf>>

Türkiye İstatistik Kurumu, İstatistiklerle Kadın 05.01.2014

<<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16056>>.

Türkiye Makarna Sanayicileri Derneği Türkiye Makarna Sektörü Raporu 03.01.2014

<<http://www.makarna.org.tr/UserFiles/File/2010yilisektorraporu.doc>>

U.N.A.F.P.A. (Union of Organizations of Manufactures of Pasta Products of The E.U.)

<<http://www.pasta-unafpa.org>>. 03.01.2014

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. 25.11.2013

<<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/tarihcemiz>>.

<<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/hakkimizda>>.

<<http://www.ulker.com.tr/tr/markalar/marka/ulker-cikolata>>.

Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş. 2009 Faaliyet Raporu 25.11.2013

<[http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker\\_2009\\_faaliyet\\_raporu\\_tr.pdf](http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/documents/Ulker/pdf/Ulker_2009_faaliyet_raporu_tr.pdf)>.

Ülker Grubu İcra Kurulu Üyesi ve Gıda Grubu Başkanı Metin Yurdağül ile Söyleşi-  
Derleme 15.12.2013 <<http://www.dunyagida.com.tr/haber.php?nid=167>>.

Ülker Yeni Ürünlerle Gıda İçecek Sektöründe Büyüme Hedefinde 15.12.2013  
<<http://gidamarka.com/index.php?option>>.

Yıldız Holding 17.01.2014  
<<http://www.yildizholding.com.tr/tr/medya-merkezi/haberler/haber-detay/nissin-yildizdan-ilk-yila-ilk-urun-makarneks>>.

World Instant Noodles Association (Dünya Çabuk Erişte Derneği) 12.02.2014  
<<http://instantnoodles.org/>>.