

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME
SÜRECİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS

Hazırlayan
Nazmi SARIKAYA

Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Hilal UYGURTÜRK

Karabük
HAZİRAN/2018

T.C
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DEMİR ÇELİK SEKTÖRÜNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNE
İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS

Hazırlayan
Nazmi SARIKAYA

Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Hilal UYGURTÜRK

Karabük
HAZİRAN/2018

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	11
ARCHIVE RECORD INFORMATION	12
KISALTMALAR	13
ARAŞTIRMANIN KONUSU	14
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	14
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	14
EVREN VE ÖRNEKLEM	15
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	15
1. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ.....	16
1.1. Yeni Ürün Kavramı	16
1.2. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi.....	17
1.3. Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	18
1.3.1. Fikir Üretimi	21
1.3.2. Fikir Taraması	22
1.3.3. Kavram Geliştirme ve Test	23
1.3.4. Pazar Stratejisi / İş Analizi	23
1.3.5. Fizibilite Analizi Çalışması	25
1.3.6. Ürün Teknik Tasarımı / Ürün Geliştirme	25
1.3.7. Test Pazarlaması / Pazar Testleri.....	25
1.3.8. Pazar Girişi / Ticaret	26
2. PAZARLAMADA REKABET STRATEJİLERİ	27
2.1. Genel Maliyet Liderliği Stratejisi	29
2.2. Farklılaşma Stratejisi.....	30


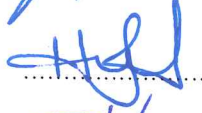
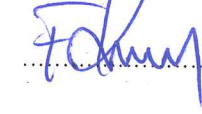
2.3. Odaklanma Stratejisi	31
3. PAZAR BÖLÜMLENDİRME VE HEDEF PAZAR SEÇİMİ STRATEJİLERİ	33
3.1. Pazar Bölümlendirme	33
3.2. Pazar Bölümlendirmenin Seviyeleri.....	36
3.2.1. Kitlesel Pazarlama	36
3.2.2. Pazar Bölümlendirme.....	37
3.2.3. Niş Pazarlama	37
3.2.4. Doğrudan veya Birebir Bölümlendirme	38
3.3. Tüketici Pazarlarının Bölümlendirme Kriterleri.....	39
3.3.1. Demografik Bölümlendirme	40
3.3.2. Coğrafik Bölümlendirme	40
3.3.3. Psikografik Bölümlendirme	41
3.3.4. Davranışsal Bölümlendirme.....	42
3.4. Hedef Pazar Seçimi	44
3.4.1. Farklaştırılmamış Pazarlama (Tüm Pazar)	45
3.4.2. Farklaştırılmış Pazarlama	45
3.4.3. Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek Bölüm) Stratejisi	46
3.5. Konumlandırma	46
4. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	48
5. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE KARDEMİR'DE GERÇEKLEŞTİRİLEN UYGULAMALAR	54
5.1. Dünya Demir Çelik Sektörü ve Yıllar İtibari ile Gelişimi.....	54
5.2. Türkiye Demir Çelik Sektörü ve Yıllar İtibari ile Gelişimi	57
5.3. Türkiye Çelik Sektöründe KARDEMİR'in Yeri	59
5.3.1. Kangal Pazarı ve KARDEMİR ÇKH Yatırımı.....	60
5.4. KARDEMİR'de Kangal Ürünü Pazarlamasına Yönelik Gerçekleştirilen Faaliyetler	62
5.4.1. Pazarlama Bölümü Re-Organizasyonu	63
5.4.2. KARDEMİR İstanbul Ofisinin Açılması.....	63
5.4.3. Müşteri Temsilcisi'nin Belirlenmesi, Görev ve Sorumluluklarının Oluşturulması	63
5.4.4. Müşteri Ziyaretleri, Kongre, Fuar ve Konferanslara Katılım	64
5.4.5. Demir Çelik Sektörüne Ait Güncel Gelişmelerin Takibi	65

5.4.6.	Çin İç Piyasa Uzun Ürün Fiyatları Takibi	66
5.4.7.	Hammadde Fiyatlarının Takibi.....	66
5.4.8.	Sosyal Medya Hesaplarının Yönetimi.....	68
5.4.9.	Kangal Ürünü Pazar Bölümlendirme Çalışması	68
5.4.9.1.	Hedef Pazar 1 – Ticari Kangal Pazarı.....	69
5.4.9.2.	Hedef Pazar 2 – Yüksek Karbonlu Kangal Pazarı.....	69
5.4.9.3.	Hedef Pazar 3 – Bağlantı Elemanları & PC Strand (Ön Germe Çelikleri) İmalatına Uygun Kangal Pazarı.....	70
5.4.9.4.	Hedef Pazar 4 – Elektrot ve Kaynak Teli İmalatına Uygun Kangal Pazarı.....	70
5.4.9.5.	Hedef Pazar 5 – Gergi Kıskaçı ve Lastik Teli İmalatına Uygun Kangal Pazarı	71
5.4.10.	ÇKH’de Üretilen Kalitelere Ait Maliyet ve Kalite Ekstralarının Belirlenmesi.....	71
5.5.	KARDEMİR Kangal Yeni Ürün Geliştirme Faaliyetleri	72
5.5.1.	Yeni Ürün / Değişiklik Talep Formunun Oluşturulması	72
5.5.1.1.	Müşteri Bilgileri.....	73
5.5.1.2.	Ürün İle İlgili Bilgiler	73
5.5.1.3.	Ürüne Ait Spesifikasyonlar.....	74
5.5.1.4.	Yapılabilirlik Bilgileri	74
5.5.2.	Ürün İzlenebilirliğine Yönelik Kalite Kartlarının Oluşturulması ...	75
5.5.3.	Ürün İzlenebilirliğine Yönelik SAP Kayıtlarının Oluşturulması.....	76
SONUÇ	77
KAYNAKÇA	81
TABLolar LİSTESİ	86
ŞEKİLLER LİSTESİ	87
GRAFİKLER LİSTESİ	88
ÖZGEÇMİŞ	89

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Nazmi SARIKAYA'ya ait "Demir Çelik Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme Sürecine İlişkin Bir Model Önerisi" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından Yüksek Lisans programı tezi olarak oybirliği / ~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Dr. Öğr. Üyesi Hakan CENGİZ	
Danışman Üye	:Dr. Öğr. Üyesi Hilal UYGURTÜRK	
Üye	:Dr. Öğr. Üyesi Ferdi KESİKOĞLU	
Üye	:.....
Üye	:.....

Tez Sınavı Tarihi: 25.05.2018

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntuların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Nazmi SARIKAYA

İmza :



ÖNSÖZ

Hayatımın her anında dua ve destekleri ile yanımda olan aileme; yüksek lisans ve tez çalışmalarım süresince yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğretim Üyesi Hilal UYGURTÜRK'e, Türkiye kangal pazarını ve bu pazarda yer alan ürün gruplarını analiz etmemde bilgi ve tecrübesini eksik etmeyen Onur ERKARA'ya ve yoğun çalışma temposuna ilave olarak yüksek lisans çalışmalarının da eklenmesi ile kendilerine fırsat ayıramadığım her anı anlayışla karşılayan sevgili eşim Pınar SARIKAYA ve canım oğlum Yiğit Kağan SARIKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.



ÖZ

Demir çelik sektörü, inşaat, altyapı, ulaşım, savunma sanayii, sağlık, otomotiv, beyaz eşya, makina ve parça imalatı gibi endüstrinin birçok dalına girdi ürünler sağlamaktadır. Demir çelik ürünleri üretim ve tüketim miktarları ülkelerin en önemli ekonomik gelişmişlik göstergelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Birçok ülke demir çelik sektörünü stratejik sektör olarak değerlendirmekte ve sektörü korumaya yönelik ekonomik tedbirler almaktadır.

Sektörde, hammadde kaynaklarına sahip olmak ve/veya bu kaynaklara erişim kolaylığı ve sahip olunan üretim teknolojileri ile proseste elde edilecek yüksek verim, girdi maliyetlerine önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Sektörün birçok endüstri dalına hitap etmesi itibari ile çok geniş bir yelpazede talep ve ürün çeşitliliği mevcuttur. Sürdürülebilir bir üretim ve gelecek için işletmelerin sahip oldukları üretim proseslerinde maliyet azaltıcı ve daha verimli çalışma metodları oluşturması önem arz etmektedir. Proseslerde yapılacak iyileştirme çalışmalarına ilave olarak mevcut ürün çeşitliliğine katma değeri yüksek ürünler katmakta bir o kadar önemli hale gelmiştir.

Yeni ürün geliştirme süreci maliyeti yüksek bir süreçtir. Deneme üretimlerinin mevcut üretim işleyişini yavaşlatması, başarısız olarak gerçekleştirilen üretimlerin maliyeti, talep ve fiyat dengesi ile anlık pazar koşullarının sermayenin sürdürülebilirliği için yeterli olarak değerlendirilmesi birçok işletmeyi yeni ürün geliştirme faaliyetlerinden alıkoymaktadır. Bu bağlamda başarılı bir yeni ürün geliştirme süreci için üst yönetimin desteği ve birimler arası ortak çalışma kültürünün etkin olması önem arz etmektedir.

Yeni ürün geliştirme süreci öncesinde hitap edilecek pazar ile ilgili bir pazarlama stratejisi oluşturulması ve bu stratejiye bağlı olarak yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin başlatılması, sürecin daha etkin olarak yürütülmesine destek sağlayacaktır. Pazarlama stratejisi oluşturulmadan yürütülen ürün geliştirme çalışmaları neticesinde talepten daha fazla arzın bulunduğu bir pazara giriş ve/veya üretim maliyeti ve satış fiyatı yönü ile optimum kar elde edilemeyecek bir ürünün, mevcut ürün gamına ilave edilmesi olası bir sonuç olacaktır.

Türkiye'nin 3 entegre demir çelik fabrikasından birisi olan KARDEMİR'de 2016 yılı itibari Çubuk ve Kangal Haddehanesi yatırımı devreye alınmıştır. Şirket bu yatırım

ile mevcut ürün gamına yeni ürünler ilave etmeyi hedeflemektedir. Çalışmamızda bu ürünlerin üretilmesi öncesinde gerçekleştirilen pazarlama faaliyetlerindeki re-organizasyon, oluşturulan pazarlama stratejileri ve bu kapsamda yürütülen yeni ürün geliştirme çalışmalarından bahsedilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde şirketin yeni ürün geliştirme sürecini, bir pazarlama stratejisi ile destekleyecek şekilde yürütmesi sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Demir çelik; yeni ürün geliştirme; pazarlama stratejileri; hedef pazar; pazar bölümlendirme

ABSTRACT

The iron and steel industry supplies raw materials to many branches of the industry such as construction, infrastructure, transportation, defense industry, healthcare, automotive, white goods, machinery and parts manufacturing. Production and consumption of iron and steel products are considered as one of the most important economic development indicators of the countries. Many countries consider the iron and steel industry as a strategic sector and take economic measures to protect the sector.

In the sector, possessing and/or ability to access raw material resources and efficient production with modern production technologies can provide significant advantages in input cost. As the sector addresses many industries, there is a wide range of demand and product range available. For a sustainable production and future, it is important for businesses to create cost-effective and more efficient methods of operation in their production processes. In addition to the improvement work to be done in the process, it has become so important to add high value added products to the existing product range.

New product development process cost is a high process. The fact that trial production slows down the current production process, the cost of unsuccessful trial productions, demand and price stability and instant market conditions are considered sufficient for the sustainability of the capital, hinders many enterprises from new product development activities. In this context, it is important that the top management support for a successful new product development process and the effectiveness of different production units collaborative working culture.

Prior to the new product development process, establishing a marketing strategy related to the market to be addressed and launching new product development activities based on this strategy, will support the process to be carried out more effectively. As a result of the product development studies carried out before the marketing strategy was established, it would be possible to add a new product to the current product range, where more supply than demand in the market and/or where an optimum profit can not be reached as a result of higher costs than market price.

A new investment “Bar and Wire Rod Mill” has been commissioned in 2016 in Turkey's third integrated steel mill KARDEMİR. The company aims to add new products to its current product range with this new investment. In our work, we mentioned about the re-organization of marketing activities performed before the production of the new products, the marketing strategies created and the new product development activities carried out in this context. As a result of the work carried out, the company has been able to carry out the new product development process in a way to support it with a related marketing strategy.

Keywords: Iron and steel; new product development; marketing strategies; target market; market segmentation

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Demir Çelik Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme Sürecine İlişkin Bir Model Önerisi
Tezin Yazarı	Nazmi SARIKAYA
Tezin Danışmanı	Dr. Öğretim Üyesi Hilal UYGURTÜRK
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	25.05.2018
Tezin Alanı	İşletme Anabilim Dalı
Tezin Yeri	Karabük
Tezin Sayfa Sayısı	89
Anahtar Kelimeler	Demir çelik; yeni ürün geliştirme; pazarlama stratejileri; hedef pazar; pazar bölümlendirme

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	A Model Suggestion for New Product Development Process in the Iron and Steel Industry
Author of the Thesis	Nazmi SARIKAYA
Advisor of the Thesis	Assist. Prof. Dr. Hilal UYGURTÜRK
Status of the Thesis	Master Thesis
Date of the Thesis	25.05.2018
Field of the Thesis	Department of Business Administration
Place of the Thesis	Karabük
Total Page Number	89
Keywords	Iron and steel; new product development; marketing strategies; target market; market segmentation

KISALTMALAR

KARDEMİR : Kardemir Karabük Demir Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

ÇKH : Çubuk ve Kangal Haddehanesi

RPH : Ray Profil Haddehanesi

TÇÜD : Türkiye Çelik Üreticileri Derneği

ÇİB : Çelik İhracatçıları Birliği



ARAŞTIRMANIN KONUSU

Demir elik Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme Sürecine İlişkin Bir Model Önerisi

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

KARDEMİR’de yeni devreye alınan çubuk ve Kangal haddehanesinde üretilebilecek yeni ürünler, Şirketin mevcut ürün çeœitliliğine ve hitap ettiği endüstri dallarına çeœitlilik kazandırmıŐtır.

Bu alıŐmada, KARDEMİR’de yeni devreye alınan çubuk ve Kangal Haddehanesinde (KH) üretilecek yeni ürünlerin, müşteri isteklerine uygun olarak hedef pazara en hızlı giriŐini sağlayacak bir yeni ürün geliştirme sürecinin oluşturulması hedeflenmiştir. Ürünün sunulduğu pazarın birçok farklı endüstri dalından oluŐması nedeni ile hedef pazara giriş için pazar bölümlendirme çalışmalarının önemi araŐtırılmıŐ ve Şirket için bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Yeni ürün geliştirme süreci kaynak tedariki ve olası üretim kaybı oluşturması açısından işletmelere ilave maliyet getiren bir süreçtir. Bu nedenle yeni geliştirilen ürünlerin uygun pazarlama stratejileri oluŐturularak pazara sunulması, Şirketin üründen sağlayacağı faydayı maksimize edecektir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yeni üretilecek ürünlerin çok farklı üretim spesifikasyonlarına sahip olması, pazarda var olan yerli ve yabancı üreticilerin varlığı, yeni ürün geliştirme sürecinin bir pazarlama stratejisi ile desteklenmesini Şart kılmaktadır.

Pazarlama stratejileri (Rekabet stratejileri, pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi) ve yeni ürün geliştirme süreci çeœitli kaynaklardan araŐtırılarak, her iki sürecin birbirleri ile etkileŐim alanları belirlenmeye çalıŐılmıŐtır. Hedef pazarda hali hazırda üretilen ancak KARDEMİR için yeni ürün olan kangal mamulünün yer aldığı endüstriyel pazar, kendi içerisinde kullanım alanına göre kalite ve üretilebilirlik açısından homojen özellikler gösteren alt pazar bölümlerine ayrılmıştır.

Yeni ürün kalite özellikleri ve işletme çalışma pratikleri ile uyumlu KARDEMİR yeni ürün geliştirme süreci, iş süreçlerine uygun olarak yeniden tasarlanmıŐtır.

Araştırmada yeni ürün geliştirme süreci ve bu süreçte aktif olarak uygulamaya alınan pazar bölümlendirme çalışmalarından bahsedilerek nitel bir çalışma ortaya konmuştur.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmamızda evren olarak Türkiye kangal pazarı ve kalite bazlı ürün grupları, örneklem olarak ise KARDEMİR ÇKH'de yeni üretilecek kangal ürünleri seçilmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Yeni ürün geliştirme süreci maliyeti yüksek bir süreçtir. Deneme üretimleri sırasında yaşanan üretim kayıpları, başarısız olarak gerçekleştirilen deneme üretimlerinin maliyeti, yeni yatırımlar ve alınan süpervizörlük hizmetleri v.b. operasyonel maliyetleri artırmaktadır. Bu nedenle yeni ürün geliştirme süreci, üst yönetimin desteği ve Satış, Pazarlama, Planlama, Kalite ve İşletme birimlerinin ortak çalışmaları ile başarıya ulaşabilecek bir süreçtir.

Bir deneme üretim sürecinin başarılı olarak tamamlanabilmesi, üretim spektlerinin tam olarak karşılanmasına ilave olarak, üretilen ürünün müşteri hatlarında göstereceği üretim performansının da kabul edilebilir seviyede olmasına bağlıdır. Tüm bu aşamalar yeni ürün geliştirme sürecinin süresini belirlemektedir.

Kangal pazarı endüstriyel bir pazar olup, bu hedef pazarın alt segmentlere ayrılmasında kullanılan başlıca kriterlerden (Coğrafi bölge, örgüt özellikleri, müşteri büyüklüğü ve ürünle ilgili faktörler) ziyade ürünün hedef pazardaki kullanım alanı, KARDEMİR işletme şartlarına bağlı mamul üretilebilirlik kriterleri ve ürün kalite özelliklerine uygun yeni bir pazar bölümlendirme kriteri ortaya konmuştur.

1. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

1.1. Yeni Ürün Kavramı

Yenilik kavramı, radikal fikirler sonucu daha önce yapılmamış ve geliştirilmemiş ürün/hizmet, yöntem, yapı, süreç ve teknolojinin piyasaya sunulduğu atımlardan oluşan ya da mevcut ürünleri geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların bütünüdür (Ekşi, 2017, s. 3).

“Yeni” terimi pazarlamada birçok şekilde ifade edilmektedir. Yeni ürün geliştirme çalışmalarını açıklamadan önce bu terimin iyice tanımlanması gerekmektedir. Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için pazarı ellerinde tutabilmektedirler. Bu işletmeler sıradanlaşan mal ve hizmetlerden çok, yeni mal ve hizmetlerle pazarı yönlendirmektedirler. Yenilik yaratma konusunda işletmeler değişen pazara daha kolay uyum sağlamakta, tüketiciye özel ürünler ortaya çıkarmada rakiplerine göre öncelik sağlamaktadırlar (Altuğ, 2017, s. 21). Yeni ürün, firmaların yeni bir pazara girmelerinde veya mevcut pazarlarında farklılık göstermelerinde önemli hale gelmiştir.

Yeni ürün kavramının kapsamlı bir tanımını yapabilmek için önce konuya hangi açıdan bakıldığının bilinmesi gerekir. Bunun nedeni ise yeni ürün kavramının tüketiciler ve işletmeler açısından ayrı bir anlam ifade etmesidir. Tüketici açısından yeni ürün, önceden karşılanmamış bir ihtiyaca cevap veren ya da var olmayan bir ihtiyacın oluşumudur. İşletmeler açısından ise yeni ürün kavramı, herhangi bir işletme tarafından piyasaya ilk kez sürülen bir ürün olmakla birlikte piyasadaki ilk teknolojik gelişmeyi veya buluşu ifade etmektedir. Diğer bir bakış açısında yeni ürün, daha önce işletme tarafından geliştirilmemiş ise söz konusu işletme için yeni ürün olabilmekte ancak Pazar için yeni bir ürün olmamaktadır (Ekşi, 2017, s. 3).

Yeni ürün kavramı, ürünün işletme veya pazar için yeni olmasına göre altı farklı sınıflandırmada incelenmektedir (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2015, s. 382).

- Yeni ürünler (icatlar),
- İşletme için yeni fakat pazarda var olan ürünler
- İşletmenin mevcut ürününe ilave olarak ürünün ambalaj, tat, koku gibi farklılıklarla eklenen yeni ürünler
- Mevcut olan ürünler üzerinde iyileştirmelerin yapılması
- Mevcut olan ürünlerin yeni pazarlara sunulmuş olması

- Daha düşük maliyetli benzer kaliteye sahip yeni ürünlerin üretilmesi

Yeni ürün kavramı, orijinal ürün, geliştirilmiş ürün, değiştirilmiş ürün olgularını içeren oldukça geniş kapsamlı bir terimdir. Yeni ürün geliştirme ise firmanın yeni ürün oluşturmak amacıyla giriştiği uzun ve risklerle dolu bir süreçtir. Bu süreç, gerek firmanın kontrol edemediği dış çevresel faktörler gerekse firma içi faktörler tarafından etkilenir (Cengi vd., 2005, s. 134).

1.2. Yeni Ürün Geliştirmenin Önemi

Günümüzde pazar dinamikleri hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Artık 1980 ve 1990'ların maliyet kontrolü ve kalite geliştirme odaklı popüler stratejileri günümüz pazarlarındaki rekabet savaşını kazanmada yeterli olamamaktadır. Son yıllarda rekabetçi avantaj ve başarıyı ancak yeni veya mevcut pazarlara farklı ve orijinal ürünler sunabilen firmalar elde edebilmektedir (Cengi vd., 2005, s. 133).

Yeni ürün fikirleri ve buna eşlik edecek etkili stratejileri belirlemek ve geliştirmek bir firmanın başarısı ve ayakta kalabilmesi için çok önemlidir. Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için pazarı ellerinde tutabilmektedirler. Ancak yeni ürün geliştirme süreci masrafları ve kaybetme riski yüksek bir süreçtir. Bu noktadan hareketle bir işletme yeni ürün geliştirme aşamasına girmeden önce yeni ürün geliştirme stratejisine odaklanmalıdır. Bir yeni ürün stratejisi, yeni ürün geliştirme süreciyle pazarlama hedefleri, çalışma ekibi ve işbirliği arasında bağlantı kurar. Yeni ürün stratejisi bu hedeflerle uyumlu ve tutarlı olmalıdır (Altuğ, 2017, s. 20).

Yeni ürün geliştirme kavramına işletmelerin bakış açıları zaman içinde önemli farklılıklar göstermiştir. 1950-1960 yılları arasında mal ve hizmet talebi pazara sunulan arzdan fazlaydı. Dolayısıyla bu dönemde yeni ürün geliştirme kavramı firmalar tarafından bir maliyet unsuru olarak görülmekteydi. 1960-1970'li yıllar arasında arz talep dengesi sağlanmaya başlamış ve rekabet olgusu kendini hissettirmiştir. Bu dönemde yeni ürün geliştirmeye önem verilmeye başlanmış ve itici güç pazar koşulları olmuştur. 1970'den 1980'lerin ortalarına kadar olan dönemde ise enflasyonun ortaya çıkması ve talebin sabitlenmesiyle maliyet kontrolü ve fiyat indirimi öncelikli hale gelmiştir. Bu yıllar arasında firmalar işletme stratejileri doğrultusunda yeni ürün geliştirme çalışmalarına yönelmişlerdir. 1990'ların ortasına kadar olan zaman diliminde ise müşterileri ve üreticileri yeni ürün geliştirme sürecine katan ve hıza önem veren yeni ürün geliştirme anlayışı hakim olmuştur. Günümüze kadar olan yeni dönemde ise sistem

entegrasyonunu temel alan müşterilerin, tedarikçilerin ve işletme çalışanlarının işbirliğine dayanan yeni bir yapı oluşmuştur (Cengi vd., 2005, s. 134).

Müşteri değer zincirinin aşağıda gösterildiği şekilde yön değiştirmiş olması müşterinin önemini tüm dönemlere kıyasla farklı bir boyuta getirmiş ve bu değer en iyi şekilde yönetilmesi de etkin ve sistematik bilgi süreçlerine ihtiyaç duyulmasını gerektirmiştir. Şekil 1’de geleneksel ve modern müşteri değer zinciri yer almaktadır (Kulaklı, 2005, s. 103).

Geleneksel Değer Zinciri

Varlık/Çekirdek Güç → Girdiler, Hammaddeler → Ürün/Hizmet teklifi → Kanallar → Müşteri

Modern Değer Zinciri

Müşteri → Kanallar → Ürün / Hizmet teklifi → Girdiler, Hammaddeler → Varlık/Çekirdek Güç

Şekil 1: Müşteri Değer Zinciri

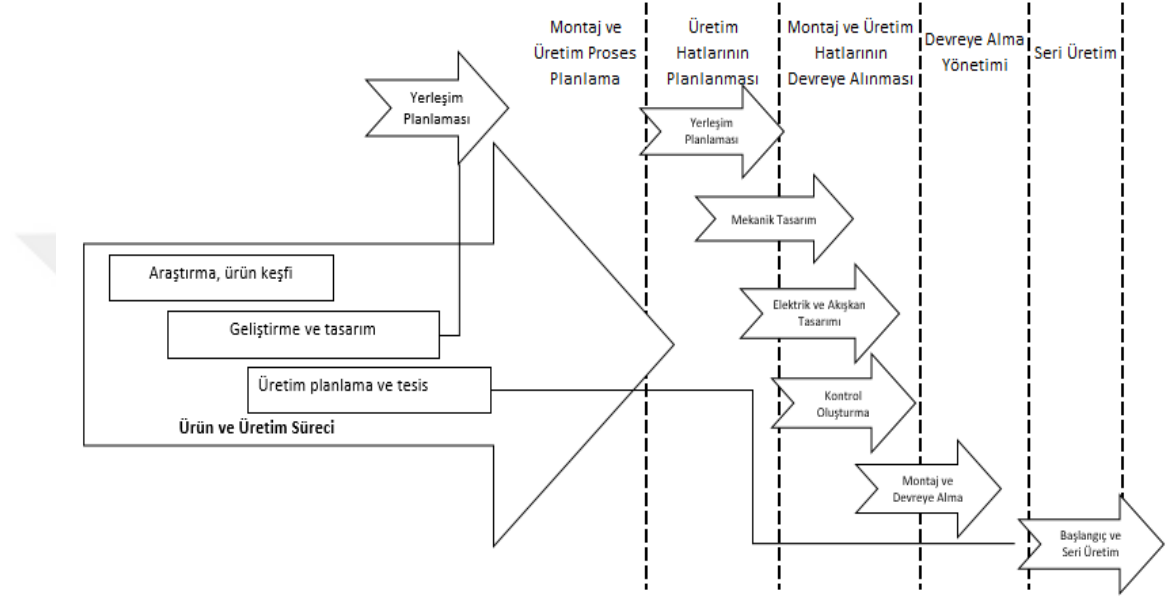
İşletmeler rekabet güçlerini koruyabilmeleri açısından yeni ürün geliştirmeye yönelmektedirler. Üretmiş oldukları yeni ürünler ile farklılaşarak rakip işletmelerden ayrılabilen işletmeler, geleceğe daha güven içerisinde bakabilmektedir. İşletmeleri yeni ürün geliştirmeye iten diğer bir etmen ise, tüketicinin tatmin edilmesidir. Çok büyük bir hız ile gelişme gösteren istek, ihtiyaçlarla birlikte dünyamızda değişme göstermektedir. Ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin bu değişime hızlı bir şekilde ayak uydurmaları gerekmektedir. Bir işletmenin yeni ürün geliştirmesine etkisi olan birçok etken bulunmaktadır. Bu etmenlerin başlıcaları şunlardır (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2015, s. 383) :

- Talepte yaşanan değişimler
- Rekabet yapısında meydana gelen değişimler
- Pazarlama olanaklarındaki değişimler
- Üretim olanaklarındaki değişimler
- Finansal değişiklikler
- İmaj değiştirme istekleri

1.3. Yeni Ürün Geliştirme Süreci

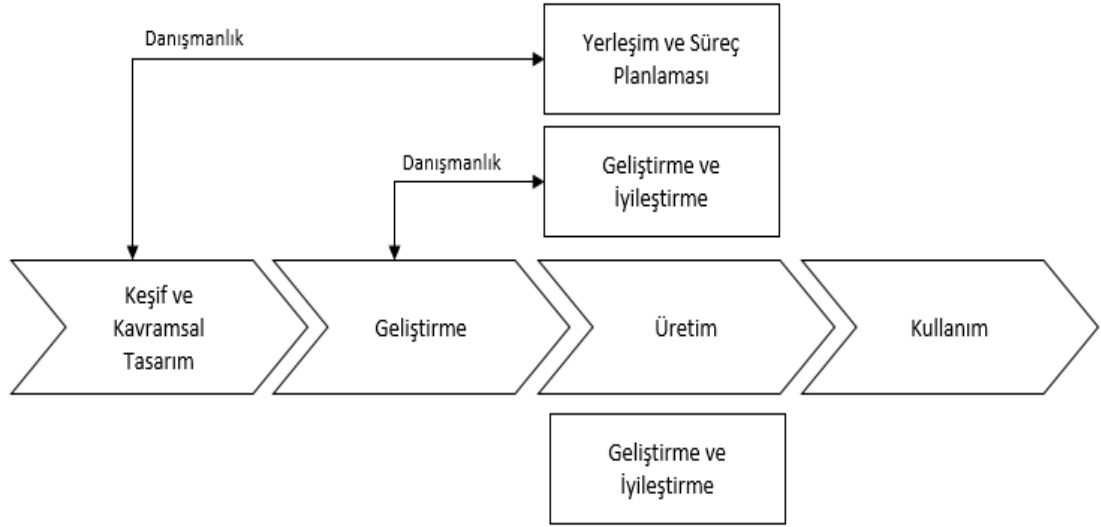
Yeni ürün geliştirme süreci, işletmelerin üretim kabiliyetlerinin iyi tespit edilmiş olması, doğru pazar ve karlılık analizi, kalite tasarım, üretim, nihai kalite kontrol, stoklama, nihai müşteriye ulaştırma ve ödeme koşulları gibi birçok sürecin etkin bir

şekilde tasarlanmasını içermelidir. Birçok üretim geliştirme metodolojisi, ürünün gelişimini üretim açısından açıklar. Bu prosedürlerde ürün ile üretim gelişimi arasındaki bağlantı, "entegre", "paralleştirilmiş" ve "eşzamanlı" olarak tanımlanmaktadır. Süreç daha yakından incelendiğinde ürün geliştirme sürecinin tamamlanması ve yeni bir ürün elde edilmesi sürecinin son safhalarında ara bağlantılar kurulmaktadır. Şekil 2’de ürün geliştirme süreci ve ardışık unsurları yer almaktadır (Gräßlera vd., 2017, s. 549).



Şekil 2: Üretim Geliştirme Süreci

Daha önce de belirtildiği gibi, birçok ürün ve üretim mühendisliği metodolojisi, ürünün ve üretimin eşzamanlı olarak geliştirilmesi unsurlarını içermektedir. Ürün ve üretim geliştirme arasında bir paralellik belirtilmekte ancak kesin bir prosedür modeli sunulmamaktadır. Vielhaber, farklı prosedürlerin ara bağlantılarını karşılaştıran ve entegre bir ürün ve üretim geliştirme süreci modeli geliştiren detaylı bir tasarıma sahiptir. Bu entegre süreç modeli, Şekil 3'te gösterilen prosedürün bir geliştirmesidir. Şekil 3'teki ürün ve üretim planlaması arasındaki bağlantılar gevşek ve yapısal olarak tanımlanmamışken Vielhaber sabit bağlar oluşturmuştur. Ürün ve üretim süreci arasında bir senkronizasyon önerilmektedir. Belirtilen senkronizasyon, model bazlı ortak bir gelişme olarak değil, aynı zamanda uyumlaştırılmış kilometre taşları ve ortak analiz faaliyetleri yoluyla bağlantılar olarak görülmektedir. Bu senkronizasyon, geliştirme ve üretim arasındaki işbirliğini geliştirecek ve stratejik planlama hatalarını önleyecektir (Gräßlera vd., 2017, s. 550).



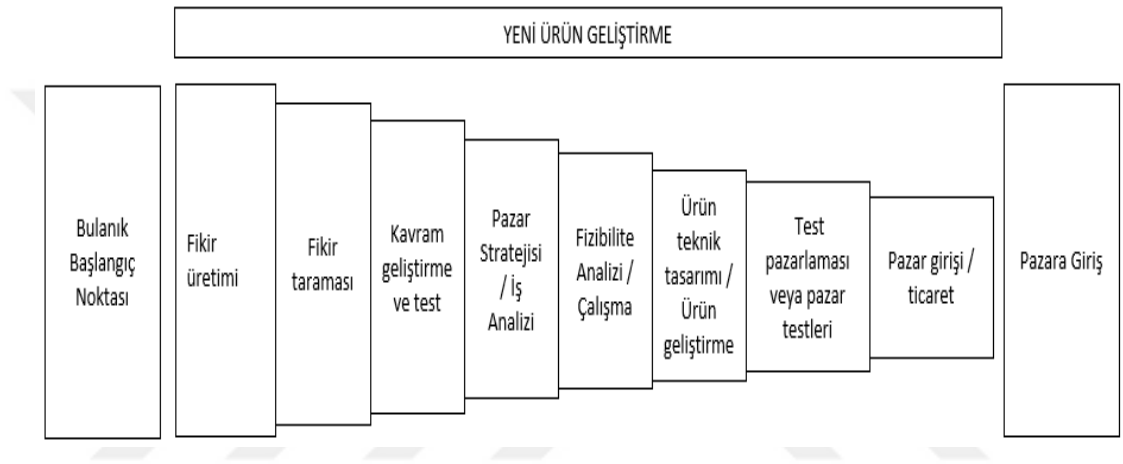
Şekil 3: Ürün ve Üretim Ömrü Arasındaki Ortak Bağlantı

Yeni ürün yönetimi olarak da adlandırılan ürün geliştirme, yeni oluşturulan veya yeni markalanan malların veya hizmetlerin kavramsallaştırılması, tasarımı, geliştirilmesi ve pazarlanmasını içeren bir dizi adımdır. Ürün geliştirmenin amacı, bir tüketici talebini tatmin ederek bir şirketin pazar payını arttırmak ve sürekli hale getirmektir. Her ürün her müşteriye veya müşteri tabanına hitap etmeyecektir. Bu nedenle hedef pazarın bir ürün için tanımlanması, ürün geliştirme sürecinin başında yapılması gereken kritik bir bileşendir. Kantitatif pazar araştırması, ürün veya hizmet tasarlanmadan, ürün tasarlanırken ve ürün piyasaya sunulduktan sonra olmak üzere sürecinin her aşamasında yapılmalıdır. Ürün geliştirme yeni bir oluşum süreci olmasına karşın, bu disiplin, yeni bir ürün piyasaya çıkartmak için gerekli süreçleri yönlendirmek için sistematik bir yaklaşım gerektirir. Ürün geliştirme sürecine ait 5 element aşağıda listelenmiştir (Rouse, 2016) :

- Tasarım kriterlerinin belirlenmesi
- Fikir analizi
- Kavram oluşumu
- Prototip
- Ürün geliştirme

Endüstriye ait üretilen mallar için yeni ürün geliştirme çerçevesi ise sekiz önemli bileşene sahiptir ve Şekil 4'de şematik olarak gösterilmiştir (Rouse, 2016):

- Fikir üretimi
- Fikir taraması
- Kavram geliştirme ve test
- Pazar Stratejisi / İş Analizi
- Fizibilite Analizi / Çalışma
- Ürün teknik tasarımı / Ürün geliştirme
- Test pazarlaması veya pazar testleri
- Pazar girişi / ticaret



Şekil 4: Yeni Ürün Geliştirme Süreci

1.3.1. Fikir Üretimi

Yeni ürün geliştirme sürecine başlamadan önce ihtiyaçların karşılanabilmesi için umut vaat edebilecek bir fikir oluşturulmalıdır. Dolayısıyla süreçteki bu adımın önemi işletmeler tarafından iyi bilinmeli ve fikir üretmede yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalıdır. Yeni ürün fikirlerini birçok kaynaktan elde edebiliriz. Elde edebileceğimiz temel 2 kaynak aşağıda listelenmiştir (Ekşi, 2017, s. 7).

- Firma İçi Kaynaklar
 - Araştırma ve Geliştirme Departmanları
 - Satış Kayıtları
 - Servis ve Teknik
 - Patent Departmanları
 - Satış Temsilcileri
 - Fikir Yaratma ve Delphi Grupları

- Yönetim
- Proje Geliştirme Takımları
- Firma Dışı Kaynaklar
 - Müşteriler
 - Distribütörler, Tedarikçiler
 - Rakipler
 - Özel Araştırma kurumları

Her yeni ürünün başlangıç noktasında bir düşünce vardır. Uygun yeni ürün düşüncesinin ortaya çıkabilmesi birçok seçeneğin üretilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle yeni ürün düşüncesinin araştırılması oldukça önemli bir aşama olmaktadır (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2015, s. 384).

Fikir üretimi, mevcut bir ürünün güncellenmesi veya değiştirilmesi de dâhil olmak üzere yeni ürün fırsatları için sürekli ve sistematik bir arayıştır (Rouse, 2016).

1.3.2. Fikir Taraması

İşletmenin amaçlarıyla ve işletmenin kaynaklarıyla uyum sağlamayan ürün fikirleri bu safhada elenir. Ürün geliştirme alternatif fikirleri arasından en uygun olan fikirler seçilir. Bu aşamanın amacı uygun olmayan fikirleri minimum seviyeye indirebilmektir. Yeni ürün fikirlerinin toplanmasında ise en fazla sayıya ulaşmak olacaktır (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2015, s. 384)

Yeni ürün fikirlerini değerlendirirken bazı kriterleri göz önünde bulundurmanız yararlı olacaktır. Bunlar aşağıda listelenmiştir (Ekşi, 2017, s. 8) :

- Mevcut ürün karması ile uyumu
- Patent durumu
- Rakiplerin durumu
- Hedef kitlenin durumu
- 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

1.3.3. Kavram Geliştirme ve Test

Kavram geliştirme, yeni ürün fikirlerinin genişletilip, şekillendirilip tüketici terimleri ile anlamlı bir şekilde tanımlandığı aşamayı ifade etmektedir. Bu aşamada geliştirilen kavramın ürün konumlama haritasında nereye oturabileceği ya da oturduğu yer incelenmektedir (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2015, s. 384).

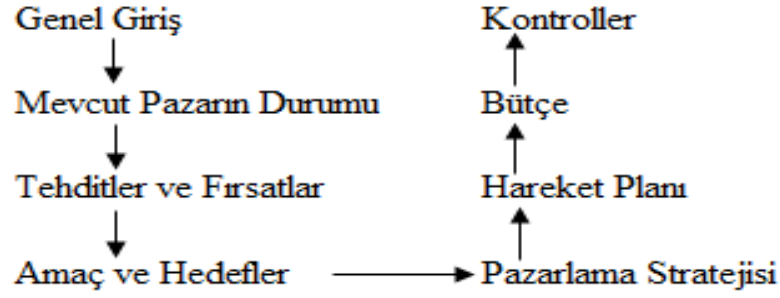
Fikirlerin test edilmesi, muhtemel müşterilerin anlayacağı şekilde ürünün tanımının yapılması, profilinin belirlenmesi ve göz önünde canlandırılması ile başlar. Bu aşamada muhtemel alıcılara sunulan sadece yüzeysel bir kavram, çalışma formları, çizimler veya grafikler, küçük model veya maketler olabilir. Bu aşamada 2 ana kavram ifadesi vardır. Ana fikirler veya durum ifadesi. Ana fikirler ürünün neler yapabileceği hakkında kısa, genel bilgilerden meydana gelir. Durum ifadesi ise ana ve ikincil hedeflere odaklanmış pek çok paragraftan oluşur (Müsellim, 2002, s. 33).

Yeni ürün kavramı oluşturulduktan sonra müşterinin ürün hakkındaki geri dönüşümleri testler yardımıyla analiz edilir. Bu testlerin başlıca amaçları, alternatifleri değerlendirerek işletmeye en çok başarı getireni seçmek, ticari şansını belirleyebilmek ve gelişmelerin ve ilavelerin hangi yönde ilerleyebileceğini görebilmektir (Ekşi, 2017, s. 8).

1.3.4. Pazar Stratejisi / İş Analizi

Kavram testi sonucu seçilen ürün kavramının piyasaya sürülmesi için ilk önce pazarlama stratejisi oluşturulmaktadır. Pazarlama stratejisini belirlemek için çeşitli aşamaları kapsayan pazarlama planı hazırlanmaktadır. Sözü edilen pazarlama planında; genel giriş bölümü, mevcut pazarın durumu, tehditler ve fırsatlar, amaç ve hedefler yer almaktadır (Durmaz & Yardımcıoğlu, 2015, s. 384).

Yeni veya mevcut bir ürün için pazarlama planlamasına bakıldığında Şekil 5'deki genel süreç aşamaları belirtilen bir plan ile karşılaşılmaktadır (Müsellim, 2002, s. 34).



Şekil 5: Pazarlama Planı

Mevcut pazar durumunda ürünün sunulacağı pazar ve içerdiği pazar bölümleri, gerek tonaj gerekse finansal olarak pazarın büyüklüğü ve bunların pazar bölümlerindeki dağılımları gibi pazarı genel hatlarıyla tanımlayıcı bilgiler yer almalıdır. Ürünün pazarda karşılaşılabilecek tehditler gerçekçi bir şekilde sıralanmalı ve bu tehditler karşısında oluşturulacak planlar belirlenmelidir. Mevcut ürün geliştirme sürecinin tamamlanması ile hedeflenecek olan amaç ve hedefler ölçülebilir/hesaplanabilir şekilde belirlenmelidir. Pazarlama stratejisinin oluşturulması aşamasında ise pazarlama karması kullanılarak pazarlamaya yapılacak harcamalar belirlenir. Pazarlama stratejisi 3 bölümden oluşmaktadır ve Tablo 1’de bu bölümler detaylandırılmıştır (Müsellim, 2002, s. 34).

Tablo 1: Pazarlama Stratejisi

Bölüm 1	Hedeflenen pazarın büyüklüğü
	Pazarın davranışları
	Ürün konumlandırma planları
	Kısa vadeli dönemde hedeflenen satışlar, pazar payı ve hedeflenen kar
Bölüm 2	Ürün fiyatı
	Dağıtım
	Satış promosyonları
	Reklam harcamaları
	İlk yıl için pazarlama bütçesi
Bölüm 3	Uzun vadede hedeflenen satış miktarları
	Uzun vadede hedeflenen satış karı
	Pazarlama karması

1.3.5. Fizibilite Analizi Çalışması

Bu aşamada ürünün satış, gider ve kar öngörülerinin işletmenin ve müşterilerin hedeflerine uygunluğu ve sağlayacağı tatmin incelenir. Eğer sonuçlar olumlu ise, ürünün geliştirilmesi aşamasına gelinmiştir (Ekşi, 2017, s. 9).

Bu aşamada elde edilen veriler nispetinde yeni ürün geliştirme çalışmalarına devam edilip edilmemesi kararı verilir. Yeni ürün geliştirme için yapılacak yatırımların karşılanıp karşılanamayacağı, risk analizi, vb. detaylı finansal çalışmalara ihtiyaç duyulur. Bu aşamada ayrıca; yaklaşık satış fiyatının, satış hacminin ve karlılık ile başa baş noktasının hesapları ortaya konur. Ayrıca rakiplerin konumu da rekabet analizi içinde yer alır (Kulaklı, 2005, s. 107).

1.3.6. Ürün Teknik Tasarımı / Ürün Geliştirme

Fizibilite analiz çalışmalarını başarı ile geçen yeni ürün kavramı bu aşamada fiziksel bir ürün haline dönüşür (Müsellim, 2002, s. 37). Deneme üretimi gerçekleştirilmeden önce ürün teknik tasarımı için üretim süreçlerindeki tüm teknik spesifikasyonların eksiksiz tanımlanması ve üretim sürecindeki ilgili tüm işletme üniteleri yetkililerinin bu sürece katılımı önem arz etmektedir. Teknik tasarım sonrasında deneme üretimi gerçekleştirilerek müşteri beklentilerine uygunluğu Kalite birimlerince test edilir. Testler sonrasında elde edilecek bulgulara göre ihtiyaç var ise müşteri spesifikasyonlarını en iyi karşılayacak ürün elde etmeye yönelik ürün teknik tasarımı ve yeniden deneme üretimi gerçekleştirilir.

1.3.7. Test Pazarlaması / Pazar Testleri

Gerçekleştirilecek testler hedef pazar dilimini içeren bir özel alanda veya distribütörlerin kontrolündeki alanlarda yapılır. Ürünün pazara tamamen sürüldüğünde karşılaşılabilecek muhtemel eksikliklerinin önceden tespitine yarar (Kulaklı, 2005, s. 107).

Pazar testi ürün hakkındaki birçok kritik soruya cevap verir. Hedef pazarın gerçekten ürünü alıp almayacağını ve siparişlerin düzenli olup olmayacağı hakkında genel fikir verir. Pazar testi, ürüne gelen ticari tepkiyi ve gerçekte rakiplerine karşı nasıl bir performans sağladığını gösterir. Aynı şekilde pazara çıkmadan önce üründe hangi açılardan geliştirmelerin yapılması gerektiğini de tanımlar. Pazar testinin öncelikli

olarak üç amacı vardır. İlk olarak pazarlama ve operasyon maliyetlerinin yanı sıra en gerçekçi satış hacmi tahminlerini sağlamaktır. İkinci olarak pazara sürülecek pazarlama karmasının test edilmesidir. Üçüncü olarak ürünün, üretim, dağıtım ve satışının bir çeşit alıştırmayı, ön çalışmasının yapılmasıdır (Müsellim, 2002, s. 39).

1.3.8. Pazar Girişi / Ticaret

Ürünün pazarda ticari olarak yer alması kararı verildiğinde, üretim ve pazarlama faaliyetleri için tüm harcamalar öngörülmüştür. Ürünün sunduğu değeri tanımlayacak ve iletecek bir pazarlama karması geliştirilir. Markalama çalışmaları ürün için; isim, ambalaj, reklam, fiyat, logo, patent, vb. unsurlardan oluşur. Burada satış ve dağıtım kanalları, ürünün tanıtımının yapılacağı mecralar, tüketicide algılamayı kolaylaştırıcı mesajlar ve etkin pazar konumlaması gerçekleştirilir (Kulaklı, 2005, s. 108).

2. PAZARLAMADA REKABET STRATEJİLERİ

Bir endüstride rekabet eden her firma, açık veya kapalı olmak üzere rekabetçi bir stratejiye sahiptir. Bu strateji, bir planlama süreci yoluyla açıkça geliştirilmiş olabilir veya firmanın çeşitli fonksiyonel bölümlerinin faaliyetleri yoluyla kapalı olarak gelişebilir. Her 2 durumda kendi haline bırakıldığında, her fonksiyonel bölüm, profesyonel yönelimi ve sorumlu kişilerin teşvikleri tarafından öngörülen yaklaşımları kaçınılmaz olarak takip edecektir. Bununla birlikte, bu bölüm yaklaşımlarının toplamı nadiren en iyi stratejiye eşittir.

Michael Porter, Rekabet Stratejileri isimli kitabında üç temel rekabet stratejisini tanımlar ve her stratejiyle ilgili gerekli beceri ve kaynakları, organizasyon unsurlarını ve riskleri ortaya koymaktadır. Tablo 2’de belirtilen üç temel rekabetçi strateji ve özellikleri yer almakla birlikte, bir endüstri içinde rekabeti sağlayan beş etken aşağıda listelenmiştir (Nickols, 2016):

- 1- Yeni rakiplerin pazara giriş tehdidi
- 2- Mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu
- 3- İkame edilmiş ürünlerin baskısı
- 4- Alıcıların pazarlık gücü
- 5- Tedarikçilerin pazarlık gücü

Tablo 2: Rekabetçi Strateji ve Sektör Analizi

Rekabet Stratejisi	Gerekli Özellikler ve Kaynaklar	Örgütsel Eleman	İlişkili Riskler
Genel Maliyet Liderliği	Sürdürülebilir sermaye ve sermayeye erişim	Sık maliyet kontrolü	Geçmiş yatırımları veya öğrenimleri geçersiz kılan teknolojik değişim
	Proses mühendisliği becerileri	Sık ve ayrıntılı raporlar	Endüstride yeni gelenler veya takipçiler tarafından benchmark yoluyla veya en yeni teknolojilere sahip tesislere yatırım yapma olanağı sayesinde düşük maliyetli öğrenme
	Emek yoğun denetim	Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar	Maliyet üzerine verilen dikkat nedeniyle gerekli ürün veya pazarlama değişikliğini görememe

	Üretim kolaylığı için tasarlanmış ürünler	Sıkı nicel hedefleri gerçekleştirmeye dayalı teşvikler	Rakiplerin marka imajlarını veya farklılaşmaya yönelik diğer yaklaşımları dengelemek için firmanın yeterince fiyat diferansiyelini koruma yeteneğini daraltan maliyetlerdeki enflasyon
	Düşük maliyetli dağıtım sistemi		
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama yetenekleri	Ar-Ge, ürün geliştirme ve pazarlama işlevleri arasında güçlü koordinasyon	Düşük maliyetli rakipler ile farklılaştırma stratejisi uygulayan firma arasındaki maliyet farkı, marka sadakati oluşturmada fazla olur. Alıcılar böylece büyük maliyet tasarrufları için farklılaştırma stratejisi uygulayan firmanın sahip olduğu bazı özellikler, hizmetler veya imajdan fedakârlık yaparlar.
	Yaratıcı yetenekli ürün mühendisliği	Niceliksel önlemler yerine öznel ölçme ve teşvikler	Alıcıların farklı faktörlere olan ihtiyacı düşer. Alıcılar daha karmaşık hale geldiğinde bu durum ortaya çıkabilir.
	Temel araştırmalarda güçlü yetenek	Oldukça vasıflı işçi, bilim adamı veya yaratıcı insanlar çekmek için olanaklar	İmitasyon, algılanan farklılaşmayı, sanayiler olgunlaştığında ortak bir gelişme olarak daraltmaktadır.
	Kalite veya teknolojik liderlik için kurumsal itibar		
	Endüstrideki tecrübe veya diğer işletmelerden alınan becerilerin eşsiz kombinasyonu		
Kanallardan güçlü işbirliği			
Odak	Belli stratejik hedefe yönelik yukarıdaki politikaların kombinasyonu	Belli stratejik hedefe yönelik yukarıdaki politikaların kombinasyonu	Geniş bir yelpazede yer alan rakipler ile odaklanmış firma arasındaki maliyet farkı dar bir hedefe hizmet etmenin maliyet

			avantajlarını ortadan kaldırmak veya farklılaşmayı dengelemek için genişlemektedir.
			Stratejik hedef ile piyasanın arzulan ürün veya hizmetteki farklar bir bütün olarak daralır.
			Rakipler stratejik hedefin içinde alt pazarlar bulurlar ve odaklayıcıya odaklanırlar.

Yeni rakiplerin pazara giriş tehdidi, mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, ikame edilmiş ürünlerin baskısı, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü olarak sıralanan 5 etkenin varlığı bir pazardaki rekabetin, var olan oyuncuların çok ötesine geçtiğini yansıtmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler, yedekler ve pazardaki potansiyel yeni firmalar, endüstrideki firmalar için "rakip" olup belirli koşullara bağlı olarak az çok belirgindirler. Beş rekabet gücü bir araya gelerek endüstrideki rekabet düzeyini ve kârlılığın miktarını belirlemektedir. Bunlar arasındaki en güçlü etkenler rekabeti yönetmede ve en doğru stratejiyi oluşturmada çok önem kazanırlar. Örneğin, pazara potansiyel girenlerin tehdit oluşturmadığı bir sektörde çok güçlü bir pazar konumuna sahip bir şirket bile, daha üstün, daha düşük maliyetli bir alternatifle karşı karşıya kaldığında getirilerinde düşme riski ile karşı karşıya kalacaktır (Porter, 1980, s. 6).

2.1. Genel Maliyet Liderliği Stratejisi

Bu stratejide temel esas, pazara sunulan ürünün en verimli ve en düşük maliyet ile üretilmesini sağlamaktır. Standartlaştırılmış üretim metotları ile yüksek hacimlerde üretim yapan şirket, satın alma, üretim, satış ve sevkiyat operasyonlarında sahip olduğu ölçek ekonomisinin avantajlarından faydalanmaktadır. Bu şekilde üretilen ürün düşük maliyetli olup, büyük bir müşteri grubuna sunulan bir üründür. Bu stratejinin korunması işletmenin tüm yönleri ile maliyet düşüşleri için sürekli arama yapmasına bağlıdır. Hammadde ve ürünü içeren diğer bileşenlere sahip olma, iş gücüne ulaşım ve diğer önemli girdilere erişim kolaylığı ve becerisi bu stratejinin başarılı olması için önemli

etkenleri oluşturmaktadır. Başarılı uygulamalar aynı zamanda aşağıda listelenen özelliklerden de yarar sağlamaktadır (Tanwar, 2013, s. 12):

- İşletme mühendisliği becerileri
- Üretimi daha verimli hale getirebilmek amacıyla tasarlanmış ürünlere sahip olma
- Ucuz sermayeye sürekli erişim
- İşgücünün yakından denetimi/kontrolü
- Maliyetlerin sıkı bir şekilde kontrol altında tutulması ve izlenebilmesi
- Sayısal hedeflere ulaşmada çalışanlara sağlanan teşvikler
- Maliyetlerin ulaşılabilir en düşük seviyede tutulduğundan emin olma (Aynı veya benzer üretim süreçlerine sahip firmalar ile proses parametrelerinin kıyaslanması)

Maliyet liderliği stratejisi, etkin ve verimli üretim proseslerinin inşa edilmesini, elde edilen tecrübe ve deneyimler ile maliyetlerin sıkı bir şekilde izlenerek iyileştirmelerin takip edilmesini, marjinal harcamalardan kaçınılarak tüm operasyonlarda maliyetlerin en aza indirgenmesini hedeflemektedir. Hedefe başarılı bir şekilde ulaşılmasında üst yönetiminde bu süreçte etkin bir kontrol ve dikkatinin olması önem arz etmektedir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak pazarda rekabetçi güçlerin varlığına rağmen şirketin yer aldığı sektörde ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmesini sağlamaktadır. Düşük maliyet konumu firmaya, pazarda rekabet içerisinde bulunduğu diğer firmalara göre bir savunma sağlamaktadır (Porter, 1980, s. 36).

2.2. Farklılaşma Stratejisi

Farklılaşma stratejisi, içerisinde yer aldığı pazarda benzersiz olarak algılanan bir ürün veya servisin oluşturulmasını hedeflemektedir. Özel tasarım, ürün imajı, teknoloji ve yeni proses ihtiyacı, bayilerin ve satış ağının oluşturulması gibi süreçler şirkete ilave bir maliyet getirebilecektir. Farklılaşma stratejisi, elde edilecek marka sadakati ile müşterilerin fiyata olan duyarlılığını düşürerek, var olunan sektörde ortalama getirinin üzerinde bir getiri elde edilmesi sağlayabilir. Marka ve müşteri bağlılığının oluşturulması pazara yeni girişler içinde bir engel oluşturabilecektir. Pazara girmek isteyen diğer firmalar ürünlerini diğer ürünlerden ayırarak rekabeti oluşturabilecek bir farklılaştırma yöntemi geliştirmek zorundadırlar. Yapılan araştırmalar, düşük maliyet stratejisinin daha fazla pazar payı elde edilmesini sağlamasına karşın; farklılaşma

stratejisinin, pazara daha iyi bir giriş engeli oluşturması nedeni ile düşük maliyet stratejisine kıyasla daha yüksek kazanç elde etme olasılığını ortaya koymaktadır (Tanwar, 2013, s. 13).

Yüksek pazar payına sahip olma stratejisi ile uyumsuz bir durum olan ve farklılaşma stratejisinin bir gerekliliği olan ayrıcalıklı olma algısı, bazı durumlarda yüksek bir pazar payı elde edilmesini engelleyebilir. Ürün tasarımı, yüksek maliyetli ancak kaliteli malzeme kullanımı, yoğun müşteri desteği sağlanması gibi operasyonlar işin doğası gereği maliyetli bile olsalar, bu faaliyetleri yerine getirebilmek için gerekli tedbirler alınabilir. Müşteriler endüstride firmanın üstünlüğünü kabul ederken, sunulan hizmetlere talep edilen fiyatı ödeyemeyecek müşterilerde pazarda yer alacaktır. Farklılaşma elde edilebilir ise, endüstride ortalamanın üzerinde bir gelir elde etmek için uygulanabilir bir strateji olmaktadır. Maliyet liderliğinden farklı olsa da rekabetçi 5 güçle (Yeni rakiplerin pazara giriş tehdidi, mevcut rakipler arasındaki rekabetin yoğunluğu, ikame edilmiş ürünlerin baskısı, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücü) baş edebilmek için önemli bir konum oluşturmaktadır (Porter, 1980, s. 37-38).

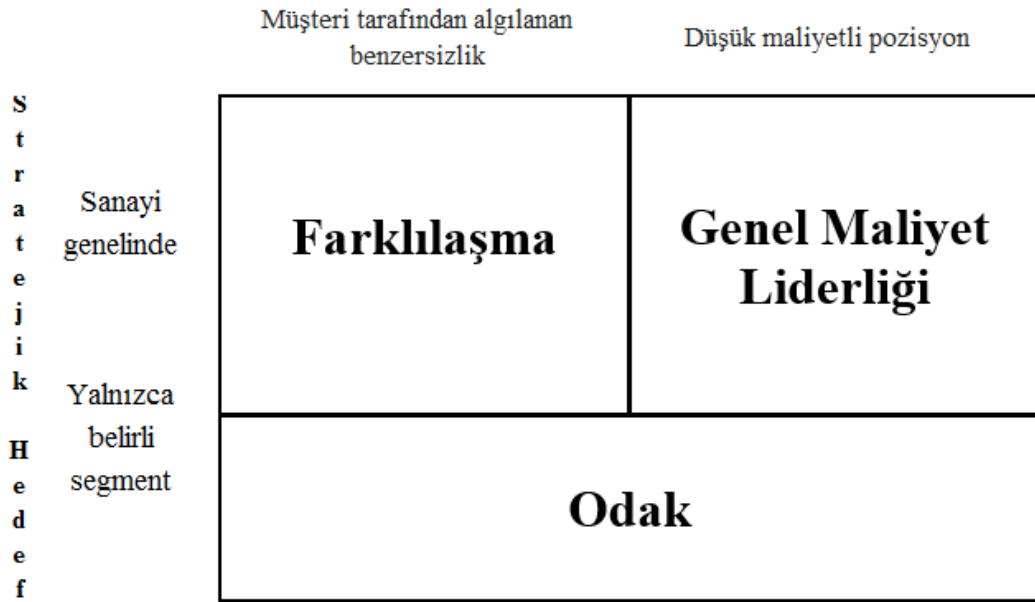
2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi ile firma, az sayıda hedef pazar üzerinde yoğunlaşmayı hedeflemektedir. Odak noktası stratejisi veya niş strateji olarak ta adlandırılmaktadır. Pazarlama faaliyetlerinin dar kapsamdaki bir veya iki pazar bölümüne odaklanması ve pazarlama karmasının bu ihtisaslaşmış pazarlara uyarlanarak hedef pazarın ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabileceği amaçlanmaktadır. Bu stratejide firma genellikle verimlilikten ziyade hitap ettiği pazarda etkililik yoluyla rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadır. Her şirket için kullanılabilir bir strateji olsa da daha küçük ölçekli firmalar için nispeten daha uygundur. Odaklanma stratejisi izleyecek bir firma 2 farklı değişkene sahiptir. Maliyet odaklı bir strateji izleyecek ise hedef segmentinde bir maliyet avantajına, farklılaşma stratejisi oluşturacak bir firma ise hedef segmentinde bir farklılaşma arayışına odaklanabilir. Odak stratejisinin her iki değişkeni de, odaklayıcı bir hedef segment ile endüstrideki diğer segmentler arasındaki fark oluşturmaya dayanmaktadır (Tanwar, 2013, s. 14-15).

Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri amaçlarına endüstri genelinde ulaşmayı amaçlamakla birlikte, odaklanma stratejisinin tamamı belirli bir hedefe çok iyi hizmet

vermek üzere oluşturulmuştur. Odaklanma stratejisi, firmanın kapsamı dar stratejik hedefini, daha geniş bir şekilde rekabet eden rakiplere göre daha etkin veya verimli bir şekilde yerine getirebileceği fikrine dayanmaktadır. Sonuç olarak firma, belirli hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaktan veya bu hedefe hizmet vermede maliyetleri düşürmekten ya da her ikisinde de farklılaşmalara erişebilir. Pazarı bir bütün olarak bakıldığında odaklanma stratejisi düşük maliyet veya farklılaşma sağlamasa da, dar piyasa hedefine ulaşmada bu pozisyonlardan birine veya her ikisine birden ulaşılmasını sağlayabilmektedir. Odak noktasına ulaşan firma, potansiyel olarak endüstrisi için ortalamanın üzerinde getiri elde edebilir. Odaklaşma stratejisini başarı ile uygulayan firma, stratejik hedefinde yer alan pazarda farklılaşarak düşük maliyetli bir konuma ulaşmıştır. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejilerinde de belirtildiği üzere odaklanma stratejisi pazarda yer alan rekabet güçlerine karşı savunma sağlar. Odak, alternatiflerle daha az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmek için de kullanılabilir. Rekabet stratejilerinde yer alan 3 genel stratejinin aralarındaki fark Şekil 6'da yer almaktadır (Porter, 1980, s. 38-40).

Stratejik Avantaj



Şekil 6: Genel Rekabet Stratejisi

3. PAZAR BÖLÜMLENDİRME VE HEDEF PAZAR SEÇİMİ STRATEJİLERİ

3.1. Pazar Bölümlendirme

Mevcut rekabet piyasasında yer alan işletmeler, hayatta kalabilmek, varlığını sürdürebilmek ve sürekli büyüebilmek için özellikle talep ve arz yönünden içerisinde faaliyet gösterdiği piyasaları anlamalıdır. İşletmeler için artık sadece ürün üretmek yeterli olmamakta, hedefinde yer alan tüketicilerden pazar kabulünü sağlayacak ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni ürünler geliştirmeli ve bu doğrultuda pazarda tutunabilmek ve sürdürülebilir bir şekilde büyümek için yeni pazarlama stratejileri uygulamak zorundadırlar. Pazarda tutunabilmek, tüketicilerin dinamik ve değişen ihtiyaçlarına ve rakip firmaların rekabetçi ve zorlayıcı güçlerine karşı koyabilmek, doğru pazara yönelik doğru ürüne sahip olma ile ilgilidir (Jaroenwanit & Kattiyapornpong, 2012, s. 3).

Pazarlama alanında faaliyet gösteren uzmanlar, belli bir ürünün hedef kitlesinin hepsinin aynı olmadığını analiz etmişlerdir. Tutumlar ve ihtiyaçlar, içerisinde bulunulan coğrafya, demografik özellikler ve sosyal paylaşım açısından farklılıklar gösterirler. Çoğu pazar, farklı bireysel müşterilerden, alt pazarlardan veya bölümlerden oluşur. Müşterilerin bölümlendirilmesi ve hedeflenmesi, pazarlamacının hedef kitleye ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda bir ürün sunmasını sağlar. Şirketlerin ürünlerini, markalarını veya hizmetlerini uygun bir şekilde tanıtabilmesi için, her segmentteki hedef müşterilerin ihtiyaç ve değerlerini belirlemek bir gereklilik haline almıştır. Kotler ve Armstrong, pazar bölümlendirmeyi, "bir pazarı farklı ihtiyaçlara, özelliklere veya davranışlara sahip ve ayrı ürün veya pazarlama karması isteyebilecek farklı alıcı gruplarına bölmek" olarak tanımlıyorlar (Larsen, 2010, s. 3-5).

Benzer bir ürün ve/veya hizmete ihtiyacı olan ve bu ürün ve/veya hizmeti sahip oldukları kaynaklarla satın almaya istekli toplulukların oluşturduğu grubu pazar olarak nitelendirebiliriz. Bu açıklamaya paralel olarak birçok ürün ve hizmetin kitle pazarlar bünyesinde daha küçük gruplara pazarlandığını ve bu uygulamayı pazar bölümlenmesi olarak ifade edebiliriz. Firmalar hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için en uygun pazar segmentasyonu stratejisini benimseyerek, finansal kaynaklara en yakın şekilde kalabilmeyi sağlarlar. Kuruluşlar artık benzersiz pazarlama stratejileri ile bireysel tüketicilere ulaşma imkânına sahiptirler (Tuckwell & Jaffey, 2013 , s. 118).

Pazar bölümlendirmede esas amaç, geniş bir pazarı (kitle pazarı) ortak ihtiyaçlar ve / veya benzer yaşam tarzları temelinde küçük homojen pazarlara (bölümler veya hedefler) bölmektir. Bölümlendirme stratejileri, rekabet derecesinin daha az ve fırsatların daha fazla olabileceği farklı kullanıcı gruplarına pazarlama stratejileri uyarlamayı hedef alabilir. Örneğin, otomobil pazarı farklı insan gruplarının ihtiyaç ve yaşam tarzlarına bağlı olarak alt kompakt, kompakt, orta boy, lüks, spor aracı gibi birçok farklı bölüme ayrılmıştır (Tuckwell & Jaffey, 2013 , s. 119).

Kârın en üst düzeye çıkarılması için bir firma farklı pazar bölümlerinde faaliyet gösterebilir. Başarılı bir pazar bölümlendirme stratejisi, bir firmanın pazarlama maliyetlerini kontrol etmesini ve böylelikle kar etmesini sağlar. Ayrıca, organizasyon bir pazarın birçok farklı kesimi içinde ürünlerde geliştirebilir. Örneğin PepsiCo birçok farklı bölümde önde gelen markalara sahip bir içecek şirkettir. Pepsi-Cola, Diyet Pepsi, 7Up ve Mountain Dew markaları yumuşak içecekler, Aquafina markası şişelenmiş içecekler, Tropicana, Dole ve Ocean Spray markaları meyve suyu içecekleri, Gatorade ve G2 markaları spor içecekler ve AMP ile SoBe markaları ise enerji içecekleri pazar bölümlerine hitap etmektedir.

Pazar bölümlendirme çalışmalarının işletmelere sağladıkları yararlar şu şekilde ifade edilebilir (Kara, 2017, s. 24) :

- Müşteri ihtiyaç, beklenti ve özelliklerini daha net olarak belirlemek,
- Daha karlı pazar bölümlerini belirleyerek hedefleme kararlarını belirlemek ve sunulan ürünlerin konumlandırılmasına yardımcı olmak,
- Hedef pazarda yer alınması itibari ile şirket kaynaklarını daha etkin kullanmak,
- İşletmen güçlü ve zayıf yönlerini daha gerçekçi görebilmek,
- Hedef müşterilerin her biri için özel geliştirilebilecek farklı planlar hazırlamak.

İşletmelerde pazar bölümlendirme uygulaması yapıldıktan sonra hedeflenen tüm tüketici grupları, hedef pazar bölümlerini oluşturmaz. Aralarında pazarlama amaçları açısından anlamlı farklılıklar tespit edilen müşteri gruplarının, işletmenin pazarlama programına uygun olanları tercih edilerek pazarlama planları geliştirilir. Yeni ürün konumlandırması, marka imajında veya organizasyon yapısında meydana gelebilecek değişiklikler ortaya çıkabileceğinden, bu plana tüm şirket dâhil olmaktadır. Değerlendirme ve seçim, bir veya birkaç pazar bölümünün yeterli satış potansiyeline sahip olup olmadığını değerlendirmek gibi bir dizi analizle sonuçlanmaktadır (Kara, 2017, s. 27).

Etkin bir pazar bölümlendirmesi yapılabilmesi için ölçülebilirlik, ulaşılabilirlik, yeterlilik (büyüklük), ayırt edilebilirlik ve harekete geçirebilirlik gibi temel koşulların sağlanması gerekir. Bu özelliklerin açıklamaları aşağıda listelenmiştir (Keskinlik, 2011, s. 21-22):

- **Ölçülebilirlik:** Bölümlerdeki pazarlama olanaklarının ölçülebilir olmasını ve talebin tahmin edilebilirliğini ifade eder.
- **Ulaşılabilirlik:** Belirli pazar bölümlerinin ayrıştırılarak, pazarlama çabalarıyla yalnızca o hedeflere ulaşılabilen olanaklarına sahip olmalıdır.
- **Yeterlilik (Büyüklük):** Seçilecek pazar bölümü yeterli ölçüde büyük ve karlı olmalıdır.
- **Ayırt Edilebilirlik:** Diğer pazar bölümleri ile karşılaştırıldığında pazar davranışı açısından farklılıklar gösterebilmelidir.
- **Harekete Geçirebilirlik:** Pazarlama iletişimi değişkenlerinin farklılaşmasına yanıt verecek şekilde olmalıdır.

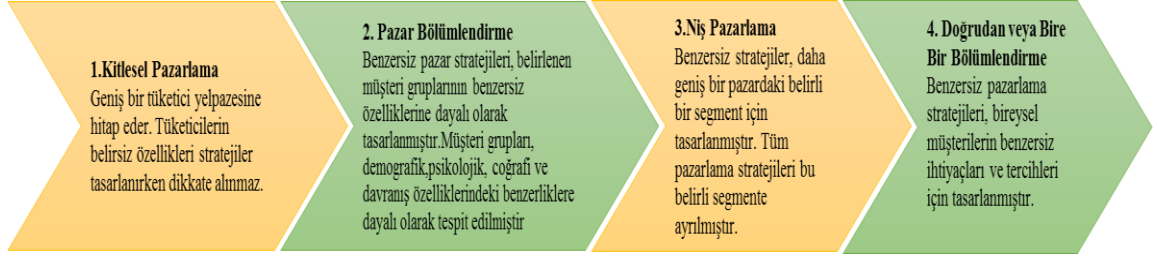
Pazarın büyüklüğünün belirlenememesi durumunda işletme kaynaklarının boşa harcanması çok küçük ya da büyük olması durumunda işletmelerin verecekleri kararlar değişik olabilecektir. Pazarın işletmenin beklediği getiriye sağlayacak kadar büyük olması durumunda hedef olarak belirleneceği açıktır. Pazarda yer alan tüketiciler değişik özellikleri sayesinde birbirlerinden ayırt edilebiliyorlarsa ancak o zaman pazar bölümlendirme yapılabilecektir. Ayrıca pazar, işletmenin ulaşabileceği, başka bir ifadeyle mal ve hizmetlerini tüketicilerin kullanımına sunabilecek kadar yakın olmalıdır. Tablo 3’de pazar bölümlendirme kriterleri Tüketici pazarları ve Endüstriyel pazarlar bazında sıralanmıştır (Özmen vd., 2013, s. 88).

Tablo 3: Pazar Bölümlendirme Kriterleri

TÜKETİCİ PAZARI	ENDÜSTRİYEL (ÖRGÜTSEL) PAZAR
Demografik faktörler Yaş, gelir, cinsiyet, eğitim	Coğrafi bölge İklim, bölge, müşteri tercihi
Psikografik faktörler Kişilik, motivasyon, hayat tarzı	Örgüt özellikleri Prosedürler, büyüklük, kamu, özel sektör
Coğrafi faktörler İklim, bölge, pazar yoğunluğu	Müşteri büyüklüğü Satın alma miktarları, potansiyel,
Davranışsal faktörler Yarar, hacim, tüketim hızı	Ürünle ilgili faktörler İşletme faaliyetleri, kullanılma oranı

3.2. Pazar Bölümlendirmenin Seviyeleri

Bir pazarı bölümlendirmek için demografik, psikolojik, coğrafi ve davranışsal bilgilerin birleşimi yaygın olarak kullanılır. Şekil 7’de pazar bölümlendirme düzeylerinin şematik gösterimi ve her seviyenin kısa bir açıklaması yer almaktadır (Tuckwell & Jaffey, 2013 , s. 121).



Şekil 7: Pazar Bölümlendirme Seviyeleri

3.2.1. Kitlesele Pazarlama

Kitlesele pazarlama bütün alıcılar için tek bir ürün ve hizmet sağlamaktadır. Tüketicilerin özelliklerine göre bir gruplama söz konusu değildir. İşletme tek pazarlama karması uygular. Henry Ford’un “Siyah olduğu müddetçe ne renk olursa olsun.” sözü ile Model T-Ford otomobilini sergilerken bu akımın da öncüsü olmuştur. 1900’lü yıllarda işletmelerin uyguladığı kitlesele pazarlamada Coca- Cola’da tek tip şişede kola üretimiyle pazara ürün sunmuştur. Kitlesele pazarlama düşük maliyetli üretim imkânı sunsa da günümüzde pazar bölümlendirmesi daha da daralmakta ve bu seviye çağdaş pazarlamayla uyuşmamaktadır. Günümüzde kitlesele pazarlama temel ihtiyaçlar için rahatlıkla uygulanabilir (Keskinçılık, 2011, s. 27).

Kitlesele pazarlamada organizasyon geniş bir tüketici yelpazesine hitap etmek için bir temel pazarlama stratejisi uygulamaktadır. Bu tip bir pazarlamada tüketiciler arasında herhangi bir farklı özelliğe değinilmez. Aslında, ürünün veya hizmetin niteliği, yaygın olarak kabul gören bir özelliktir. Günümüzde kitlesele pazarlamanın en iyi örneği Walmart gösterilebilir. Walmart, bir indirim mağazası olarak konumlandırılmışken, yer aldığı bölgelerde geniş bir müşteri kitesinin ilgisini çeken günlük fiyat ve ürün seçimi sunmaktadır (Tuckwell & Jaffey, 2013 , s. 118).

Kitlesele pazarlama, tüketicileri birbirinden ayırmanın mümkün olmadığı, aralarındaki benzerliklerin fazla olduğu ve işletme kaynaklarının kitle pazara hitap etmeye elverişli olduğu durumlarda kullanılan pazar bölümlendirme alternatifidir. Kitlesele pazarlama yaklaşımı, modern pazarlamada kuşkuyla karşılanmaktadır. Çünkü tek bir

ürün ile pazardaki tüm alıcıları tatmin etmek, istisnalar olsa de genellikle, çok zordur. Bu nedenle bu alternatifi uygulayan işletmelerde de zamanla en büyük ve en karlı pazar bölümlerine ağırlık verme eğilimi ortaya çıkar ki, bu da yoğun rekabet nedeniyle karlılığı düşürür (Dahan, 2008, s. 16).

3.2.2. Pazar Bölümlendirme

Pazar bölümlendirme, geniş bir pazarı (kitle pazarı) ortak ihtiyaçlar ve / veya benzer yaşam tarzları temelinde küçük homojen pazarlara (bölümler veya hedefler) bölmektir. Pazar bölümlendirme stratejileri, rekabet derecesinin daha az ve fırsatların daha fazla olabileceği farklı pazarlama stratejilerini farklı kullanıcı gruplarına uyarlamak için tercih edilen bir çalışmadır. Farklı müşteri gruplarının ihtiyaçlarına ve yaşam tarzlarına dayalı olarak otomobil pazarı, küçük, kompakt, orta ölçekli, lüks, spor aracı gibi birçok farklı pazar bölümüne ayrılmıştır. Bu şekilde bölümlendirme yapılmış bir pazar yapısında şirket pazarın hitap ettiği müşteri grubuna odaklanarak uzmanlaşma sağlamaktadır (Tuckwell & Jaffey, 2013 , s. 119).

Kitlesel ve mikro pazarlama arasında yer alan pazar bölümlendirme, benzer özellikleri gösteren büyük gruplar içindir. Firmalar bir pazar içerisindeki satın alma isteği, gücü, coğrafi bölgesi veya davranışları benzerlik gösteren gruplara göre bölümlendirme yapabilirler. Pazar bölümlendirme ile firmalar daha az rakiple karşılaşırken müşterilere daha iyi hizmet, ürün, fiyat, dağıtım ya da iletişim kanalları seçimi sunmaktadır (Keskinkılıç, 2011, s. 28).

3.2.3. Niş Pazarlama

Niş pazarlama pazarın, alt bölümlere ayrılması ile oluşturulan daha dar anlamda belirlenmiş veya çok özel gereksinimleri olan daha küçük müşteri gruplarının hedef alınması yaklaşımıdır. Alt bir segment olarak tanımlanan niş pazarlarda genellikle tedarikçiler de az sayıda bulunmaktadır. Sektör anlamında küçük olma eğilimi gösterdiklerinden niş pazarların, pazar liderlerini ve pazarın takipçilerini çekmediği ve sonuçta rekabetin daha az yaşandığı pazarlar olarak görülmesi de yaygındır (Dahan, 2008, s. 18).

Niş pazarlama belli bir pazarı veya ürünü anlamak için yoğun bir çaba ve uzmanlık gerektirmektedir. Bu nedenle üreticilerin kendi amaç ve menfaatlerine uygun bir niş

pazar seçmeleri önem arz etmektedir. Günümüz dünyasında miktarsal olarak daha büyük ve çok olanın daha iyi olacağı fikri geçerli olmayabilir. Bugünün tüketicisi, günden güne benzersiz ihtiyaçlarını karşılayan çözümler istemektedir. Bu noktada niş pazarlama bu tarz tüketicileri hedef alabilir. Bu tip pazar hedeflerinde uzmanlaşmanın avantajları bulunmaktadır. Var olan uzmanlığın geliştirilmesi, daha kârlı ve tatmin edici bir müşteri ilişkisine yol açabilecektir (Kallenbach, 2011, s. 30).

Niş pazarlama stratejisi kullanan bir kuruluş, faaliyet göstereceği her niş pazarın beklentilerini tam olarak karşılayabilmek için pazara sunduğu ürün ve hizmetleri mümkün olduğu kadar ihtiyaçlar doğrultusunda özelleştirmeyi hedeflemelidir. Bu durum her bir niş pazarın belirlenmesinde pazar bölümlendirmenin optimize edilmiş bir biçimi olarak değerlendirilebilir. Hat World Kuzey Amerika'da spor giysi piyasasında faaliyet gösteren bir marka olup, bu sektörde daha dar bir alanda çalışmayı seçmiştir. Şirketin odak noktasında sadece spor temalı şapkaların satışı bulunmaktadır. NBA, MLB, NCAA, NFL ve NHL'den takımlar ve okulları içeren markalı spor başlıkları; kayak şapkaları ve pop kültürle ilişkili şapkaların satışını gerçekleştirmektedir. Şirket, Kuzey Amerika'da Lids, Hat Shack, Hat Zone, Head Quarters ve Cap Connection isimleri altında 1000'den fazla mağaza işletmektedir.

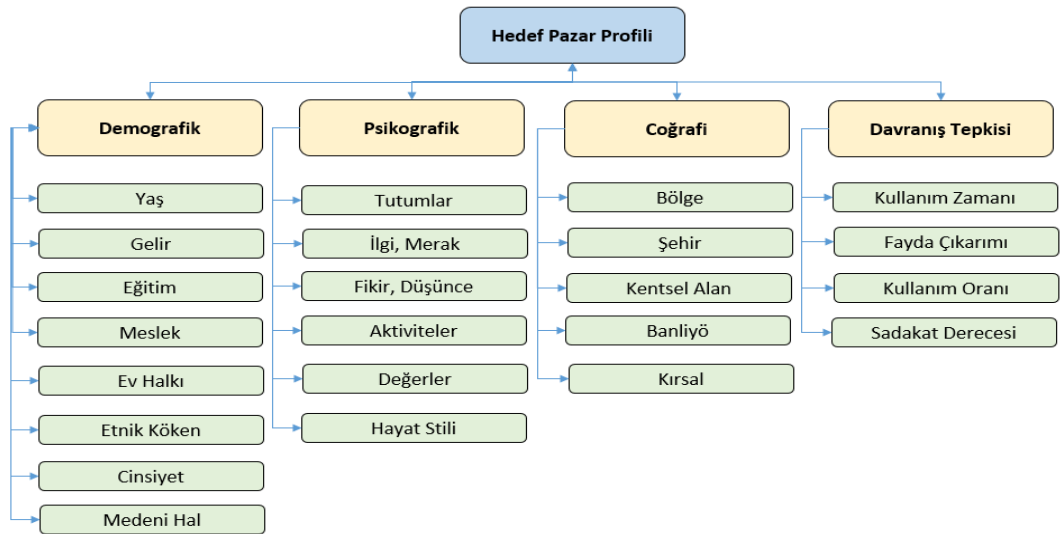
3.2.4. Doğrudan veya Birebir Bölümlendirme

Mikro pazarlama olarak ta adlandırılan bu pazar bölümlendirme çeşidinde, lokal ve bireysel pazarlamayı kapsayan diğer pazar bölümlendirmelerine göre daha spesifik ihtiyaçları karşılamaktadır. Lokal pazarlama ile toplumlar içindeki demografik ve yaşam tarzı farklılıkları; bireysel pazarlamada ise kişinin istek ve ihtiyaçlarına göre pazarlama stratejileri uygulanır. Artık tüketiciler talep ettikleri mal ve hizmeti isteklerine göre şekillendirmektedirler. Günümüzde Dell bilgisayarları ve Ritz-Carlton otelleri bireylerin isteklerini sahip oldukları geniş müşteri veri tabanı ile sağlamaktadırlar. Kitlese pazarlamadan bireysel pazarlamaya geline bu noktada hızlı gelişen teknoloji, internet ve bilgi akışının etkisi yadsınmaz. Özetle globalleşmenin etkisiyle müşteriler önceleri sahip olmadıkları güce sahiptirler. Bu yüzden işletmeler müşterileri önemsemektedir. Elektronik posta, ücretsiz telefon hatları, anketler vb. araçlar ile müşterilerin isteklerini, düşüncelerini analiz ederek bu doğrultuda pazarlama araçlarını kullanmaktadırlar (Keskinlik, 2011, s. 29).

Gelişmiş bilgisayar sistemleri günümüzde birçok veri kaynağından tüketicilere ait verileri toplayarak derlemekte ve bu verileri kayıt altına alabilmektedir. Pazarlama araştırmaları boyunca şirketler tüketicilere daha etkili mesajlar ulaştırabilmek için tüketiciye ait demografik, psikolojik ve tüketim ile ilgili bilgilerini toplamaktadır. Tüketicinin internet ortamında yaptığı gezintiler süresince çeşitli yazılımlar sayesinde satın alma alışkanlıklarına dair birçok veri kayıt altına alınabilmektedir. Bir internet kullanıcısının arama motorlarında güncel ev kredisi oranları ile ilgili aramalar yapması, bu tüketicinin yeni bir ev satın almak istediği ile ilgili bir amacının olduğu kolaylıkla anlaşılabilir. Bu sayede birçok iletişim aracı ile bu tüketicinin ev satın almasını destekleyecek çok sayıda mesajın tüketiciye doğrudan iletilmesi sağlanabilmektedir (Tuckwell & Jaffey, 2013 , s. 122).

3.3. Tüketici Pazarlarının Bölümlendirme Kriterleri

Bir pazarı hedefe uygun olarak alt bölümlere ayırmaya etki edebilecek birçok etken bulunmaktadır. Pazar bölümlendirmesi yapılırken potansiyel müşterilerin özellikleri, pazara sunulacak ürün ve/veya hizmete karşı tutum ve bunlardan beklenen yarar, sunulan servis kalitesi, değerler ve müşterilerin satın alma davranışları gibi özelliklerden de yararlanılabilir. Tüketici pazar bölümlendirmesini etkileyen demografik, psikografik, coğrafi ve davranışsal olmak üzere 4 ana kriter bulunmaktadır (Keskinkılıç, 2011, s. 22). Hedef müşteri kitlesi bu 4 ana kriterin alt başlıklarında yer alan kriterler baz alınarak etkili bir şekilde tanımlanabilir. Şekil 8’de hedef pazar tanımlama değişkenleri grafik olarak sunulmuştur (Tuckwell & Jaffey, 2013 , s. 124).



Şekil 8: Hedef Pazar Tanımlama Değişkenleri

3.3.1. Demografik Bölümlendirme

Demografik bölümlendirme ile pazar yapısını oluşturan müşterilerin yaş aralığı, gelir durumu, eğitim düzeyi, sahip oldukları meslekler, oturdukları evin diğer üyeleri, etnik kökenleri, cinsiyet ve medeni hal durumları dikkate alınabilir. Bu bölümlendirmede müşteriler sahip oldukları demografik özelliklere göre farklı davranış göstermektedir. Bu yaklaşımın arkasındaki mantık, aynı bölgede yaşayan insanların benzer ihtiyaç ve istekleri paylaştıkları ve ihtiyaç ve isteklerinin farklı alanda yaşayan diğer insanlardan farklı olduğu görüşüne dayanmaktadır (Paker, 2014, s. 8).

Pazar bölümlendirme faaliyetlerinde demografik özellikler yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun temel nedeni; demografik ölçütlerin (yaş, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim, medeni durum v.b.) kolay ölçülebilir, kolay belirlenebilir ve kolay analiz edilebilir olmasıdır. Ancak salt demografik özelliklere göre pazar bölümlendirmesi yapılması her zaman en doğru sonucu vermeyebilir. Aynı gelir grubuna sahip 2 erkeğin sahip oldukları farklı etnik kökenler farklı tatil anlayışına sahip olmasını sağlayabilecektir (Uçar, 2006, s. 68).

3.3.2. Coğrafi Bölümlendirme

Tüketici pazarları, ülke içindeki farklı bölgeler, nüfus yoğunluğu, doğal kaynaklar, kent veya kırsal kesim olma durumu ve iklim gibi faktörler temel alınarak bölümlendirilebilir. İşletmeler coğrafi olarak bölümlere ayırdıkları pazarlarda, her bölümün farklı tüketici davranış özellikleri gösterecekleri varsayımı ile hareket edip genel stratejilerini bu bölgelere göre uyarlarlar. Coğrafi özelliklere göre pazar bölümlendirme yapılmasının ana fikrini, bu bölgelerin kültür, ekonomik özellikler, sosyal ve yaşam tarzı bakımından benzerlik göstereceğidir. Sadece ortak coğrafi özellikler baz alınarak yapılacak bir pazar bölümlendirme çalışması en doğru sonucu vermeyebilir. Günümüzde taşımacılık imkânlarının gelişmesi, alternatif dağıtım kanallarının oluşturulabilmesi coğrafi kısıtların ortadan kaldırılmasına destek olmaktadır (Uçar, 2006, s. 70).

Dağıtım kanallarının sınırlı olduğu ve/veya çok büyük bir coğrafi alanda faaliyet gösterilmesi ve yerel pazarlara daha fazla odaklanması gibi durumlarda coğrafi bölümlendirme yapılması uygun olabilecektir. Buna ek olarak, bazı ürün özellikleri belirli bir konum için daha uygun olabilir ve şirketler bu fırsatlardan yararlanabilir.

Örneğin 1990 yılı sonunda Renault marka araçlar, özellikle kırsal alanda Türkiye'nin en popüler markası olmuştur.

Pazar bölümlendirme araştırmaları incelendiğinde kültürel ve ekonomik farklılıkların coğrafi çizgilerle ayrılabilir olduğu ve bunun tüketici davranışlarını etkileyeceği alanların tespitinde başarılı olabileceği ifade edilmektedir. Örnek olarak Çin'in bulunduğu geniş coğrafi alan ve artan nüfusu, bölgeler arasında yer alan farklılıklar ile tüketici davranışlarının alt kültürel ve ekonomik farklılıklardan etkilenebileceğini iddia etmişlerdir. Yapılan araştırmalara göre Çin içerisindeki farklı bölgeler arasındaki ekonomik farklılıkların alt kültür farklılıklarına göre daha belirgin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bir ürün ve/veya hizmet ile ilgili müşteri memnuniyet seviyeleri Kuzey ve Güney bölgelerinde farklılıklar gösterebilmektedir (Paker, 2014, s. 7).

3.3.3. Psikografik Bölümlendirme

Tüketici pazarlarında en fazla kullanılan üç psikografik temel yaklaşım; toplumun sosyal sınıf yapısı, bireylerin kişilik ve karakteristik özellikler ile yaşam tarzıdır. Psikografik değişkenler, tüketicilerin kişilik yapılarına ilişkin duygusallık, cömertlik, tutumluluk, otonomi (bağımlılık-bağımsızlık), otoriterlik, liderlik, ihtiras, tutuculuk, radikallik, demokratlık vb gibi değişkenlerdir (Uçar, 2006, s. 72).

Psikolojik bölümlendirme, tüketicilerin tutum, ilgi, görüş, değer ve yaşam tarzlarına dayalı olarak yapılan bölümlendirmedir. Kişinin satın alma kararını etkileyen çeşitli faktörleri göz önüne aldığından çok boyutludur. Bu bilgiler pazarlamacılar için yararlıdır, çünkü yalnızca satın alanların kim oldukları değer, aynı zamanda neden satın aldıklarını açıklamaya çalışır. Bu bilgiler demografik bilgilerle birleştirildiğinde, hedef pazarın daha eksiksiz bir portresi ortaya çıkarılabilmektedir. İhtiyaçlar, motivasyon, tutumlar ve olayları algılama biçimi, kişilik yapısı ve benlik kavramı ile içerisinde bulunduğu referans grupları gibi değişkenler, kişinin yaşam biçimini etkilemek için bir araya gelmektedir. Şirketler bölümlendirmede psikolojik değişkenleri ve bunların oluşturduğu karmaları hedef aldığında, hedef pazarın yaşam tarzına uygun ürünleri pazara sunarlar; böylece ürünlerin kişilikleri hedeflerin kişiliklerine uygundur (Tuckwell & Jaffey, 2013 , s. 127-128).

Bazı araştırmacılara göre, bu segmentasyon, müşteri yaşam tarzı ve ürün özellikleri arasında bir ahenk etkisi oluşturduğu için pazarın marka kimliğini artırabilir. Örneğin,

bu segmentasyonun iyi uygulayıcılarından biri olan Harley Davidson, özgürlük ve maceraya meraklı müşterileri hedeflemektedir. Bireylerin çevresel kaygıları, sosyal sorumluluk projeleri ve çevre düzenlemelerine ilişkin farkındalık son yıllarda artmaktadır. Bu nedenle, şirketler üretimin her aşamasını geliştirirken müşterinin bu konulardaki tutumlarını dikkate almaktadırlar. Bu nedenle hedef pazarlar, müşterilerin çevreci tutum ve davranışlarına dayanarak belirlenerek pazardaki şirketlere bazı fırsatlar sunabilir (Paker, 2014, s. 10).

3.3.4. Davranışsal Bölümlendirme

Davranışsal bölümlendirme, alıcıları, ürüne yönelik tutumları, ürün kullanımları veya ürüne verdikleri tepkileri temel alarak alıcıları gruplara ayırmaktadır (Paker, 2014, s. 11). Ürünlerden elde edilmesi beklenen yarar, kullanıcı statüsü, marka sadakati, ürüne karşı tutum, hazırlık safhası, kullanım sıklığı ve miktarı gibi kriterler davranışsal kriterleri meydana getirmektedir (Keskinçelik, 2011, s. 24).

Tüketiciler satın alma zamanı veya satın alınan ürünün kullanım zamanları belirlenerek bu zamanlar doğrultusunda hedef pazarlar oluşturulabilmektedir. Yılbaşı, Sevgililer Günü, kış / yaz dönemi tatil zamanları veya çeşitli özel günlerde şirketler farklı pazarlama stratejileri oluşturarak mümkün olan çok sayıda müşteriyi hedefleyebilirler (Larsen, 2010, s. 10).

Ürün veya hizmetten elde edilecek faydaya göre bölümlendirmede, müşterilerin bir üründen aradıkları farklı faydalar baz alınmaktadır. Fayda segmentasyonu, insanların belirli bir üründe aradıkları faydaları, her bir fayda arayışında olan insan türlerini ve her faydayı sağlayan markaları bulmayı amaçlamaktadır (Larsen, 2010, s. 11).

Fayda bazlı bölümlendirme, pazarlamacılar avantajlar sağlayabilmektedir. Pazarlamacılar yeni bir ürün oluşturmak yerine tüketici ihtiyaçları modellerini kullanarak en verimli stratejiyi geliştirebilirler. Ayrıca farklı marka konumlandırma stratejileri sağlayarak şirketin her markasını ayrı ayrı gösterebilir ve ayrıca rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilirler (Paker, 2014, s. 11).

Bir diğer bölümlendirme ölçütü de ürünün kullanım sıklığı ve hacmi ile ilgilidir. Hedeflenen pazar, ürünü eskiden kullananlar, ilk kez kullananlar, az kullananlar, hiç kullanmayanlar, sık (düzenli) kullananlar ve potansiyel kullanıcılar şeklinde gruplara ayrılabilir. Bu bölümlendirme şekli özellikle müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan

işletmelerde, değerli müşterilerinin belirlenmesinde ve yeni müşteri grupları aranması faaliyetlerinde kullanılabilir (Uçar, 2006, s. 71).

Bir pazar, marka sadakatine göre de bölümlendirilebilir. “Şartsız” olarak tanımlanan grupta her zaman aynı markayı tercih eden tüketicileri, “orta derecede” olarak tanımlanan grupta 2-3 farklı marka arasında kalan tüketicileri ve “hiç” olarak tanımlanan grupta ise herhangi bir markaya sadakat göstermeyen tüketicileri ifade edebilir. Marka sadakatinin yüksek olduğu pazarlara girmek daha zordur. Marka sadakatini ölçen bir firma, rakiplerini ve zayıf oldukları noktaları çıkartabilir (Keskinlik, 2011, s. 25).

Bunların yanı sıra tüketicilerin ürünlere karşı hazırlık safhasının ölçüsü ve tutumu da pazar bölümlendirmesinde önemli bir kriterdir. Bir tüketici ‘farkında değil, araştıran, ilgili, istekli, satın almaya niyetli’ gibi farklı hazırlık safhasında yer alamayabilir. Firmalar farkında olmayan tüketici grubu için farkındalık yaratacak çeşitli promosyon çalışmalarında bulunabilirler (Keskinlik, 2011, s. 25).

Davranışsal bölümlenmenin bir diğer değişkeni de bir ürüne yönelik tutumdur. Potansiyel müşteriler, bir ürün ile ilgili hevesli, pozitif, kayıtsız, olumsuz veya düşmanca tutumlara sahip olup olmadıklarına göre bölümlere ayrılabilir. Müşterilerin bir markaya veya ürüne yönelik tutumlarını göz önüne alarak, şirket pazar ve segmentleri hakkında geniş kapsamlı bir görüş elde edecektir (Larsen, 2010, s. 13).

Farklı davranış değişkenlerini birleştirerek, bir pazarın ve bölümlerinin bir görünümünün elde edilmesi ve pazarlama stratejilerinin geliştirebilmesi mümkündür. Müşterilerin çok farklı özelliklere, çeşitli ihtiyaçlara ve satın alma davranışlarına sahip olmaları nedeni ile pazar bölümlendirmede, demografik, coğrafik, psikografik davranışsal bölümlenmeyle ilgili kavramların değişkenlerinin göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir (Larsen, 2010, s. 13). Tablo 4’de tüketici pazarlarının bölümlendirilmesindeki kriterler özet halinde sunulmaktadır (Keskinlik, 2011, s. 25).

Tablo 4: Tüketici Pazarlarının Bölümlendirilmesindeki Kriterler

Coğrafik Kriterler	
Bölge veya Ülke	Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Orta Avrupa, Güney Atlantik, Çin, Hindistan vb.
Nüfus yoğunluğu	Kırsal, şehirli
İklim	Güney kesimi, Kuzey kesimi
Demografik Kriterler	
Yaş	6'nın altı, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65+
Cinsiyet	Kadın, Erkek
Meslek	Profesyonel ve teknik, yöneticiler, resmi görevliler ve mülk sahipleri, memurlar, satış temsilcileri, zanaatkârlar, işçi başları, çiftçiler, emekliler, talebeler, ev kadınları, işsizler
Eğitim	İlköğretim veya daha az, liseden terk, lise, üniversite terk, üniversite
Aile Büyüklüğü	1-2, 3-4, 5+
Milliyet	İngiliz, Fransız, Alman, Japon, İtalyan, Türk vb.
Din	Katolik, Protestan, Müslüman, Musevi, Hindu ve Diğerleri
Medeni Durum	Evli, Bekâr, Dul
Psikografik Kriterler	
Kişilik	Hırslı, otoriter, sosyal, çekingen vb.
Hayat Tarzı	Savaşçı, başarılı, çabalayan vb.
Sosyal Sınıf (sosyo ekonomik statü)	Altın altı, altın üstü, ortanın altı, ortanın üstü, üstün altı, en üst.
Davranışsal Kriterler	
Üründen beklenen yarar	Kalite, servis, ekonomi, hız vb.
Kullanıcı statüsü	Kullanmıyor, önceleri kullanmış potansiyel kullanıcı, ilk defa kullanan, sürekli kullanan
Kullanım sıklığı	Az, orta, çok
Marka sadakati	Hiç, orta derecede, şartsız
Ürüne karşı tutum	Şevkli ve heyecanlı, kayıtsız, olumsuz, muhalif
Hazırlık safhası	Farkında değil, araştıran, ilgili, istekli, satın almaya niyetli

3.4. Hedef Pazar Seçimi

Faaliyet gösterilecek pazarın ilgili kriterler dâhilinde alt bölümlere ayrılmasından sonra ürünün hangi pazar bölümüne veya bölümlerine sunulacağı ile ilgili seçim aşamasına gelinmiştir.

Alt bölümlerin büyüklükleri, bu bölümlerde yer alan tüketicilerin beklentileri ve olası davranışları, aynı pazar bölümüne hitap eden rakiplerin etkinlikleri ve güçleri ve doğal olarak işletmelerin kaynakları, hedef pazarın seçiminde etkili olacaktır. Hedef pazarın seçilmesinde en büyük pazar bölümü seçilebileceği gibi daha küçük pazar bölümlerinden birisi ya da birkaç tanesi de seçilebilir. Hedef pazarın seçilmesi

işletmenin kaynaklarına, rekabet durumuna, pazarda yer alan tüketicilerin beklentileri ve tatmin durumuna ve ürünün özelliklerine göre yapılabilir. Girilecek olan pazardaki fırsatlar, rakiplerin olası tepkileri göz önüne alınarak yoğunlaştırılmış pazarlama, farklılaştırılmış pazarlama ve farklılaştırılmamış pazarlama stratejileri olmak üzere üç temel strateji izlenebilir (Özmen vd., 2013, s. 88-89).

3.4.1. Farklılaştırılmamış Pazarlama (Tüm Pazar)

İşletmelerin faaliyet göstereceği pazara sunacağı ürün veya hizmetler bu pazarda bulunan diğer tüm tüketicilerin satın alabileceği bir ürün ise pazar bölümlendirmeye gerek olmadan pazarlama faaliyetleri yapılır. Ancak günümüz dünyasında müşteri istek ve ihtiyaçlarının artarak çoğalması, pazara sunulan ürün çeşitliliğinin artması, üretici ve diğer rakiplerin üstün maliyet azaltıcı yeni yöntem ve teknolojiler ile üretim yapabilmesi ve uzak pazarlara kolay erişim imkânlarının artması nedenleri ile bu strateji seçmek başarısızlığa neden olabilecektir. Kitlesele ve ölçek ekonomisinden yararlanılarak üretim yapabilen şirketler, birim üretim maliyetleri düşük olacağından bu tip bir pazarlama stratejisini seçebilirler (Uçar, 2006, s. 77).

Farklılaştırılmamış pazar stratejisi işletmeye pazarın bölümlendirilmesinden kaynaklanan operasyonel (üretim ve pazarlama) faaliyetlerinde tasarruf sağlar. Tüketicilerin ürün özelliklerinde önemli farklar algılamadıkları standart ürünlerde farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi uygulanır. Tüm pazarda ürün, marka veya işletme olarak iyi bir konum elde edildiğinde yüksek kâr sağlayacaktır (Özmen vd., 2013, s. 88).

3.4.2. Farklılaştırılmış Pazarlama

Farklılaştırılmış pazarlama veya birden çok hedef pazar stratejisinde, işletme iki veya daha fazla pazar bölümünü hedef pazar olarak seçerek tüm pazarlama faaliyetlerini bu bölümlerin her biri için ayrı bir pazarlama karması geliştirmeye yönelir. Farklı pazar bölümlerine farklı pazarlama karmalarının oluşturulması ilave maliyet yükü getirebilecektir. İşletmeler uzman oldukları pazar bölümünün ihtiyaçlarını en iyi ve optimum şekilde karşılayabildikten sonra diğer pazar bölümlerini hedef pazar haline getirirler ise maliyet sorununu en aza indirebilirler. Böylece pazarlama karmalarında daha az değişikliğe gidilecek ve önceki hedef pazar bölümünde edinilen tecrübeler daha etkin kullanılabilir (Uçar, 2006, s. 78).

Birden fazla ürün üreten ya da ürününü farklılaştırarak farklı tüketici kitlelerine sunmak amacıyla her pazar ve bu pazara sunacağı her ürün için farklı pazarlama karması oluşturmaya farklılaştırılmış pazarlama stratejisi adı verilmektedir. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi ile işletmeler daha yüksek satış hacmi sağlayabilir. Pazarda yer alan tüketici tercihlerindeki ani değişimlere karşı riski azaltır ya da bu değişimlerden faydalanmayı sağlayabilir (Özmen vd., 2013, s. 89-90).

3.4.3. Yoğunlaştırılmış Pazarlama (Tek Bölüm) Stratejisi

İşletmenin “bir pazarlama karması” oluşturarak; alt bölümlere ayrılmış pazarın sadece “bir bölümünü” hedeflemesi, yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi olarak adlandırılmaktadır. Pazarın sadece bir bölümüne yönelik olarak yapılan pazarlama faaliyetleri, aynı pazarda faaliyet göstermek isteyen işletme sayısı çoğaldıkça firmanın riskini artıracaktır. Yoğunlaştırılmış pazarlama ile işletme, pazarın bir bölümünü hedefleyerek üstünlüğü ele geçirmeyi amaçlamaktadır. İşletme hedeflenen pazarda uzmanlığını artırarak pazarda kendisini kabul ettirmeye ve pazara hâkim olmaya çalışmaktadır. İşletme uzmanlaşmanın getirdiği tecrübe ve maliyet avantajı ile diğer pazarlara girme avantajı yakalayabilir (Özmen vd., 2013, s. 90-91).

Yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi ile işletmenin kazanacağı en büyük avantaj, operasyonel faaliyetlerinde elde edeceği uzmanlıktır. Hedef pazarın ihtiyaç, istek ve tüketici davranışları konusunda uzmanlaşan işletme, müşterilerine en uygun ürün ve hizmeti sunabilecektir. Ayrıca yoğunlaştığı bölümdeki tüketicilerin taleplerindeki değişimleri de yakından izleyerek gerektiğinde pazarlama karmasında ve stratejilerinde değişikliğe gidebilecektir (Uçar, 2006, s. 78).

3.5. Konumlandırma

Pazarın tanımlanmasına kadar, içerdiği alt bölümlerin değerlendirilmesi de önemli bir süreçtir. Hizmet sunulacak pazar seçilirken şirketin varlıkları, finansal alanları, insan kaynakları gibi kaynakları ve yeterlikleri değerlendirmelidir. Şirketin içinde bulunduğu pazara daha yakın bölümler seçmek, kaynak kullanımının azaltılması için iyi bir strateji olabilir. Buna ek olarak, şirket kaynaklarının optimum kullanımı ve müşteri talepleri arasında mükemmel bir eşleşme bulmak, şirketin uzun vadedeki faydasını en üst düzeye çıkarabilir. Pazar bölümlerinin değerlendirilmesinde çevre, rakipler, alıcılar ve satıcılar gibi dış etkenlerinde etkisi göz önüne alınmalıdır. Duyarlılık analizi bu çalışmalarda

popüler olarak kullanılmaktadır. Öte yandan müşteri yaşam süresi değeri (Customer Lifetime Value), pazar segmentasyonunun değerlendirilmesi için değerli bir araçtır. Yaşam boyu ve karlı müşterilere odaklanmak, günümüz pazarında rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için temel iş stratejileridir (Paker, 2014, s. 19-20).

İşletme hedef pazar olarak belirli bir bölüm veya bölümleri seçtikten sonra, bu bölümlerde hangi konumda yer almak istediğini belirlemelidir. Pazara sunulan ve ürün/hizmet etrafında odaklaşan tüm faaliyetler konumu belirlenecek esas etkenlerdir. Bir mamulün pazar konumu, onun rakip mamullere göre müşterinin zihnindeki esas yeridir. Ürünün spesifik özellikleri, sunduğu katkılar, ya da kullanım durumuna göre konumlandırma yapılabileceği gibi; doğrudan doğruya pazardaki diğer büyük rakibe veya ondan farklı yönde olma şeklinde bir konumlandırma da yapılabilir. Pazarlama karması elemanları kullanılarak oluşturulabilecek temel konumlandırma stratejileri aşağıda listeler halinde özetlenmiştir (Uçar, 2006, s. 80-81):

- Niteliğe Göre Konumlandırma: Ürüne ya da tüketiciye ait bir özelliğin temel alındığı konumlandırma stratejisidir.
- Kullanıma ya da Uygulamaya Göre Konumlandırma: Ürünün farklı kullanım biçimlerine göre konumlandırılmasıdır.
- Ürün Kullanıcılarına Göre Konumlandırma: Ürünü kullanan tüketicilerin özelliklerine ya da belli bir sınıf kullanıcıya göre konumlandırma yapılmasıdır.
- Ürün Sınıfına Göre Konumlandırma: Ürünün belli sınıftaki ürünlerle eşdeğer olduğu, onlarla aynı işlevi gördüğü yönünde konumlandırılmasıdır.
- Rakiplere Göre Konumlandırma: Ürünün pazarda lider olan ya da kabul görmüş markaya göre çeşitli yönlerden daha üstün olduğunu kabul ettirme amaçlı konumlandırmasıdır.

4. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Farklı sektörlerde olup özellikle uygulama alanı bulmuş; yeni ürün geliştirme süreci, hedef pazar seçimi ve pazar bölümlendirme konularına ilişkin literatürde yer alan çalışmalar bu bölümde derlenmiştir.

Tüketiciye maksimum fayda sağlayacak yeni fikir ve yeni ürün üretmek işletmeler açısından en önemli faaliyetlerdendir. Bu faaliyeti sürdürürken tüketicilerin oluşturdukları kuşak aralığına göre istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve farklılıkların tespit edilmesi başarı için önemli bir etkidir. Ekşi; yaptığı çalışmada yeni ürün geliştirme sürecinde x-y-z kuşaklarının demografik özelliklerinin faktörler üzerinde farklılığı ve bu faktörlerin yeni teknoloji cep telefonu satın alma davranışları ile ilişkisini incelemiştir. Bu amaçla, hazırlanan anket soruları Trabzon ili sınırlarında x-y-z kuşak aralığını oluşturan 350 kişiye uygulanmıştır. Anketle elde edilen veriler IBM SPSS 20.0 istatistiksel programı ile analiz edilmiştir. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda x-y-z kuşaklarının tercihlerini dikkate alarak yeni bir cep telefonu üretmek isteyen firmalara yönelik öneriler çalışmada sunulmuştur (Ekşi, 2017).

Akkuş; aynı konstrüksiyonda en az iki amaca hizmet edecek bütünleşik kurgudaki orta sehpa-mecmualık mobilyası için yeni ürün geliştirme yaklaşımına göre işlevsellik ve içsellik açısından müşteri odaklı tasarım önerilerinin irdelenmesi amacıyla bir çalışma ortaya koymuştur. Bu maksatla, tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilen 118 kişiyle yüz yüze görüşülerek anket uygulanmış ve veriler istatistiki olarak analiz edilerek değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, bütünleşik orta sehpa tasarımı günlük olağan ihtiyaçlara ilaveten olası muhtemel gereksinimlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermiştir. Buna göre, mekânsal kısıtlarla tasarlanan bütünleşik orta sehpa kurgusunun, kişilerin birbirini destekleyen faaliyetlerine uygun işlevlere sahip olması gerektiği önerilmiştir (Akkuş, 2016).

Yoğun rekabet ortamında markalarının tüketiciler tarafından farklı algılanmasını isteyen işletmeler bu farklılaşmayı yeni fikir ve yeni ürün geliştirerek gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla özellikle marka değerinin oluşturulan yeni fikir ve yeni ürünler üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu göz ardı edilemez. Uç; marka ve yeni ürün geliştirme arasındaki bağı ortaya koymak adına Ankara ilinde yaşayan, 18 yaşından büyük 390 akıllı telefon kullanıcılarına anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Çalışma

kapsamında geliştirilen araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla Spearman Korelasyon Testi kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında tüketicilerin, kullandıkları akıllı telefon markasıyla, ilgili markanın yaptığı yeni ürün geliştirme faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma sonucunda tüketicilerin markalara ve yeni ürünlere karşı tutumlarının değişiklik gösterebileceği göz önüne alınarak işletmelere önerilerde bulunulmuştur (Uç, 2016).

Ortak pazarlama stratejisi, küçük ölçekli yöresel destinasyonlara turizm faaliyetlerini gerçekleştirirken maliyetleri düşürme, etkinliğini artırma ve turizm kaynak zenginliği yaratması bakımından en uygun pazarlama stratejisi olarak avantaj sağlayacaktır. Uygun; yapmış olduğu çalışmada, belli bir bölgenin sahip olduğu turizm kaynaklarının sürdürülebilir kalkınmayı destekleyecek şekilde gruplandırılarak, küçük ölçekli yeni turizm ürünlerinin (destinasyonların) geliştirilmesi sonucu ortak pazarlama stratejisi doğrultusunda pazarlama faaliyetlerine örnek oluşturmasını amaçlamıştır. Çalışmada niteliksel değerlendirme yöntemi ve araştırma alanı ile ilgili yerinde gözlem yöntemi kullanılmıştır (Uygun, 2014).

Erkan; Rize ilinde gerçekleştirdiği araştırmasında, pazarlama anlayışında yeni ürün geliştirme konusunu ele almış ve çay sektöründe uygulamaya yer vermiştir. Araştırmanın amacı, çay sektöründe tercih edilen işletme olmak için müşteri odaklı olmayı amaç edinen ve müşterilerle uzun vadeli çalışmayı hedefleyen, pazarlama anlayışı çerçevesinde bunu uygulamak isteyen ve uygulayan işletmelere farklı bir bakış açısı getirmektir. Çalışmada çay sektöründe yer alan 450 kişiye anket uygulanmıştır. Yeni ürün geliştirmenin önemi ve yeni ürün çeşitleri konusundaki bilgilerin anlaşılır şekilde sunulması, tüketici memnuniyet düzeylerini artırmak için pazarlama plan ve stratejileri geliştirmeleri konusunda çay işletmecilerine öneriler sunmaktadır (Erkan, 2013).

Ekonomide önemli yer tutan bankaların hizmet pazarlamasına önem vermeleri ve yeni hizmet arayışına girmelerinin sebeplerinin başında rekabet gelmektedir. Giderek yoğunlaşan rekabet koşulları içinde bankalar yeni ürün geliştirme çalışmalarına oldukça önem vermektedirler. Bu süreçte yenilik tercihlerinin doğru yapılması, yeni ürün geliştirme sürecinin ve pazarlama bileşenlerinin doğru planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Özer; banka kredileri bazında yapılacak yeni ürün tespiti ve yeni ürün geliştirme çalışmalarına ihtiyaç duyulması noktasında bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Çalışmada bankacılık sektöründe “yenilik ve yeni ürün kavramları, yeni ürün geliştirme süreci ve bu sürecin etkileri” incelenmiştir. Sektörde uzman kişilerin görüş ve önerilerine başvurulmuştur (Özer, 2011).

Avşar; firmalarda yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki etkisini değerlendirerek, tüketicilerin yeni ürün çıkaran firmalara karşı tutumları ve ilgili firma ürünlerini tercih etmelerine olan etkisi konusunda çalışmada bilgi ve öneriler sunmaktadır. Saha çalışması 386 tüketici üzerinde anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Değişkenler üzerinde gerçekleştirilen analizler sonucunda, yeni ürün çalışmalarında “Tamamen yeni ürünler?” olarak ifade edilen ve Dünya pazarları için yeni ürünlere odaklanan, pazara söz konusu ürünleri ilk sunan ve bunu tüketicilere etkili şekilde duyurabilen firmaların, tüketiciler tarafından modern ve yenilikçi firma olarak değerlendirildiği saptanmıştır. Gıda sektöründe firmaların pazara sundukları ürünlerinin, tüketici ihtiyaçlarını karşılamadan ziyade yeni ve farklı özellikler taşıyor olmasının daha büyük önem taşıdığı belirlenmiştir. Bu sebeple firmaların sürekli olarak yeniliklere odaklanması ve bu yenilikleri ilk uygulayan olmaya çaba göstermesi önem arz etmektedir (Avşar, 2006).

Otel işletmeleri, pazar bölümlendirme uygulamalarıyla müşterilere ve pazarlara ilişkin bilinmeyenleri öğrenmekte ve homojen gruplara ayırmak sureti ile işletmelerin pazarlama stratejilerine uygun hedef pazarları belirleyebilmektedirler. Uğurlu; İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerin, pazar bölümlendirme uygulamalarının ve hedef pazar belirleme stratejilerinin, otellerin doluluklarına ve satışlarına olan etkilerini belirleyen bir çalışma sunmuştur. Çalışma neticesinde stratejik pazarlama planlarında pazar bölümlendirme uygulamalarına yer veren otellerin, doluluk oranları ile ilişkili ve etkili olduğu görülmüştür. Pazar bölümlendirme uygulamalarının ve hedef pazar stratejilerinin sistematik ve bilinçli uygulanmaması otellerin satışlarının bir göstergesi olan doluluklarını olumsuz etkilemektedir (Uğurlu, 2007).

Keskinlik; bebek maması kullanan annelerin tüketici tercihini etkileyen faktörlerin tespiti, bu faktörlerin demografik özelliklerle ilişkisi ve kümeleme analizi ile tüketici tipolojilerinin çıkarılarak karşılaştırıldığı bir çalışma ortaya koymuştur. Araştırma yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilerek, 310 katılımcıya anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada annelerin tüketici tercihlerini etkileyen faktörler baz alınarak bölümlendirme yapılmıştır. Yapılan bölümlendirmede 6 faktör (araştırma,

bilinç, fiyat, eş etkisi, algı, önerme) kullanılmış ve 4 farklı tüketici tipolojisi elde edilmiştir: Modern, yalnız, geleneksel ve idealist anneler (Keskinlik, 2011).

Çamlıca; Kapadokya bölgesine gelen ziyaretçileri, sürdürülebilir turizme ilişkin tutumlarına ve tekrar ziyaret etme niyetlerine göre pazar bölümlerine ayırarak, belirlenen pazar bölümleri ve özellikleri çerçevesinde yöneticilere önerilerde bulunmuştur. Homojen gruplar oluşturmak amacıyla Kapadokya bölgesini en çok ziyaret eden yabancı ziyaretçilerden Japonya ve Güney Kore milliyetine sahip yabancı ziyaretçiler üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya öncelikle 50 cevaplayıcı ile ön test yapılmış olup, elde edilen anlamlı ön test sonuçları ile birlikte 416 adet gözleme ulaşılmıştır. Uygulanan hiyerarşik kümeleme analizini içeren iki aşamalı ve k-ortalamalar kümeleme analizleri sonucunda oluşan kümeler, kendi içlerinde homojen gruplar olarak elde edilmiştir. ANOVA analizi ile elde edilen bölümler arasında heterojenliğin olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, tüm paydaşlar için Kapadokya bölgesinin sürdürülebilir turizmin tüm boyutlarına ve aynı zamanda tekrar ziyaret etme niyetine büyük oranda önem veren bir ziyaretçi hedef pazarı tespit edilmiştir (Çamlıca, 2014).

İlhan; yeni ürün geliştirmek ve markanın ilişkisini irdeleyerek, yeni ürünün pazara sunulmasında markanın etkisinin ortaya çıkarılması ile ilgili bir çalışma sunmuştur. Çalışmada yeni ürün olan probiyotik yoğurtların tüketici tarafından kullanımı ve bu kullanımı etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak ve de bu kullanım faktörleri arasında markanın ne derece önemli bir yere sahip olduğunu tespit etmek üzere anket çalışması yapmıştır. Marka, tüketicilerin yeni ürünler için algıladıkları riskleri azaltmaktadır. Aynı markanın önceki ürünlerini kullanan tüketiciler, markanın yeni ürününü de güvenle kullanmaya başlamaktadır. Marka değerini oluşturan marka sadakati, marka bilinirliği gibi kavramlar yeni ürün pazara sunulduğunda ürünün başarısını arttırmaktadır (İlhan, 2006).

Endüstriyel pazarlamada müşterilerin yeni ürün geliştirilmesine katılımının amacı müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek, yeni fikirler ortaya koymak, ürün pazarlamasını kolaylaştırmak ve maliyetleri en düşük düzeye indirmektir. Müşteri katılımının diğer amacı ise işletme için gerekli olan bilgi kaynaklarını elde etmektir. Yeni ürün geliştirmeye müşteri katılımını sağlamak için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar; anket, odak grup görüşmesi ve internettir. Şaylan ve Esmer; çalışmalarında yeni ürün

geliştirilmesinde müşteri katılımını teorik çerçevede tartışmış ve önemini ortaya koymuşlardır. Çalışmada endüstriyel işletmeler ve yeni ürün, yeni ürün geliştirme süreci ve endüstriyel işletmelerin yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri katılımı konularını incelenmiştir. Çalışmanın sonunda, yeni ürün geliştirme sürecinde müşterilerin düşüncelerine başvurulması ve bu doğrultuda ürün geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Şaylan & Esmer, 2017).

Gönüllüoğlu; yeni ürün geliştirmeyi etkileyen belirsizlikleri azaltmak ve belirsizlikten kaynaklanan riskleri dağıtmak adına, bir ürün üzerinde çalışmak yerine birden fazla yeni ürün projesinden oluşan bir portföy oluşturulmasını önermektedir. Yeni ürünlerin, fikir aşamasından pazara sunulmaya kadar geçen süre içerisinde başarısını tehdit eden belirsizliklerin yönetim tarafından önceden tahmin edilerek takip edilmesi, çözüm yönünden tedbir alınması, etkin bir yönetimin işlevleri arasındadır (Gönüllüoğlu, 2003).

Bir işletmeden diğer işletmeye pazarlama olarak da bilinen endüstriyel pazarlama bireysel müşterilerden ziyade diğer işletmelere mal ve hizmet sağlama amacıyla yapılan iletişim ve satış dalıdır. Pazar bölümlendirme geniş bir pazarı müşterilere, işletmelere veya ülkelere göre kümelere ayıran bir pazarlama stratejisidir. Akoğul; çok değişkenli istatistiksel yöntemlerle endüstriyel pazar bölümlendirmesi yaparak, hedef pazarlar ve etkili ürünler belirlemiştir. Çalışmasında kümeleme analizi ile pazar bölümlendirmesi yapmıştır. Sonuçlar çok boyutlu ölçekleme analiziyle desteklenerek hedef pazarlar belirlenmiştir. Ayrıca çok boyutlu ölçekleme ile etkili ürünlere karar verilmiştir. Çalışmasında İstanbul'daki bir ekmek fabrikasının yirmi servis bölgesine sattığı ekmek çeşitlerine ilişkin verileri kullanmıştır (Akoğul, 2016).

Arda; endüstriyel pazarlarda faaliyet göstermekte olan KOBİ' ler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, müşteri ilişkileri yönetimi ve ilişki pazarlaması kavramlarının KOBİ'ler için bir pazarlama stratejisinden öte, tamamen varlıklarını sürdürebilmeleri için içgüdüsel olarak ortaya çıkan bir davranış ve yaşayış biçimi olduğu ortaya koymaktadır. KOBİ'lerin bu davranış tarzıyla hareket ediyor olmasına da firma sahibi girişimcilerin firmalarını yaşatma kaygıları sebep olmaktadır. Çalışmada müşteri ilişkilerinin endüstriyel pazarlarda faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firmalarda ne şekilde algılandığını, nasıl geliştirildiğini, nasıl yönetildiğini ve bunları etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla firmaların müşteriye bakış açılarını, pazarlama

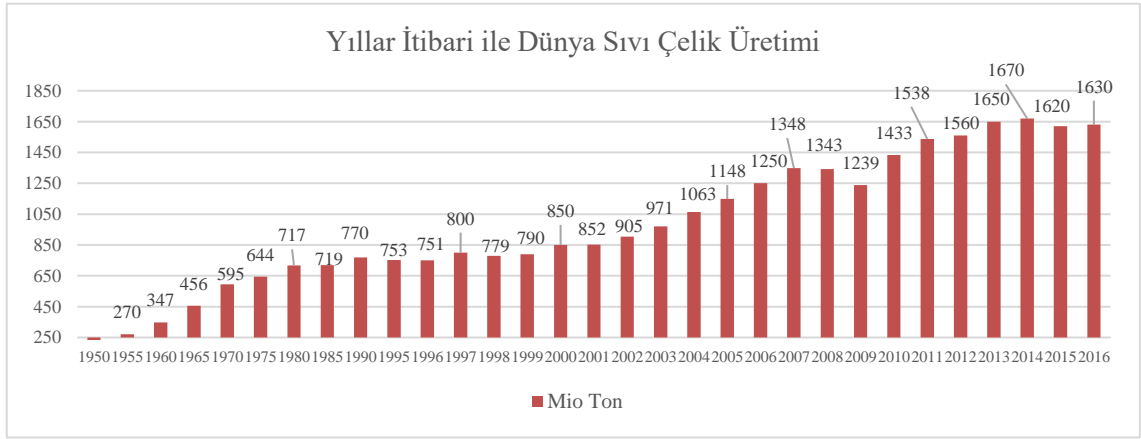
felsefelerini, organizasyonel yapılanmalarını, teknolojik imkânlarını ve müşteri bağımlılığını nasıl sağlayabildiklerini sorgulayan bir soru formu hazırlanmıştır. Türkiye şartlarında endüstriyel pazarlarda faaliyet göstermekte olan KOBİ'lerin müşterilerine bakış açılarından yola çıkarak, müşterileriyle olan ilişkilerini nasıl kurduklarını, geliştirdiklerini ve yönettiklerini analiz etmek hedeflenmiştir (Arda, 2006).



5. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE KARDEMİR'DE GERÇEKLEŞTİRİLEN UYGULAMALAR

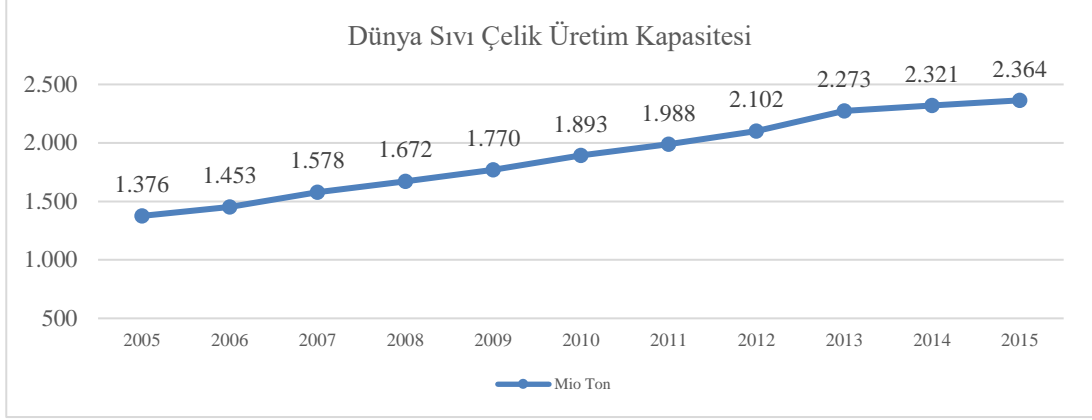
5.1. Dünya Demir Çelik Sektörü ve Yıllar İtibari ile Gelişimi

Demir çelik ürünleri üretimi, ülkelerin ekonomik gelişmişlik göstergelerinin önemli parametrelerinden birisidir. Demir-çelik ürünleri, birçok ana ve yan sanayii ürünlerin üretilmesinde temel girdi olarak kullanılmaktadır. 1950–2016 yılları arası dünya sıvı çelik üretim miktarları incelendiğinde sektörün, küresel ekonomik kriz dönemleri haricinde, düzenli olarak büyüdüğü görülmektedir. 1950–2016 yılları arası dünya sıvı çelik üretimi Grafik 1’de yer almaktadır (World Steel Association, 2017, s. 6).



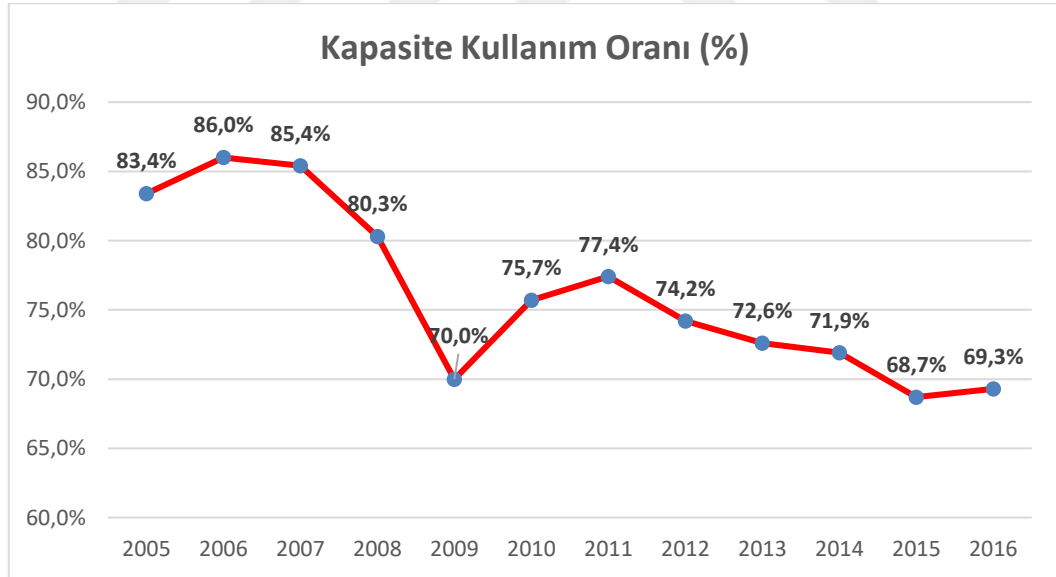
Grafik 1: Yıllar İtibari ile Dünya Sıvı Çelik Üretimi

Küresel çelik üretim kapasitesi son on yılda düzenli büyüyerek, 2005-2015 yılları arasında, toplamda % 71,8 artışla kurulu kapasiteye 987,8 milyon ton kapasite eklenmiştir. 2008-2009'daki küresel mali kriz sırasında düşen üretime bağlı olarak kurulu kapasite artış hızı yavaşlamış ve 2013'te % 8,1 artış sonrası tekrar küresel kapasite artışı yavaşlamaya başlamıştır. 2013'ten bu yana kapasite % 4 artışla 90,8 milyon metrik ton artmıştır. Grafik 2’de Dünya sıvı çelik üretim kapasitesi yıllar itibari ile yer almaktadır (International Trade Administration, 2016, s. 6).



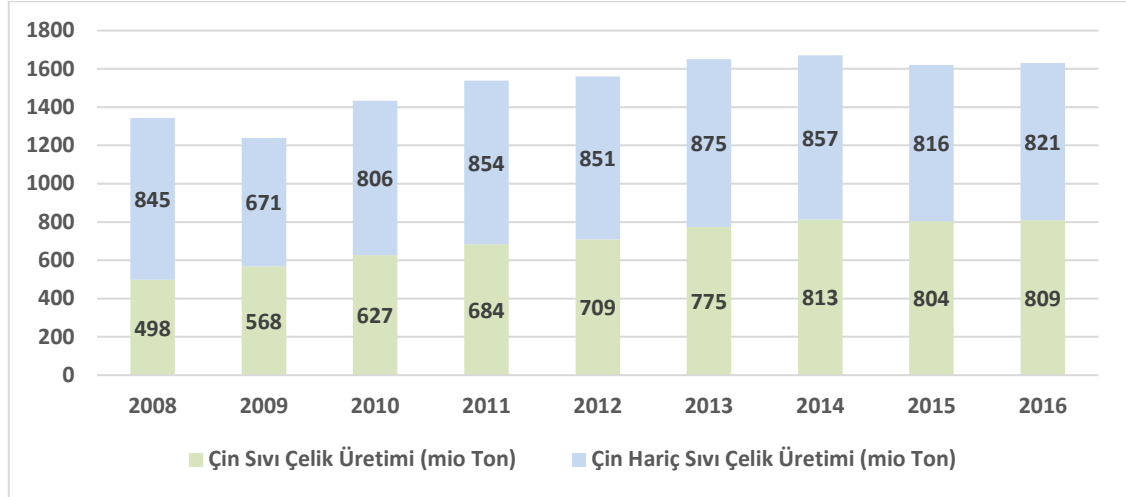
Grafik 2: Dünya Sıvı Çelik Üretim Kapasitesi

Sektöre ait küresel kapasite kullanım oranları, 2005 itibari ile yılların çoğunda azalmıştır. 2008 yılı küresel finansal krizin ardından kapasite kullanım oranı, 2009'da %70'e düşmüştür. Kapasite kullanım oranı, 2009 ile 2011 yılları arasında toparlanma göstererek %7.4 puan artışla %77.4'e yükselmiştir. Bununla birlikte, 2011'den sonra kapasite kullanım oranları bir düşüş eğilimine girerek, 2015 yılında %68,7 ile 10 yıllık en düşük seviyesine gerilemiştir. Grafik 3'de sektöre ait kapasite kullanım oranları yer almaktadır (International Trade Administration, 2016, s. 7).



Grafik 3: Çelik Sektörü Kapasite Kullanım Oranı

Dünya çelik üretim miktarında yılları itibari ile yaşanan artışa karşılık, Çin çelik üretim miktarı da yıllar itibari ile önemli bir artış göstermiştir. 2015 yılı verilerine göre Çin çelik üretim miktarı tüm dünyada üretilen sıvı çeliğin %49,32'sini oluşturmaktadır. Çin çelik üretimi miktarları Grafik 4'de yer almaktadır (DBS Asian Insights, Temmuz 2016, s. 16).



Grafik 4: Yıllar İtbari İle Çin Sıvı Çelik Üretimi

2015 yılında çelik tüketimi düşen Çin, tüketim fazlası üretimini dünya pazarlarına sunarak dünya çelik pazarındaki ihracat payını önemli ölçüde artırmıştır. Bu durum hem ülkemiz hem de dünya genelinde çelik sektöründe önemli krize yol açmıştır. Çin'in 2016 yılında iç taleplerindeki artışla birlikte ihracat pazarlarındaki etkinliği azalmıştır. Şekil 9'de en büyük 10 çelik tüketicisi ülkelerin 2014-2017 yılları arasındaki çelik tüketim miktarları yer almaktadır (Turgut, 2017, s. 10).

İlk 10 Çelik Tüketicisi Ülke							
Ülke (Mton)	2014	2015	2015-2014 Değişim (%)	2016	2016-2015 Değişim (%)	2017 T	2017-2016 Değişim (%)
Çin	763	730	-4%	743	2%	766	3%
ABD	107	96	-10%	92	-1%	96	5%
Hindistan	76	80	5%	84	5%	87	4%
Japonya	68	63	-7%	62	0%	64	3%
G. Kore	56	56	1%	57	1%	56	-2%
Rusya	43	39	-9%	38	-4%	39	3%
Almanya	40	39	-1%	41	2%	41	2%
Türkiye	31	34	12%	34	5%	34	1%
Meksika	23	24	6%	25	2%	27	7%
Brezilya	26	21	-17%	18	-15%	18	2%
Dünya	1.598	1.558	-3%	1.578	1%	1.622	3%

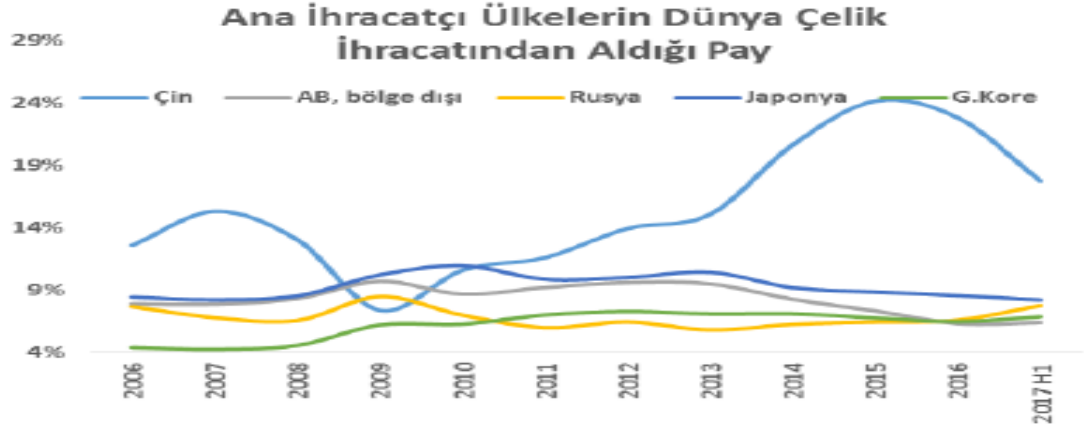
Şekil 9: Dünya Ham Çelik Tüketimi

Çin'in dünya çelik ihracatından aldığı pay, 2009 yılı itibari ile her yıl önemli miktarda artış göstermiş, 2015 yılında zirveyi görmesinden sonra aşağıdaki nedenlerden dolayı düşüşe geçmiştir.

- Çevre kirliliği nedeni ile üretim kısıtlamaları, (200 Mio ton kapasiteli İndüksiyon Ocağı kapatma kararı)

- Eski ve verimsiz tesislerde üretim kısıtına gidiş,
- Kapasite fazlalığı (2020 yılına kadar 150 mio Ton kapasite kapatma hedefi)
- Yüksek büyüme oranına bağlı iç piyasadaki talebi karşılamaya yönelik üretim yapma hedefi

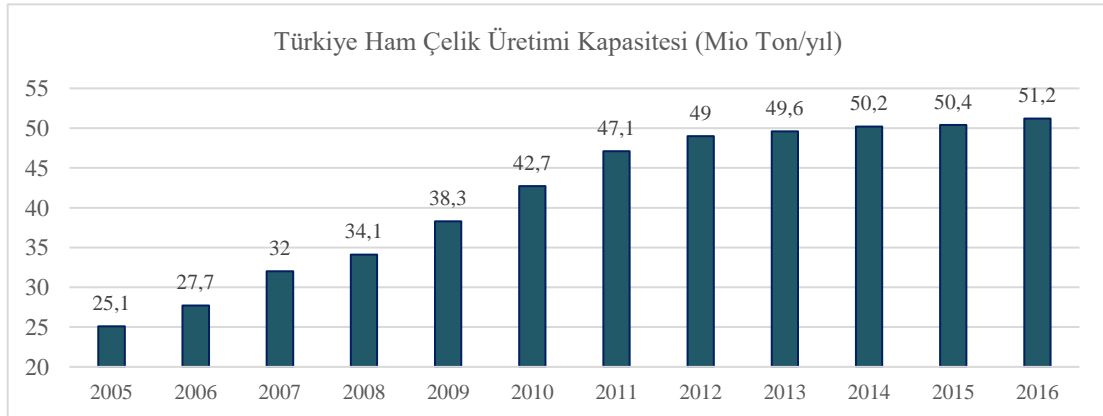
Grafik 5’de çelik sektöründe yer alan ana ihracatçı ülkelerin dünya çelik ihracatından aldığı paylar yıllar itibari ile yer almaktadır (Turgut, 2017, s. 11).



Grafik 5: Ana İhracatçı Ülkelerin Dünya Çelik İhracatından Aldığı Pay

5.2. Türkiye Demir Çelik Sektörü ve Yıllar İtibari ile Gelişimi

Türkiye, demir-çelik sektöründe üretimini artıran ülkelerden birisi olmuştur. Yassı mamul üretimi ve yapısal çeliğe dönük yatırımların hızlanmasıyla birlikte demir-çelik sektörü kurulu kapasitesi 2015 yılı itibari ile 50,4 milyon ton seviyesine ulaşmıştır. Yüksek kurulu kapasite miktarlarına rağmen ülkemizde demir-çelik üretimi 2016 yılı itibari ile 33,2 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Grafik 6’da yıllar itibari ile Türkiye demir-çelik sektörü kurulu kapasitesi yer almaktadır (Çevik, 2017, s. 3-23).



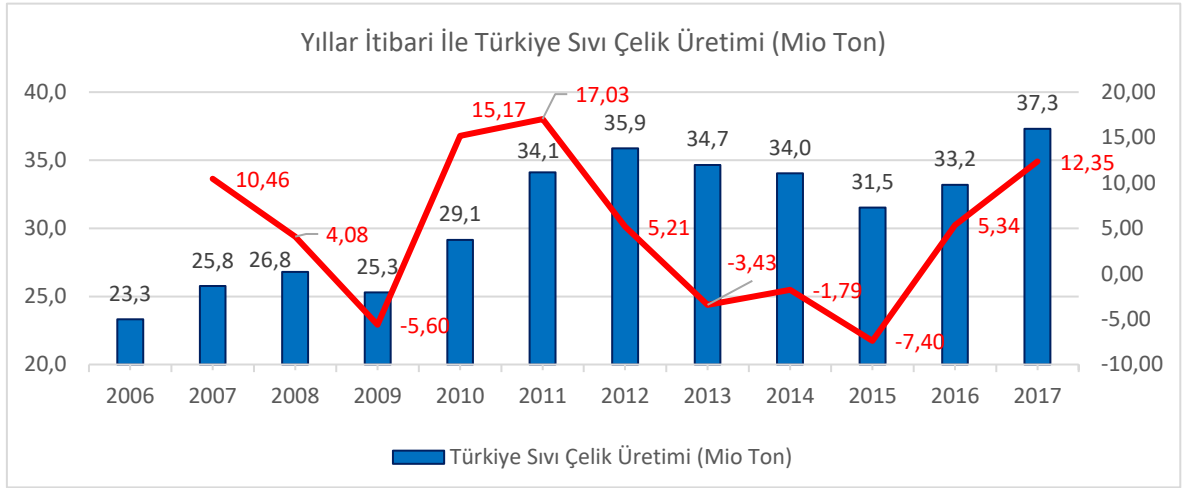
Grafik 6: Türkiye Yıllar İtibari İle Ham Çelik Üretim Kapasitesi

Türkiye, 2016 yılında gerçekleştirilen 33,2 milyon tonluk sıvı çelik üretimi ile Avrupa'nın Almanya'dan sonra ikinci ve dünyanın ise sekizinci büyük ham çelik üreticisi olmuştur. Küresel çelik üretim içerisinde Türkiye'nin üretim payı %2,1 seviyesindedir (Çevik, 2017, s. 3-23). Şekil 10'da Dünya'nın en büyük 15 çelik üreticisi ülke ve üretim miktarları yer almaktadır (World Steel Association, 2017, s. 8).

Ülke	2016		2015	
	Sıra	Mio Ton	Sıra	Mio Ton
Çin	1	808,4	1	803,8
Japonya	2	104,8	2	105,1
Hindistan	3	95,6	3	89
ABD	4	78,5	4	78,8
Rusya	5	70,8	5	70,9
Güney Kore	6	68,6	6	69,7
Almanya	7	42,1	7	42,7
Türkiye	8	33,2	9	31,5
Brezilya	9	31,3	8	33,3
Ukrayna	10	24,2	10	23,0
İtalya	11	23,4	11	22,0
Taiwan,Çin	12	21,8	12	21,4
Meksika	13	18,8	13	18,2
İran	14	17,9	14	16,1
Fransa	15	14,4	15	15
Diğer		175,8		179,5
Toplam		1629,6		1620,0

Şekil 10: En Büyük 15 Çelik Üreticisi Ülke

2012 yılında 36 milyon ton seviyesine ulaşan sıvı çelik üretimi, kapasite fazlalığı ile oluşan rekabet nedeni ile düşüş eğilimine girmiş ve 2015 yılında 31,5 milyon ton seviyelerine gerilemiştir. Sektörde 2016 yılı itibari ile üretim %5 artarak 33,2 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Grafik 7'de Türkiye'deki 2006-2016 yılları arası sıvı çelik üretim miktarı ve % değişimi yer almaktadır (World Steel Association, 2016, s. 1).



Grafik 7: Türkiye Yıllar İtbari İle Sıvı Çelik Üretimi

Türkiye çelik sektörünün kapasite, üretim, tüketim, ihracat, ithalat ve ihracatın ithalatı karşılama oranı verileri 2012-2017 dönemi için Şekil 11’de yer almaktadır (Eryılmaz, 2017, s. 14).

Parametreler			2012	2013	2014	2015	2016	2017 Tahmini	% Değişim (2017-2016)
Kapasite	Ham Çelik	Mio Ton	49	49,2	50,2	50,4	51	52	0,9
	Nihai Çelik	Mio Ton	35,9	34,7	34	31,5	33,1	37,3	12,6
Üretim	Ham Çelik	Mio Ton	34,2	36,4	36	36,9	36,1	38	5,2
	Nihai Çelik	Mio Ton	25,9	32,3	31,9	39,2	37,4	34,8	-7
İhracat	Toplam	Mio Ton	20,3	19	18	16,8	16,9	18,7	10,6
	Toplam	Milyar \$	17,1	15,8	15,2	11,8	10,8	13	20,3
İthalat	Toplam	Mio Ton	11,9	14,9	13,8	19,1	17,6	15,5	-11,9
	Toplam	Milyar \$	11,2	12,8	12	12,3	10,9	11,4	4,5
İhracatın İthalat Karşılama Oranı			%	53%	23%	27%	-4%	-1%	14%

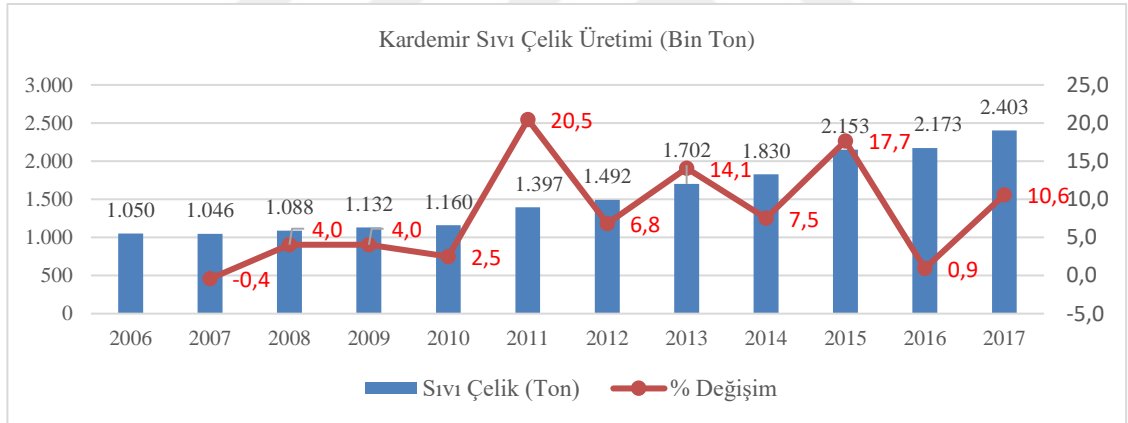
Şekil 11: Türkiye Çelik Sektörü Gelişimi

5.3. Türkiye Çelik Sektöründe KARDEMİR’in Yeri

KARDEMİR ülkemizde faaliyet gösteren 3 entegre demir-çelik fabrikalarından birisidir. 3 Nisan 1937 tarihinde dönemin Başbakanı İsmet İnönü tarafından temelleri atılarak 2 sene gibi kısa bir sürede 6 Haziran 1939’da ilk üretimini gerçekleştirmiştir. 1994 yılı sonuna kadar Türkiye Demir Çelik İşletmeleri Genel Müdürlüğü’ne bağlı bir

müessese olarak faaliyet gösteren Karabük Demir Çelik Fabrikaları, 30.03.1995 tarihinde imzalanan sözleşme ile KARDEMİR AŞ tarafından devir alınmıştır (KARDEMİR A.Ş, 2017).

Özelleştirme sonrası birçok yeni yatırım projelerini devreye alan KARDEMİR, eş zamanlı olarak üretim teknolojilerini de yenilemektedir. 2007 yılında devreye aldığı Ray Profil Haddehanesi (RPH) ile ülkemizin tek ray ve ağır profil üreticisi konumundadır. 22 Nisan 2016 tarihinde ilk kangal/filmaşın üretimini gerçekleştirerek 700.000 ton/yıl üretim kapasitesine sahip Çubuk ve Kangal Haddehanesi (ÇKH) yatırımını tamamlamıştır. Ülkemiz açısından stratejik öneme sahip demiryolu tekeri üretim tesisi yatırımına ait montaj çalışmaları devam etmektedir. KARDEMİR, sıvı çelik üretim kapasitesini de kademeli olarak artırmakta, çelikhane ve yüksek fırın tesislerine yapacağı ilave yatırımlar ile 2023 yılına kadar 3,5 milyon ton/yıl sıvı çelik üretimine ulaşmayı hedeflemektedir. Grafik 8’de KARDEMİR sıvı çelik üretimi yıllar itibari ile yer almaktadır.

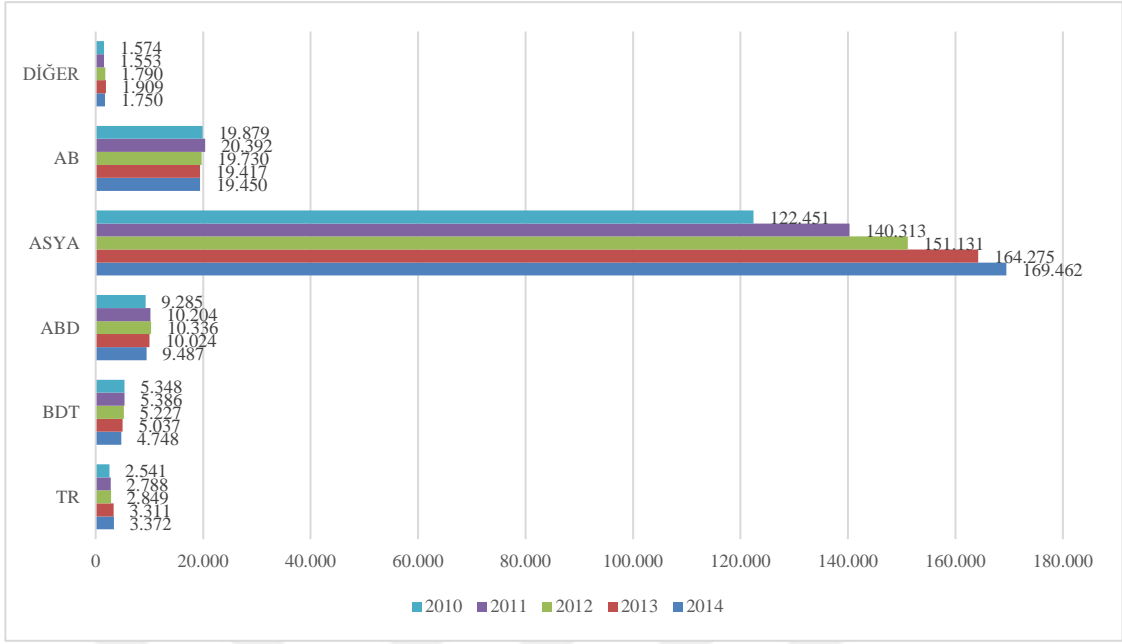


Grafik 8: KARDEMİR Yıllar İtibari İle Sıvı Çelik Üretimi

5.3.1. Kangal Pazarı ve KARDEMİR ÇKH Yatırımı

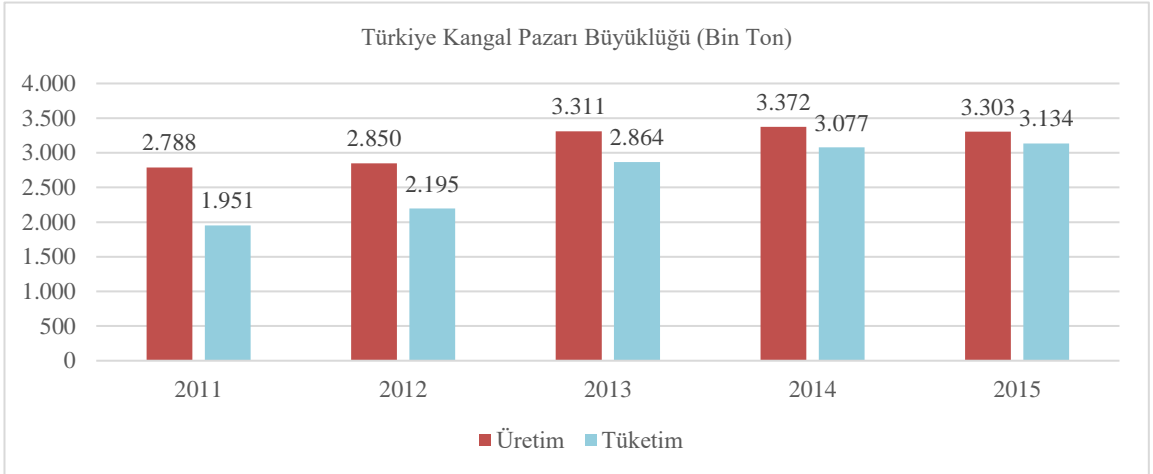
Türkiye’de faaliyet gösteren 8 çelik üreticisinin kangal üretimleri bulunmaktadır. Bu firmaların çelik üretim metotları incelendiğinde, 2 tanesi cevherden üretim yapabilme yeteneğine sahip iken, diğer 6 firma ana girdi olarak hurdayı proseslerinde çeliğe dönüştürmektedir. Türkiye’de yerleşik çelik üreticilerinin kangal üretimlerinde çap aralığı 4,5-32mm aralığındadır (Erkara, 2016, s. 9).

2014 yılı üretim verilerine göre, Dünya kangal üretimi içerisinde Türkiye kangal üretim payı %1,62 civarındadır. Bölgelere göre yıllar itibari ile kangal üretim miktarları Grafik 9’de yer almaktadır (Erkara, 2016, s. 3).



Grafik 9: Bölgelere Göre Yıllık Kangal Üretimi

Türkiye kangal pazarı üretim ve tüketim miktarları yıllar itibari ile Grafik 10'de yer almaktadır. Tüketim değerleri verileri, yıllık kangal üretim miktarları ve ithalat miktarları toplamından o yıl gerçekleştirilen kangal ihracat miktarları düşülerek olası hesaplanmıştır (Erkara, 2016, s. 4).



Grafik 10: Türkiye Kangal Pazarı Büyüklüğü

SMS Meer firması ile gerçekleştirilen KARDEMİR ÇKH yatırımı, ülkemizin çubuk ve kangal ürün gereksiniminde özellikle katma değerli ürünlerin ihtiyacını karşılamayı hedeflemektedir. KARDEMİR büyüme stratejileri kapsamında ve katma değeri yüksek ürünler üretme hedefi doğrultusunda 700.000 ton/yıl kapasiteli ÇKH, 22 Nisan 2016

tarihi itibari ile üretime başlamıştır. Tesis, yerleşim olarak ilave edilebilecek ek işletme üniteleri ile üretim kapasitesini 1.400.000 ton/yıl'a çıkarabilecek şekilde kurulmuştur. ÇKH'de 4 ayrı nihai mamul grubunda üretim yapılabilmekte olup ilgili mamul grupları aşağıda sıralanmıştır (KARDEMİR A.Ş, 2016, s. 10):

- Kangal (5,5 – 25mm)
- Kalın Kangal (20 – 55mm)
- Çubuk (20 – 100mm)
- Nervürlü İnşaat Çeliği (8 - 40mm)

ÇKH'de üretilen çubuk ve kangallar birçok farklı endüstri kolu için temel girdi oluşturmaktadır. Hasır imalatı, çelik tel imalatı, çivi, lama, yatak yayı, çelik halat, elektrot ve kaynak teli imalatı, civata ve somun imalatı, lastik teli imalatı, transmisyon mili imalatı, demiryolu bağlantı elemanları imalatı, süspansiyon yayı imalatı gibi çok farklı sektörlerde temel girdiyi çubuk ve kangal oluşturmaktadır. Bu nedenle bu ürün grubunda birçok farklı çelik kalitesi (kimyasal analiz) ile üründen beklenen mekanik ve fiziksel özellikler çok farklı olabilmektedir. KARDEMİR ÇKH'de üretilmesi planlanan çelik kaliteleri aşağıda sıralanmaktadır (KARDEMİR A.Ş, 2016, s. 10) :

- Düşük ve Orta Karbonlu Çelikler
- Yüksek Karbonlu Çelikler
- Civatalık, Somunluk Çelikler
- Elektrot ve Kaynak Telleri
- Öngerilmeli Beton Çelikleri (PC wires)
- Lastik Teli (Tire Cord)
- Otomat Çelikleri
- Rulman Çelikleri(BRG)

5.4. KARDEMİR'de Kangal Ürünü Pazarlamasına Yönelik Gerçekleştirilen Faaliyetler

KARDEMİR esas üretimi içerisinde yer alan ürünler, sektörde “Uzun Ürün” grubu olarak tanımlanan grup içerisinde yer almaktadır. KARDEMİR'de özellikle 2007 yılı öncesinde üretilen ürünler incelendiğinde üretimin büyük çoğunluğunu, ürün özellikleri açısından “ticari” olarak adlandırılan, kalite çeşitliliği ve beklentisi daha sınırlı ürün grupları oluşturmakta idi. 2007 yılında devreye alınan RPH ile ürün grubu içerisine kalite beklentisi ve özellikleri daha yüksek olan ağır profil ve ray ürünleri dahil

edilmiştir. ÇKH yatırımının da devreye alınması ile birlikte birçok farklı endüstri koluna sunulacak şekilde, çok farklı kalite ve özelliklerde ürünler üretilmeye başlanmıştır. Bu durum KARDEMİR'in hitap ettiği müşteri portföyünü çeşitlendirmiştir. Sektörde hâlihazırda kangal üretimi yapan 7 farklı üreticinin var olması, yurtdışından yoğun şekilde kangal ithalatı yapılabilmesi, KARDEMİR'in yerleşik olarak yer aldığı bölgenin ana tüketicilere olan uzaklığı ve bu durumun getirdiği lojistik dezavantajlar nedenleri ile bu ürün grubunda belirli bir sistematik dâhilinde yeni ürün geliştirme ve özellikle pazarlama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yapılması ihtiyacını gündeme getirmiştir.

5.4.1. Pazarlama Bölümü Re-Organizasyonu

KARDEMİR bünyesinde gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri “Pazarlama Şefliği” kadrosu ile yürütülmekte idi. Müşteri görüşmelerinin gerçekleştirilmesini sağlamak, sektörel organizasyonlara katılım sağlamak, pazarlama faaliyetlerine esas teşkil etmesi için müşteri ve pazarla ilgili verileri kayıt altına almak, müşteri talep ve beklentilerini almak ve değerlendirmek üzere ilgili ünitelere iletmek amacıyla, 04.11.2016 tarihi ile KARDEMİR’de “Pazarlama Müdürlüğü” kadrosu tahsis edilerek, şirketin pazarlama faaliyetlerinde daha kurumsal ve etkin temsil edilmesi hedeflenmiştir (KARDEMİR A.Ş, 2016, s. 1).

5.4.2. KARDEMİR İstanbul Ofisinin Açılması

Türkiye’de faaliyet gösteren ana çelik üreticilerinin İstanbul’da merkez ofisleri bulunmaktadır. Ana üretim tesislerinin kurulu bulunduğu lokasyonlar farklı şehirlerde olsalar bile, şirketlerin merkez illerde irtibat ofislerinin bulunması finans, yatırımcı ilişkileri, hammadde satın- alma, pazarlama, satış ve insan kaynakları yönetimi gibi fonksiyonların çok daha hızlı yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda KARDEMİR özellikle ana çelik üreticilerinin merkez ofislerinin yer aldığı İstanbul Ataşehir’de Kasım 2016 itibari ile irtibat ofisi açmıştır. Bu ofiste Pazarlama, Finans, Yatırımcı İlişkileri ve Hammadde satın alma faaliyetleri aktif olarak sürdürülmektedir.

5.4.3. Müşteri Temsilcisi’nin Belirlenmesi, Görev ve Sorumluluklarının Oluşturulması

ÇKH’de üretilecek ürünler otomotiv sanayinde özellikle bağlantı elemanları üretiminde (somun-civata) girdi olarak kullanılmaktadır. Otomotiv imalatı için

gereksinim duyulan parçaların üretim/tedarik zincirinde bulunan firmaların, IATF 16949 kalite belgelerinin bulunması, ana otomotiv üretici firmalar tarafından bu tedarik zinciri içerisinde yer alan firmalardan talep edilmektedir. Üretilen kangal ve/veya çubuklar doğrudan otomotiv parçası (araç içerisinde) olarak kullanılmasa bile, araç içerisinde kullanılan bir parçanın ham maddesi olması itibari ile çelik üreticileri de IATF 16949 kalite belgesini tedarik etmeye başlamışlardır. IATF 16949 standardı, üretim tesislerinde müşteri temsilcilerinin belirlenmesi ile görev ve sorumluluklarının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda KARDEMİR, kalite belgelerinde yer alan Yönetim Temsilciliklerine “16949 Müşteri Temsilcisi”ni ilave ederek görev ve sorumluluklarını tanımlamıştır. “16949 Müşteri Temsilcisi” ile aşağıdaki faaliyetlerin yürütülmesi esas alınmıştır (KARDEMİR A.Ş, 2016, s. 8) :

- Müşteri özel spesifikasyon beklentilerinin seçilmesi ve üretim aşamalarında takibinin sağlanması,
- Müşteri kalite hedeflerinin, firma kalite hedefleri içerisine alınması,
- Müşterilerden gelecek şikâyet /geri bildirimler ile ilgili düzeltici ve önleyici faaliyetlerin takibinin yapılması,
- Proses tasarımı ve geliştirilmesi,
- Kapasite analizlerinin yapılması,
- Lojistik ihtiyaçların belirlenmesi,
- Müşteri değerlendirme karnelerinin (score card) ve ilgili müşteri portallarının takip edilmesi

5.4.4. Müşteri Ziyaretleri, Kongre, Fuar ve Konferanslara Katılım

ÇKH’inde üretilen kangal ve çubuk ürünlerini kullanabilecek potansiyel müşteriler arasında yer alan firmalara yönelik 2016 yılında 109 adet ve 2017 ilk 10 ayında ise 109 adet ve yılsonunda hedef 120 adet olmak üzere toplamda 218 adet müşteri ziyareti gerçekleştirilmiştir. Mevcut ve potansiyel müşterilerin tesislerinde ziyaret edilmesi haricinde, özellikle ÇKH ve diğer işletme ünitelerinin tanıtımının etkin yapılması ve KARDEMİR teknik çalışanları ile müşterilerin bir araya getirilmesi amacı ile 2016 yılında 8 adet müşteri, KARDEMİR’de ağırlanarak ana üretim tesislerinde teknik geziler düzenlenmiştir.

KARDEMİR sektörde gerçekleştirilen organizasyonlara katılım göstererek, bu ortamları müşteri ile ilişkileri geliştirmek, müşteri gözündeki itibarını güçlendirmek için kullanmaktadır (KARDEMİR A.Ş, 2016, s. 3). 2016 yılında sektörle ilgili 10 adet, 2017 Ekim sonu itibari ile 19 adet fuar, kongre ve konferansa aktif katılım sağlanmıştır.

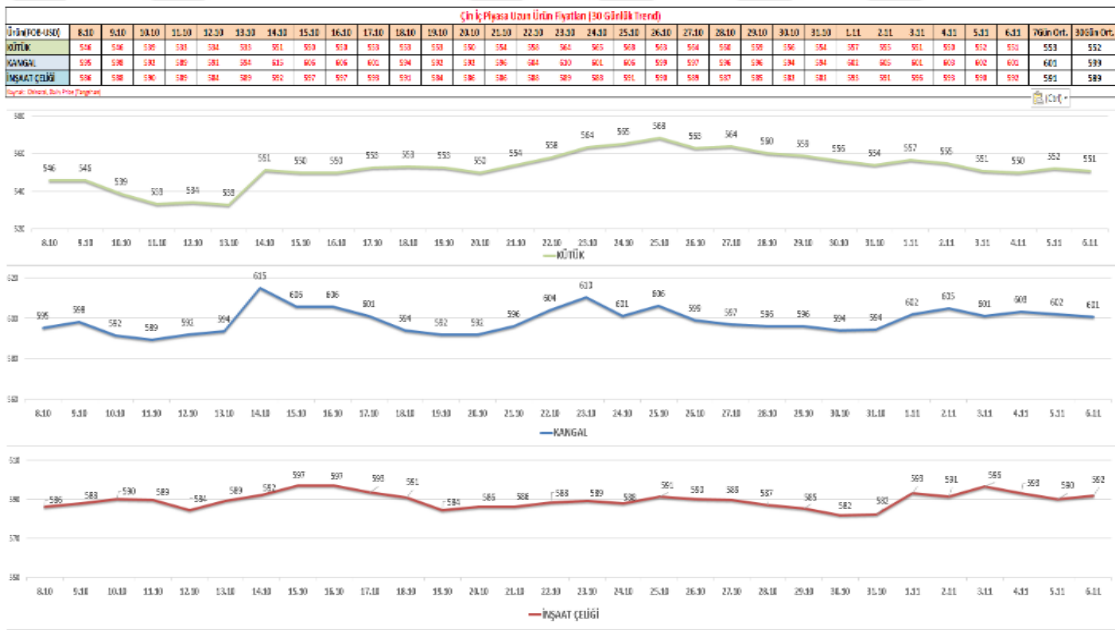
Türkiye toplam kangal pazar büyüklüğü 2015 yılında yaklaşık 3.300.000 ton olup, yapılan kangal müşteri ziyaretleri ile pazarın %91'lik kısmına birebir ulaşılmıştır. KARDEMİR bünyesinde yapılan tüm müşteri görüşmeleri ve pazarla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, pazarlama ve satış faaliyetlerine girdi teşkil etmesi için müşterilerle ilgili elde edilen yararlı tüm bilgiler (müşteri kangal kullanım miktarı, üründen beklenen teknik spesifikasyonlar, firmanın diğer tedarikçileri, ödeme sistemleri ve lojistik imkânlar) Pazarlama Müdürlüğü tarafından kayıt altına alınarak, Satış ve Pazarlama Koordinatörlüğü ve ilgili ünitelere bu bilgilerin iletilmesi sağlanmaktadır (KARDEMİR A.Ş, 2016, s. 3).

5.4.5. Demir Çelik Sektörüne Ait Güncel Gelişmelerin Takibi

Pazarlama Müdürlüğü tarafından demir çelik sektöründe yaşanan güncel gelişmeler, yeni yatırım haberleri, hammadde, hurda ve mamul fiyatlarında yaşanan değişimler takip edilmekte ve her hafta Demir-Çelik Sektör Özeti raporu derlenerek ilgili birimlere yayınlanmaktadır. Demir-Çelik Sektör Özeti raporunda yer alan haberler, bağlantılar, fiyatlar ve yorumlar; Steelorbis, Türkiye Çelik Üreticileri Derneği (TÇÜD), Çelik İhracatçıları Birliği (ÇİB), Chinatsi ve Delphica Steel Market Report v.b. sektörel yayınlardan derlenerek hazırlanmaktadır.

5.4.6. Çin İç Piyasa Uzun Ürün Fiyatları Takibi

Dünya çelik üretiminin yarısına yakınına gerçekleştirmesi ve kapasite fazlalığı nedeni ile Çin'den tüm ülkelere çelik ihracatının yapılabilmesi, özellikle Çin'den çelik ithalatı yapan ülkelerdeki çelik üreticilerinin bu pazardaki fiyatları anlık olarak takip etmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda Pazarlama Müdürlüğü günlük olarak Çin iç piyasasındaki uzun ürünlere ait (Satılabilir Kütük, İnşaat Çeliği ve Kargal) fiyat seviyelerini takip ederek ilgili ünitelere dağıtımını gerçekleştirmektedir. Çin Ürün Bazlı Fiyat Kırılımı'nda yer alan fiyatlar www.chinatsi.com internet adresinden derlenerek hazırlanmaktadır. Grafik 11'de 06.11.2017 tarihi itibari ile Çin iç piyasa uzun ürün fiyatları trend olarak yer almaktadır.

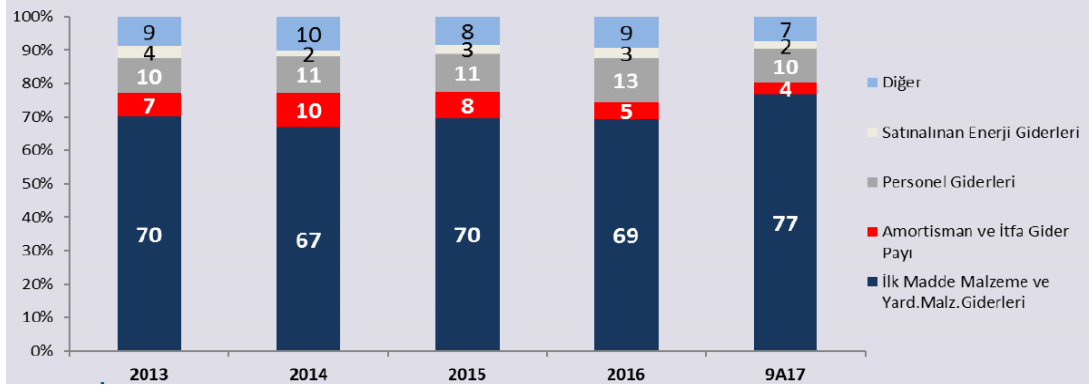


Grafik 11: Çin İç Piyasa Uzun Ürün Fiyatları

5.4.7. Hammadde Fiyatlarının Takibi

KARDEMİR üretim maliyetlerini oluşturan ana üretim girdileri kalemleri aşağıda listelenmiş olup, bu kalemlerin maliyetler içerisindeki % dağılımı Şekil 24'de yer almaktadır (KARDEMİR A.Ş., 2017, s. 19):

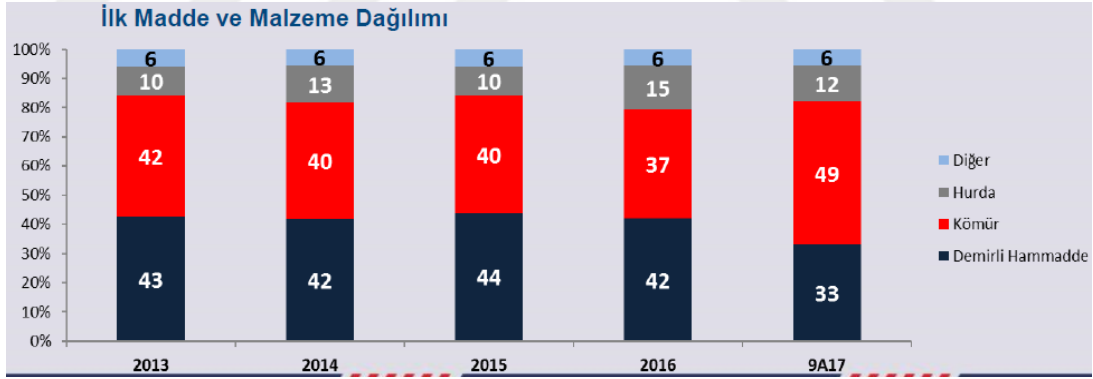
- İlk Madde Malzeme ve Yardımcı Malzeme Giderleri
- Amortisman ve İtfa Gider Payı
- Personel Giderleri
- Satın Alınan Enerji Giderleri
- Diğer



Grafik 12: Kardemir Üretim Girdileri Dağılımı

Grafik 12’de görüleceği üzere üretim maliyetlerini oluşturan en önemli girdiyi “İlk Madde Malzeme ve Yardımcı Malzeme Giderleri” oluşturmaktadır. Bu kalemden yer alan hammadde giderleri ise aşağıda listelenmiş olup, Grafik 13’de bu malzemelerin % dağılımı yer almaktadır (KARDEMİR A.Ş., 2017, s. 19)

- Demirli Hammadde
- Koklaşabilir Taş Kömürü
- Hurda
- Diğer



Grafik 13: Kardemir İlk Madde ve Malzeme Dağılımı

Grafik 12 ve Grafik 13’de görüleceği üzere KARDEMİR üretim maliyetlerinin yaklaşık % 70’ini üretim proseslerinde kullanılan hammadde girdileri oluşturmaktadır. En önemli hammadde girdilerini ise Demirli Hammadde, Koklaşabilir Taş Kömürü ve Hurda oluşturmaktadır. Üretim maliyetlerinde yaşanabilecek artış veya azalış trendini izleyebilmek amacıyla Pazarlama Müdürlüğü, Demir cevheri, Koklaşabilir Taş Kömürü ve Hurda hammaddelerinin satın alma fiyatlarını haftalık, aylık ve 3’er aylık dönemler olmak üzere izlemekte ve ilgili ünitelere haftalık olarak raporlamaktadır.

5.4.8. Sosyal Medya Hesaplarının Yönetimi

KARDEMİR pazarlama faaliyetlerini sosyal medyada yürütmek için, Pazarlama Müdürlüğü bünyesinde www.linkedin.com hesabında KARDEMİR (https://www.linkedin.com/company/home?trk=nav_responsive_sub_nav_companies) sayfası yönetilmektedir. Sosyal medya hesabının oluşturulma ve yönetilme amacı aşağıdaki listelenmiştir (KARDEMİR A.Ş, 2016, s. 4) :

- Tesis ve ürünler hakkında bilgi vermek,
- Yeni müşterilere ulaşmak,
- Mevcut ve potansiyel müşterilere şirketin satış ve pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi vermek.

5.4.9. Kangal Ürünü Pazar Bölümlendirme Çalışması

Kangal ürününde müşteri ve kalite grubu bazında ülkemizin toplam kangal tüketim haritası çıkarılmıştır. Kangal kaliteleri ve bu kalitelerin endüstrideki kullanım alanlarına göre kangal pazarı 5 farklı bölüme ayrılmıştır. Her bölüm, kalite beklentisi ve üretilebilirlik derecesi açısından kolaydan zora doğru sıralanmıştır. Tablo 5’de kalite, kullanım alanları ve üretilebilirlik zorluk derecesine göre oluşturulmuş kangal hedef pazar bölümleri ve 2015 yılı itibari ile tahmini kangal tüketim miktarları yer almaktadır. Yeni ürün geliştirme çalışmaları, belirlenen hedef pazarlara ve sıralamasına uygun olarak planlanmaktadır.

Tablo 5: KARDEMİR Kangal Hedef Pazarları

HEDEF PAZAR	ÜRÜN GRUBU	2015 TOPLAM TÜKETİM (TON)	% DAĞILIM
Hedef Pazar 1	Ticari	2.033.634	% 65
Hedef Pazar 2	Yüksek Karbonlu	439.120	% 14
Hedef Pazar 3	Bağlantı Elemanları	297.880	% 10
	PC Strand	66.000	% 2
Hedef Pazar 4	Elektrot-Kaynak Teli	168.080	% 5
Hedef Pazar 5	Gergi Kıskaçı	32.645	% 1
	Lastik Teli	96.800	% 3
GENEL TOPLAM		3.134.159	% 100

5.4.9.1. Hedef Pazar 1 – Ticari Kangal Pazarı

Hasır, çivi, lama, çelik tel gibi ürünlerin temel girdisini oluşturan kangal kaliteleridir. Türkiye kangal pazarında en çok tüketimi bulunan ürün grubunu oluşturmaktadır. Ürün çelik kalitesi ve mekanik özellikler yönü ile kalite standartlarında yer alan geniş aralıklarda üretilmesi yeterlidir. Cevherden üretim yapmanın getirmiş olduğu avantaj ve yüksek teknoloji ile donatılmış haddehanesi ile KARDEMİR, ÇKH’de üretime başlaması ile bu bölümde değerlendirilen ürün gruplarından (SAE 1006, SAE 1008, SAE 1010, SAE 1018) hızlı bir şekilde üretimlerini gerçekleştirmiş ve pazara sunmuştur. Galvanizlemeye uygun çelik tel üretiminde kullanılan kangal kalitelerinin (SAE 1006 türevleri) geliştirilmesine yönelik yeni ürün geliştirme çalışmaları devam etmektedir.

5.4.9.2. Hedef Pazar 2 – Yüksek Karbonlu Kangal Pazarı

Özellikle mobilya sektöründe yatak yayı imalatı, enerji nakil hatlarında kullanılan çelik halat imalatı ve endüstriyel kullanımlara yönelik gerekli teller için temel girdiyi yüksek karbonlu kangal ürünü oluşturmaktadır. KARDEMİR bu hedef pazara yönelik C35, SAE 1040, SAE 1045, C50, SAE 1065 kalitelerinde deneme üretimlerini başarılı bir şekilde tamamlayarak, müşterilerinden ticari ve yüksek tonajlarda sipariş

alımı aşamasına geçmiştir. SAE1070 ve SAE 1076 kalitelerinde ise deneme üretimlerini bu ürünü kullanan firmalar ile sürdürmektedir.

5.4.9.3. Hedef Pazar 3 – Bağlantı Elemanları & PC Strand (Ön Germe Çelikleri) İmalatına Uygun Kangal Pazarı

Soğuk şekillendirmeye uygun civata ve somun imalatı (bağlantı elemanları) için temel girdiyi kangal ürünü oluşturmaktadır. Bu ürün gruplarında üretilen parçalar nihai üründe emniyet parçası olarakta kullanılabilir. Üretilen kangaldaki metalografik yapı, tane boyutu, dekarbürizasyon derinliği, segregasyon miktarı ve inklüzyon oranı gibi belirli parametrelerde müşterilerin çok dar limitlerde üretim yapılması beklentisi bulunmaktadır. Ezme testi (Upsetting Test) sonrasında üründe çatlak görülmemesi, akma ve çekme mukavemeti değerleri için özel aralıklarda üretim yapılması talebi bulunmaktadır. KARDEMİR bu ürün grubuna yönelik olarak üretimlerini ÇKH’inde yapacağı ilave modifikasyonların tamamlanması itibari ile 2018 yılı son çeyreği içerisinde gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Öngerilme genellikle yüksek dayanımlı çeliğin (öngerme çeliği) belli bir kuvvetle çekilip kilitlenmesi ve bu kuvvetin betona aktarılması ile elde edilmektedir. Öngerme işleminde, çeliğe çekme uygulanarak gerilir ve kilitlenir. Beton dökülüp yeterli dayanım kazanmasından sonra öngerme çeliği kesilir. Elastik sınırlar içinde çekilen çelik eski haline dönmek ister böylece çelikte var olan gerilme betona aktarılmış olur. Öngerme çelikleri sıcak haddeden elde edilmektedir. Bu çelikler bir miktar soğuduktan sonra çaplarını istenilen boyuta indirgemek için soğuk çekme işlemi uygulanmaktadır. Böylelikle çeliğin dayanımı yükselmektedir (Hüsem, 2016, s. 4-9). Bu tellerin üretiminde kangal temel girdiyi oluşturmaktadır. Hedef Pazar 2 - Yüksek Karbonlu ürün gruplarında yer alan SAE 1070 ve SAE 1076 kalitelerinde deneme üretimlerinin başarılı geçmesi itibari ile 82C kangal deneme üretimlerine başlanacaktır.

5.4.9.4. Hedef Pazar 4 – Elektrot ve Kaynak Teli İmalatına Uygun Kangal Pazarı

Elektrot ve kaynak teli imalatında kangal yarı mamul olarak kullanılmaktadır. Bu hedef pazarda yer alan üreticilere müşteri ziyaretleri gerçekleştirilmiş olup, tedarik ettikleri kangallara ait teknik spesifikasyonlar müşterilerden alınmıştır. Spesifikasyonlarda belirtilen özelliklere uygun olarak deneme üretimlerine 2018 yılı içerisinde başlanması hedeflenmektedir.

5.4.9.5. Hedef Pazar 5 – Gergi Kıskaçı ve Lastik Teli İmalatına Uygun Kangal Pazarı

Gergi Kıskaçı (38Si7) ve Lastik Teli imalatında kangal yarı mamul olarak kullanılmaktadır. Bu hedef pazarda yer alan üreticilere müşteri ziyaretleri gerçekleştirilmiş olup, tedarik ettikleri kangallara ait teknik spesifikasyonlar müşterilerden alınmıştır.

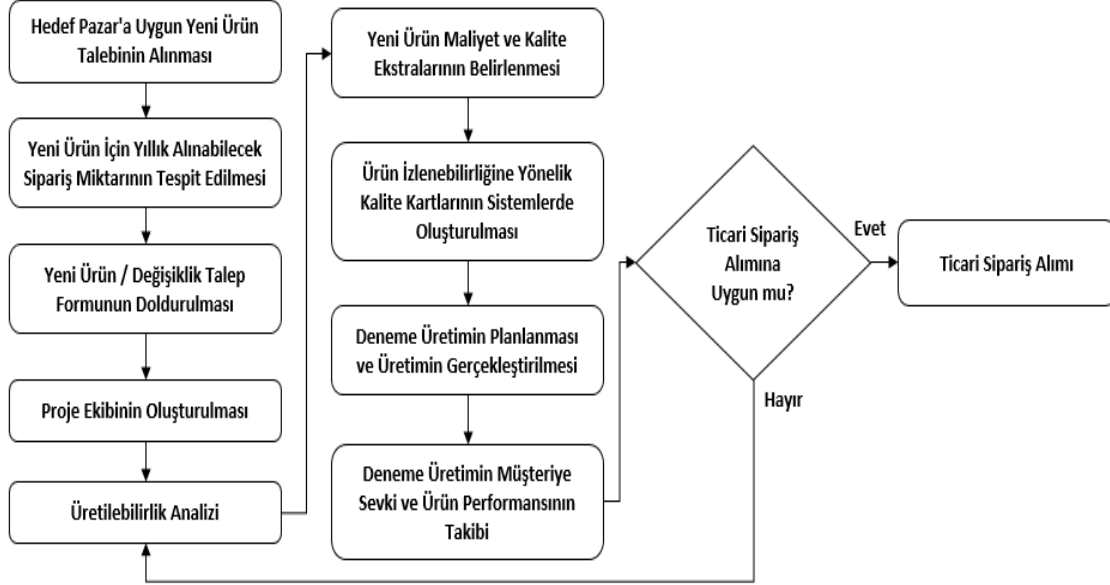
Çelik üretimden nihai ürün üretimine kadar tüm proses aşamalarının otomasyon sistemleri ile kontrol altında tutulması, kaydedilmesi ve istenilen anda raporlanabilmesi, bu tip yüksek kalite beklentisi bulunan çelik üretimlerinde önemli bir faktördür. Lastik teli imalatına uygun üretilen kangallar nihai ürün üretiminde 0,15 mm inceliğe kadar çekilmekte ve birçok farklı işleme tabi tutulmaktadır. KARDEMİR, lastik teli imalatına yönelik kangal üretimi için çelik üretim ve haddeleme pratiklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara devam etmektedir.

5.4.10. ÇKH’de Üretilen Kalitelere Ait Maliyet ve Kalite Ekstralarının Belirlenmesi

KARDEMİR kurumsal kaynak planlaması kapsamındaki faaliyetlerini SAP sistemi üzerinde sürdürmektedir. Malzeme tasarımı, üretim sonuçlarının kaydı ve izlenmesi, kalite işlemleri, üretim planlama, satış, bütçe ve maliyet işlemleri birbirleri ile entegre şekilde SAP sistemi üzerinde gerçekleştirilmektedir. Her ay kapanış dönemi sonrasında işletmelerde üretilen esas ürünler üzerindeki malzeme tüketim ve maliyet verileri dikkate alınarak ürün bazında maliyet gerçekleştirmeleri Üretim Planlama Müdürlüğü tarafından raporlanarak Satış ve Pazarlama Koordinatörlüğü’ne raporlanmaktadır. Ürün ve kalite bazlı maliyetlerin analiz edilerek izlenmesi, katma değerli ürünlerin tespit edilerek üretime daha fazla kazandırılmasını hedeflemektedir. Farklı kalite özelliklerine sahip ürünlerin proseslerde yükledikleri ilave maliyetleri tespit edebilmek amacıyla Üretim Planlama Müdürlüğü ve ilgili işletme grupları ile proseslerden gelen ilave maliyetler belirlenerek (Döküm şekli, tundish bindirme döküm sayısı, farklı reçetelerdeki üretim talebi nedeni ile yapılan ilave alaşımlama maliyetleri v.b) Satış ve Pazarlama Koordinatörlüğü’ne kalite ekstraları raporlanmaktadır.

5.5. KARDEMİR Kangal Yeni Ürün Geliştirme Faaliyetleri

KARDEMİR için yeni ürün ifadesi, şirketin ürün gamında olmayan ve yeni satışa sunulacak tüm çelik ürünlerini (çelik kalitesi, ürün cinsi, ürün grubu) kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirme faaliyetleri KYS.PR.0019 numaralı Yeni Ürün Geliştirme Prosedürü'nde tanımlanan esaslara göre yürütülmektedir. Yeni ürün geliştirme süreci iş akış şeması Şekil 13'de yer almaktadır.



Şekil 12: Kardemir Yeni Ürün Geliştirme Süreci

5.5.1. Yeni Ürün / Değişiklik Talep Formunun Oluşturulması

Çelik kaliteleri ve üründen beklenen teknik özellikler ürün standartlarında geniş limitlerde tanımlanmıştır. Ancak kangal kullanıcıları, fiziki üretim koşulları ve üretim hatlarının özelliklerine uygun olarak, standartlarda tanımlanan özellikleri, kendi ihtiyaçları doğrultusunda ve çok daha dar limitlerde yeniden tanımlayabilmektedir. Bu nedenle hedef pazar bölümünde yer alan bir ürün grubuna ait ürün geliştirme çalışmalarına başlamadan önce pazarda bu ürünleri tüketen hedef müşteri grupları belirlenmekte ve bu müşterilerin kangal üreticilerinden talep ettikleri ürün spektleri Pazarlama Müdürlüğü tarafından alınmaktadır.

Alınan ürün spektlerinde yer alan özelliklerin etkin bir şekilde değerlendirilebilmesi için Kardemir Yeni Ürün / Değişiklik Talep Formu tüm bilgileri içerecek şekilde doldurulmaktadır. Bu form müşteri bilgileri, ürün ile ilgili bilgiler, ürüne ait spesifikasyonlar ve yapılabirlik bilgilerini içeren 4 aşamadan oluşmaktadır.

5.5.1.1. Müşteri Bilgileri

Bu bölümde alınan talep ve müşteriye ait genel bilgiler yer almakta olup doldurulması gerekli alanlar aşağıda listelenmiştir (KARDEMİR A.Ş, 2016, s. 1):

- Talep No
- Talep Tarihi
- Müşteri Adı
- Müşteri Temsilcisi
- Müşteri Adresi
- İletişim Bilgileri (Telefon, Faks, E-mail ve Web Adresi)
- Yıllık Tahmini Talep Miktarı
- Ürün Cinsi
- Çelik Kalitesi
- Ebat / Kesit
- Firmanın Yer Aldığı Sektör
- Kullanım Yeri Açıklaması
- Ürün için Öngörülen Ulusal / Uluslararası Standart ve Kalite
- Ürün İle İlgili Özel İstekler (Tolerans, Markalama, Paketleme vb.)

5.5.1.2. Ürün İle İlgili Bilgiler

Bu bölümde ürünle ilgili olarak kullanım yeri ve üretim aşamalarında tabi kalacağı işlemler ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde yer alan ve doldurulması gerekli bilgiler aşağıda listelenmiştir (KARDEMİR A.Ş, 2016, s. 1) :

- Talep edilen ürün/kalite KARDEMİR'de üretildikten sonra hangi işlemlere tabi tutulacaktır? (kumlama, soğuk çekme vb.)
- Talep edilen ürün/kalite hangi projede/projelerde kullanılacaktır?
- Talep edilen ürün/kalite tek bir projede mi yoksa devam eden diğer projede/projelerde de kullanılacak mıdır?
- Talep edilen ürün/kalite nerede veya hangi parçaların imalatında kullanılacaktır? (Varsa parça resimlerinin ek olarak verilmesi)
- Talep edilecek olası tüm ebat bilgileri nedir? (Tahmini tüm ebat ve tonaj bilgilerinin ek olarak verilmesi gereklidir)
- Talep edilen ürün/kalitenin farklı ürün grubu talebi var mıdır?

- Talep edilen ürün/kalitenin ihracat potansiyeli var mıdır? Varsa tonajı nedir?
- Emniyet parçası mı?
- Ürün ile ilgili yasal gereklilikler var mı?
- Ürünün elden çıkarılması ile ilgili yasal düzenlemeler var mı? (Ürün kullanımından sonra)
- Geri dönüşüm gereklilikleri var mıdır?

5.5.1.3. Ürüne Ait Spesifikasyonlar

Bu bölümde ürüne ait tüm kimyasal ve mekanik özellikler ile ilgili bilgiler yer almakta olup, doldurulması gerekli alanlar aşağıda listelenmiştir (KARDEMİR A.Ş., 2016, s. 1)

- Çelik kalitesine ait kimyasal elementlerin minimum ve maksimum limit aralıkları,
- Mekanik özellikler;
 - Akma Mukavemeti
 - Çekme Mukavemeti
 - Uzama (%)
 - Kesit Daralması
 - Çentik / Darbe
 - Sertlik
 - Katlama
 - Yapılması Talep Edilen Diğer Testler

5.5.1.4. Yapılabilirlik Bilgileri

Belirtilen özelliklere uygun olarak KARDEMİR üretim şart ve koşullarında teknolojik olarak üretim yapıp yapılamayacağının, Kalite Metalürji Müdürlüğü ve ilgili işletme ünite yetkilileri tarafından değerlendirildiği bölümdür. Bu bölümde aşağıda listelenen bilgilere ait bir EVET / HAYIR matrisi oluşturulmaktadır (KARDEMİR A.Ş., 2016, s. 2) :

- Ürün yapılabilirlik değerlendirmesi için yeterince veri tanımlanmış mıdır?
- Müşteri Spesifikasyonları / Şartnamesi karşılanabiliyor mu?
- Boyutsal toleranslara uygun üretim yapılabilir mi?

- Ürünün üretmek için yeterli kapasite var mı?
- Fabrika içi taşıma ve/veya sevkiyat için özel talep karşılanabilir mi?
- Ürün üretimi için;
 - Ana ekipman (merdane, tahribatsız muayene vb.) için ilave maliyet gerekmez.
 - Üretim için hazırlık maliyeti (refrakter, tundish, kalıp vb.) gerekmez.
 - Hizmet Alımı (kumlama, taşlama, çatlak test vb.) gerekmez.
- İstatiksel proses kontrol ürün için gerekli mi?
- İstatiksel proses kontrol halen kullanılan benzer ürünlerde var mı?
- İstatiksel proses kontrolün benzer ürünlerde kullanıldığı yerlerde:
 - Prosesler kontrollü ve istikrarlı mı?
 - Proses Yeterlilik Analizi 1.33' den büyük mü?

Yukarıda listelenen yapılabirlik analizine ilave edilecek bilgiler var ise bu bilgilerde ilave açıklamalar alanına eklenerek ilgili talep için YAPILABİLİR, ŞARTLI YAPILABİLİR ve YAPILAMAZ değerlendirme seçeneklerinden en uygun olan işaretlenmektedir. Yeni Ürün / Değişiklik formu, talebi oluşturan ve değerlendirmeyi yapan ünite yetkilileri tarafından imzalanarak kayıt altına alınmaktadır.

5.5.2. Ürün İzlenebilirliğine Yönelik Kalite Kartlarının Oluşturulması

Yeni Ürün / Değişiklik formunda KARDEMİR üretim koşullarında üretilebilirliği uygun olarak değerlendirilen ürünler ile ilgili olarak, ürün izlenebilirliğini sağlayabilmek için Kalite Metalürji Müdürlüğü tarafından KARDEMİR bilgi sistemlerinde bazı kayıtlar oluşturulmaktadır.

KARDEMİR'de üretilebilirliği bulunan tüm çelik kalitelere ait kimyasal elementlerin minimum ve maksimum limit değerleri "KARDEMİR Çelik Kimyasal Kompozisyonları" dokümanında yer almaktadır. Yeni ürün geliştirme kapsamında talep edilen ürünün çelik kalitesinde bulunan kimyasal elementlerin minimum ve maksimum limit değerleri, "KARDEMİR Çelik Kimyasal Kompozisyonları" dokümanında yer almyor ise, Kalite Metalürji Müdürlüğü tarafından yeni bir kalite kartı oluşturulmaktadır. İlgili özellikler "Kardemir Çelik Kimyasal Kompozisyonları" listesinde yer almakta, ancak bazı kimyasal elementlerin minimum ve maksimum limit

değerlerinde farklılıklar içeriyor ise, aynı kaliteye ait yeni kalite versiyonu yine Kalite Metalürji Müdürlüğü tarafından oluşturulmaktadır.

5.5.3. Ürün İzlenebilirliğine Yönelik SAP Kayıtlarının Oluşturulması

ÇKH’inde üretim planına alınarak üretime girecek olan tüm malzemelerin mekanik ve fiziksel özelliklerinin etkin bir şekilde takip edilebilmesi için, SAP sisteminde ilgili ürüne ait tüm parametrelerin malzeme kodu bazında tanımlanabileceği yeni bir ekran tasarlanmış ve devreye alınmıştır. Bu menü aracılığı ile aşağıdaki üretim parametreleri etkin bir şekilde takip edilebilmektedir.

- Malzeme Kodu (Her ürün için SAP sisteminde tanımlanmış 8 haneli spesifik numara)
- Haddeleme Çapı
- Çelik Kalitesi
- Ebat Toleransı
- Akma Mukavemeti
- Çekme Mukavemeti
- Ovalite
- Uzama
- Kesit Daralması
- Diğer (Müşteri Adı veya diğer özel isteklerin belirtilebileceği alan)
- Ürün otomotiv sektörü için mi üretilmektedir?
- Ürün emniyet parçası olarak mı kullanılacak?

Müşterinin talep ettiği ürünü temsil eden malzeme kodu belirlenerek SAP sistemine üretim sipariş girişi Satış Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Üretim Planlama Müdürlüğü, ilgili siparişe ait malzeme kodunda tanımlanmış tüm üretim spektlerini, günlük olarak hazırladığı “ÇKH Üretim Programı” ile işletme ünitesine bildirmektedir. Bu sayede işletme ünitesi ilgili siparişi hangi parametrelere göre üretmesi gerektiğini, üretim sonrası ise Kalite Metalürji Müdürlüğü ise hangi parametrelere göre nihai mamul kontrolünü gerçekleştireceğini takip edebilmektedir.

SONUÇ

Çalışmanın birinci bölümünde yeni ürün kavramı, yeni ürün geliştirmenin günümüzde işletmeler açısından önemi ve yeni ürün geliştirme süreci ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. KARDEMİR ÇKH'sinde 2016 yılı itibari ile üretime başlanan kangal ürünü, mevcut endüstriyel pazarda hali hazırda 7 farklı üretici tarafından üretilebilen ya da ithalat yolu ile temin edilebilen bir ürün olmasına karşın KARDEMİR ürün yelpazesinde olmaması itibari ile “*pazarda var olan ancak işletme için yeni ürün*” sınıfında yer almaktadır.

Kurulan tesis en modern ve yüksek teknoloji ile kurulmuş olsa dahi aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı tüm aşamaları tanımlanmış yeni ürün geliştirme sürecinin oluşturulması KARDEMİR için önem arz etmiştir:

- Sektörde farklı üretim teknolojilerine sahip 7 farklı Kangal üreticisinin var olması,
- Kangal ürününün birçok farklı sanayi dalında kullanılması nedeni ile çok farklı kalite çeşitliliği,
- Kangal ürününü kullanan tesislerin her birisinin kendi işletme şartlarına göre belirledikleri özel kalite spesifikasyonlarının var olması,
- Müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak ürün tasarımının gerçekleştirilerek, bu tasarımın üretim yönetim sistemlerinde ürün izlenebilirliğine yönelik yeniden kurgulanması,

Yapılan çalışma ile tüm bu bulgular neticesinde; işletme üretim pratikleri ve iş süreçleri ile uyumlu, operasyonel tüm birimlerin içerisinde aktif olarak yer aldığı ve ürün izlenebilirliği ile desteklenmiş, literatürde yer alan yeni ürün geliştirme sürecinin 8 önemli bileşenini içerisinde içeren, “KARDEMİR Yeni Ürün Geliştirme Süreci” yeniden tasarlanarak kendi doküman yönetim sisteminde detayları tanımlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde rekabeti oluşturan 5 etken ve şirketlerin kendi yapıları gereği uygulayabilecekleri rekabet stratejilerinden bahsedilmiştir. Demir cevherinden sıvı çelik üretim yapabilen KARDEMİR'in ÇKH yatırımı ile kangal pazarına giriş yapması, diğer üreticiler arasında rekabeti oluşturan etkenlerden özellikle “*yeni rakiplerin pazara giriş tehdidi*” etkeninin şiddetini artırmıştır. KARDEMİR, standartlaştırılmış üretim teknolojileri ve operasyonel faaliyetlerinin büyüklüğü ile

ölçek ekonomisinin avantajlarını kullanarak, rekabet stratejilerinden “*Genel Maliyet Liderliği*” stratejisini uygulamaktadır. Tüm maliyetlerini, hedefler ve bu hedeflerin gerçekleşmeleri dâhilinde izleyerek raporlamaktadır. Üretim aşamalarında verimliliği artıracak ve maliyetleri düşürecek izleme sistemlerini aktif olarak kullanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde pazar bölümlendirme, pazar bölümlendirme seviyeleri, tüketici pazarlarının bölümlendirme kriterleri ve hedef pazar seçiminde firmaların uygulayabileceği pazarlama stratejilerine yer verilmiştir. 2007 yılı öncesinde ürettiği ürün yelpazesi ile sadece inşaat ve alt yapı sektörlerine hitap eden KARDEMİR, kalite çeşitliliği sınırlı ve tolerans aralıkları çok geniş ticari ürünler üretmekte idi. KARDEMİR’in üretim kapasitesi dâhilinde ürettiği tüm ürünleri kullanabilen ve hemen yakın çevresinde yer alan tesislerinde bulunması itibari ile bu döneme kadar şirket “**Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisini**” uygulamakta idi.

KARDEMİR yeni ürünü Kangal ile inşaat ve alt yapı sektörlerine ilave olarak otomotiv, mobilya, bağlantı elemanları, süspansiyon yayı, halat, kaynak teli, elektrot ve endüstriyel tel üretimi gibi birçok farklı sektörlere ürün satmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda KARDEMİR hedef pazar seçiminde “**Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisine**” geçiş yapmıştır. Bu çalışmada, KARDEMİR için yeni endüstriyel hedef pazar olan Kangal pazarı, ürünlerin sanayideki kullanım alanı ve kendi işletmesindeki üretilebilirlik derecesine göre 5 alt bölüme ayrılmıştır. Deneme üretimleri; alt bölümlerde yer alan tüm kalitelerin eş zamanda planlanması yerine, her alt bölüm içerisinde yer alan kalite gruplarındaki tüm deneme üretimlerinin tamamlanarak ve akabinde ticari sipariş alımına geçiş yapılması itibari ile bir sonraki alt bölüme geçiş yapılacak şekilde planlanmıştır. Bu şekilde şirket, üretim aşamasında kalite beklentilerine daha iyi odaklanarak aşama aşama ürün yelpazesi içerisindeki kalite çeşitliliğini artırmıştır. Bu durum denemeler aşamasında karşılaşılan maliyetleri ve olumsuzlukları azaltmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde yeni ürün geliştirme süreci, pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçimi ile ilgili literatürde yer alan benzer çalışmalara özet olarak yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise Dünya ve Türkiye yıllar itibari ile çelik üretim kapasite ve miktarları, Türkiye Kangal pazarı ve KARDEMİR’de 2015 ve sonrası

dönemlerde uygulamaya alınmış pazarlama uygulamalarına yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca kangal hedef pazarının, ürününün sanayideki kullanım alanlarına göre nasıl alt bölümlere ayrıldığı ve her alt bölümün oluşturulmasında göz önüne alınan kriterler detaylı olarak anlatılmıştır.

Çalışma süresince Hedef Pazar 1 (Ticari) ve Hedef Pazar 2 (Yüksek Karbonlu) 'de yer alan ürün gruplarının tamamına yönelik olarak deneme üretimi çalışmaları başarılı bir şekilde tamamlanmış ve pazarda yer alan müşterilerden ticari sipariş alımına geçiş yapılmıştır. Hedef Pazar 3, Hedef Pazar 4 ve Hedef Pazar 5'de yer alan ürün gruplarına yönelik olarak deneme üretimi çalışmaları ise aktif olarak sürdürülmektedir.

Deneme üretimleri gerçekleştirilen tüm ürünlere ait kalite spesifikasyon değerleri Bilgi Sistemleri üzerinde kayıt edilmeye başlanmıştır. Bu sayede müşteri beklentileri etkin olarak üretim birimlerine aktarılmakta ve kalite değerlendirmeleri bu spesifikasyon değerleri üzerinden gerçekleştirilmektedir.

KARDEMİR ÇKH tesis devreye alma çalışmaları önemli ölçüde tamamlanmıştır. 2016-2017 yılı üretimleri ve 2018 yılı hedef üretim değerleri Tablo 7'de yer almaktadır. Ürün geliştirme çalışmalarının devam edecek olması ve bu deneme üretimleri esnasında yaşanabilecek üretim kayıpları göz önüne alındığında 2018 yılı hedef üretimi 360.000 ton olarak belirlenmiştir. Deneme üretimlerin tüm hedef pazarlar için tamamlanması itibari ile tesisin kurulu kapasitesi dâhilinde çalıştırılması hedeflenmektedir.

Tablo 6: KARDEMİR ÇKH Üretim Değerleri

Ürün Tipi	2016	2017	2018
Kangal - Kalın Kangal - Çubuk - İnşaat Demiri (ton)	54.991	278.445	360.000

2016 ve 2017 yıllarında ÇKH'sinde gerçekleştirilen üretime ait kalite, ebat ve malzeme kodu sayıları Tablo 7'de yer almaktadır. Tablo 7'de görüleceği üzere 2017 yılında yeni ürün geliştirme faaliyetleri hızlı bir şekilde devam etmiştir. Üretime alınan kalite sayısı, ebat sayısı ve malzeme kodu sayılarındaki önemli artışlar tesiste üretilebilecek ürün çeşitliliğini göstermektedir.

Tablo 7: ÇKH'de Üretilen Kalite-Ebat-Malzeme Kodu Sayıları

Parametre	2016	2017	Değişim (%)
Kalite Sayısı	16	32	% 100
Ebat Sayısı	20	39	% 95
Malzeme Kodu Sayısı	60	129	% 115

KARDEMİR Pazarlama Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen müşteri ziyaret sayıları ve toplam katılım gösterilen fuar, kongre ve sempozyum sayıları da 2016 ve 2017 yılları için karşılaştırmalı olarak Tablo 8’de yer almaktadır. 2017 yılında pazarda yer alan müşterilere gerçekleştirilen teknik ziyaretlerin aktif olarak devam ettiği ve katılım gösterilen fuar, kongre ve sempozyum sayılarında da önemli artışların olduğu gözlenmektedir.

Tablo 8: KARDEMİR Pazarlama Faaliyetleri

Parametre	2016	2017	Değişim (%)
Müşteri Ziyaret Sayısı	126	121	% 96
Katılım Yapılan Fuar/Kongre/Sempozyum	10	21	% 110

KARDEMİR kurulan bu sistematikler ile daha planlı bir şekilde ürün çeşitliliği içerisindeki katma değeri yüksek ürünlerin payını günden güne artırmayı hedeflemektedir. Yeni devreye alacağı Demiryolu Tekerü Üretim Tesisi bu yönde ilerlemesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

Yeni bir endüstriyel pazara giriş yapmayı planlayan işletmelere; pazarlama karması oluşturmada kullanacakları maliyetleri minimize edebilmeleri için, ürünün sunulacağı hedef pazarı kendi içerisinde homojen özellikler içeren alt pazarlara ayrıştırmaları, her alt bölüm için strateji geliştirmeleri ve operasyonel tüm ünitelerin içerisinde yer aldığı ve aşamaları net olarak tanımlanmış yeni ürün geliştirme süreci oluşturmaları bu çalışma ile önerilmektedir.

Bu çalışmanın pazarlama yöneticilerine ve yeni ürün geliştirme literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Akkuş, B. (2016). Bütünleşik Mobilya Odaklı Yeni Ürün Geliştirme Örnekleme: Sehpa-Mecmualık ve Benzeri Eşya Seçenekleri, Hacettepe Üniversitesi, Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Akoğul, S. (2016). Kümeleme ve Çok Boyutlu Ölçekleme Analizleri ile Endüstriyel Pazar Bölümlendirmesi ve Etkili Ürünlerin Belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 25, Sayı 1*.
- Altuğ, N. (2017). İşletmelerde Yeni Ürün Geliştirme Çalışmaları ve Başarı Faktörü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 20-28*.
- Arda, R. (2006). Endüstriyel Pazarlarda Faaliyet Gösteren Kobi'ler Açısından Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi ve Yönetimi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Avşar, Ö. (2006). Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Cengi, E., Ayyıldız, H., & Kırkibir, F. (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinin Başarısında Etkili Olan Faktörler. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı : 24, 133-147*.
- Çamlıca, K. (2014). Sürdürülebilir Turizme İlişkin Ziyaretçi Tutumlarının ve Tekrar Ziyaret Niyetlerinin Pazar Bölümlendirme Kriteri Olarak Kullanılması:Kapadokya Bölgesi Örneği, Hacettepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enst.,Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Çevik, B. (2017). *Demir Çelik Sektörü Raporu*. Türkiye İş Bankası, İktisadi Araştırmalar Bölümü.
- Dahan, G. S. (2008). Organik Gıda Sektöründe Niş Pazarlama Stratejileri, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, Reklamcılık ve Tanıtım Bilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul.
- DBS Asian Insights. (Temmuz 2016). *Sector Briefing 27 "Oversupply in the Global Steel Sector, Challenges and Opportunities"*. DBS Group Research.
- Durmaz, Y., & Yardımcıoğlu, M. (2015, Aralık). Ürün Kararları ve Stratejileri Üzerine Teorik Bir Yaklaşım. *ResearchGate*, s. 367-387.
- Ekşi, N. (2017, Mayıs). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde X-Y-Z Kuşaklarının Satın Alma Tercihlerindeki Farklılıkların ve İlişkilerin İncelenmesi:Cep Telefonu

Üzerinde Uygulama, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Yüksek Lisans.

- Erkan, Ç. (2013). Pazarlamada Yeni Ürün Geliştirme ve Çay Sektörü Üzerine Tüketiciye Yönelik Bir Uygulama, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. Trabzon.
- Erkara, O. (2016). *KARDEMİR Kangal Pazarlama Sunumu*. Karabük.
- Eryılmaz, M. (2017). Verilerle Türkiye Çelik Sektörü Değerlendirmesi. *New Horizons in Steel Market* (s. 14). İstanbul: SteelOrbis.
- Gönüllüoğlu, S. (2003). Belirsizlik Ortamında Yeni Ürün Geliştirmeye İlişkin Portföy Oluşturulması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 8.
- Gräßlera, I., Pöhlera, A., & Hentzea, J. (2017). Decoupling of Product and Production Development in Flexible Production. *27th CIRP Design 2017*, (s. 548-553).
- Hüsem, M. (2016, 12 28). *Karadeniz Teknik Üniversitesi, Akademik Veri Yönetim Sistemi*. Duyuru ve Dökümanlar, Ders Notu, Öngörülmesi Beton: <http://aves.ktu.edu.tr/mhusem/dokumanlar> adresinden alındı
- İlhan, F. (2006). Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- International Trade Administration. (2016, Kasım). *Global Steel Report*. U.S. Department of Commerce, International Trade Administration. <https://www.trade.gov>: <https://www.trade.gov/steel/pdfs/07192016global-monitor-report.pdf> adresinden alındı
- Jaroenwanit, P., & Kattiyapornpong, U. (2012). *Exploring the Role of Marketing Strategy and New Product Development in Long-term Success of Market Acceptance, A Case Study of a Local Product in Thailand*. University of Wollongong, Research Online, Faculty of Business - Papers.
- Kallenbach, S. (2011). Niche Marketing: Where Quality is Better Than Quantity. *LIMRA's Market Facts Quarterly*, 30.
- Kara, A. (2017). Uluslararası Pazar Bölümlendirme ve Konumlandırma Stratejilerinin İhracat Performansına Etkisi: Türk İhracatçıları Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi*. İstanbul.

- KARDEMİR A.Ş. (2016). *Kalite Metalurji ve Laboratuvarlar Müdürlüğü, Yeni Ürün / Değişiklik Talep Formu*. FRM.KY.0190/04.
- KARDEMİR A.Ş. (2016). *Kardemir Ürün Kataloğu*.
<http://kardemir.com.tr/Dosyalar/Katalog.pdf> adresinden alındı
- KARDEMİR A.Ş. (2016). *Pazarlama Prosedürü*.
- KARDEMİR A.Ş. (2016, 11 23). Yönetim Temsilciliklerinin Görev ve Tanımı.
- KARDEMİR A.Ş. (2017, Ekim). *2017 3. Çeyrek Finansal Sonuçları*. Kardemir A.Ş Yatırımcı İlişkileri:
<https://www.kardemir.com/yatirimci/Dosyalar/Yatirimci/YatSunum/2017-3.pdf> adresinden alındı
- KARDEMİR A.Ş. (2017, 11 1). *Tarihçe*. Kardemir A.Ş Yatırımcı İlişkileri Web Sitesi:
<https://www.kardemir.com/yatirimci/Default.aspx?Lng=tr-TR&b=33> adresinden alındı
- Keskinkılıç, P. (2011). *Pediyatrik Beslenme Ürünleri Sektöründe Pazar Bölümlendirmesi: Bebek Mamaları Üzerine Bir Araştırma*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kulaklı, A. (2005). *Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama*. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı:4*, 99-114.
- Larsen, N. (2010, Mayıs). *Market Segmentation, A Framework for Determining the Right Target Customers*, BA Thesis, Aarhus School of Business.
- Müsellim, N. (2002, Şubat). *Yeni Ürün Geliştirme Süreci Başarı ve Başarısızlık Nedenleri*. *İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Nickols, F. (2016). *Competitive Strategy and Industry Analysis, A La Michael Porter*.
<http://www.nickols.us/strategyandstrategicplanning.html> adresinden alındı
- Özer, N. (2011). *Yeni Ürün Geliştirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Uygulama*, Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Özmen, M., Uzkurt, C., Özdemir, Ş., Altunışık, R., & Torlak, Ö. (2013). *Pazarlama İlkeleri*. içinde Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Paker, N. (2014). *Market Segmentation Analysis Based On Yachters' Marina Expectations: A Study On Marinas Located in İzmir and Aydın*, Yaşar University, Institute of Social Science, Department of Business Administration, Master Thesis. İzmir.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Rouse, M. (2016, Haziran). *TechTarget, SearchCIO*. What is Product Development (New Product Development): <http://searchcio.techtarget.com/definition/product-development-or-new-product-development-NPD> adresinden alındı
- Şaylan, O., & Esmer, Y. (2017). Endüstriyel İşletmelerin Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Müşteri Katılımına Yönelik Teorik Bir Araştırma. *IBANESS Conference Series*. Kırklareli.
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, Volume 15, Issue 1, (Nov. - Dec. 2013), 11-17.
- Tuckwell, K., & Jaffey, M. (2013). Market Segmentation and Target Marketing. *Think Marketing* (s. 117-142). içinde Toronto: Pearson Canada Inc. <http://www.pearsoncanada.ca/media/highered-showcase/multi-product-showcase/tuckwell-think-ch06.pdf> adresinden alındı
- Turgut, B. (2017). Çelik Sektörü İzlenimleri. *New Horizons in Steel Market*. İstanbul: SteelOrbis.
- Uç, H. (2016). Marka Değeri Bileşenleri İle Yeni Ürün Geliştirme Arasındaki Etkileşimin İncelenmesi: Akıllı Telefon Sektöründe Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Uçar, E. (2006). Yaşam Tarzına Göre Pazar Bölümlendirme ve Bireysel Emeklilik Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Uğurlu, H. (2007). Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme Ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Doktora Çalışması. İstanbul.
- Uygun, H. (2014). Yeni Ürün Geliştirme Ve Ortak Pazarlama Stratejisi: Trabzon Yöresel Turizm Destinasyonları Örneği, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Trabzon.
- Vielhaber, M., & Stoffels, P. (2014). Product Development vs. Production Development. *In Procedia CIRP 21*, (s. 252-257).
- World Steel Association. (2016). *Steel Statistical Yearbook 2016*.

World Steel Association. (2017, 10 30). *World Steel in Figures 2017*.
<https://www.worldsteel.org>:
<https://www.worldsteel.org/publications/bookshop/product-details/~World-Steel-in-Figures-2016~PRODUCT~World-Steel-in-Figures-2017~.html>
adresinden alındı



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Pazarlama Stratejisi	24
Tablo 2: Rekabetçi Strateji ve Sektör Analizi.....	27
Tablo 3: Pazar Bölümlendirme Kriterleri	35
Tablo 4: Tüketici Pazarlarının Bölümlendirilmesindeki Kriterler.....	44
Tablo 5: KARDEMİR Kangal Hedef Pazarları	69
Tablo 6: KARDEMİR ÇKH Üretim Değerleri.....	79
Tablo 7: ÇKH'de Üretilen Kalite-Ebat-Malzeme Kodu Sayıları	80
Tablo 8: KARDEMİR Pazarlama Faaliyetleri	80



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Müşteri Değer Zinciri.....	18
Şekil 2: Üretim Geliştirme Süreci	19
Şekil 3: Ürün ve Üretim Ömrü Arasındaki Ortak Bağlantı.....	20
Şekil 4: Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	21
Şekil 5: Pazarlama Planı.....	24
Şekil 6: Genel Rekabet Stratejisi.....	32
Şekil 7: Pazar Bölümlendirme Seviyeleri	36
Şekil 8: Hedef Pazar Tanımlama Değişkenleri	39
Şekil 9: Dünya Ham Çelik Tüketimi.....	56
Şekil 10: En Büyük 15 Çelik Üreticisi Ülke	58
Şekil 11: Türkiye Çelik Sektörü Gelişimi	59
Şekil 12: Kardemir Yeni Ürün Geliştirme Süreci	72

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Yıllar İtibari ile Dünya Sıvı Çelik Üretimi	54
Grafik 2: Dünya Sıvı Çelik Üretim Kapasitesi.....	55
Grafik 3: Çelik Sektörü Kapasite Kullanım Oranı	55
Grafik 4: Yıllar İtibari İle Çin Sıvı Çelik Üretimi.....	56
Grafik 5: Ana İhracatçı Ülkelerin Dünya Çelik İhracatından Aldığı Pay	57
Grafik 6: Türkiye Yıllar İtibari İle Ham Çelik Üretim Kapasitesi	57
Grafik 7: Türkiye Yıllar İtibari İle Sıvı Çelik Üretimi	59
Grafik 8: KARDEMİR Yıllar İtibari İle Sıvı Çelik Üretimi	60
Grafik 9: Bölgelere Göre Yıllık Kangal Üretimi.....	61
Grafik 10: Türkiye Kangal Pazarı Büyüklüğü.....	61
Grafik 11: Çin İç Piyasa Uzun Ürün Fiyatları.....	66
Grafik 12: Kardemir Üretim Girdileri Dağılımı	67
Grafik 13: Kardemir İlk Madde ve Malzeme Dağılımı.....	67

ÖZGEÇMİŞ

Nazmi SARIKAYA, 12.05.1981 İskenderun doğumludur. 1999-2003 yılları arasında Lisans eğitimini Osmangazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünde tamamlamıştır. 2004-2007 yılları arasında BOSSA Denim & Spor Giyim İşletmeleri'nde Üretim Planlama Uzmanı, 2007-2010 yılları arasında İskenderun Demir Çelik Fabrikaları'nda Üretim Planlama Mühendisi ve aynı şirkette 2010-2015 yılları arasında Tesisler Programlama Başmühendisi olarak görev almıştır. Çalışma hayatına 2015 yılı itibari ile KARDEMİR'de Üretim Planlama Müdürü olarak devam etmektedir.

17.Uluslararası Metalürji ve Malzeme Kongresi'nde "Sıcak Haddehanelerde Enerji Tasarrufu için Sıcak ve Direkt Şarj Uygulaması" konulu bildiri çalışması ve Karabük'te düzenlenen 3. Uluslararası Demir & Çelik Sempozyumunda "Economic Crises in Turkey and in the World and Their Effects on Iron and Steel Market" konulu bildiri çalışmaları bulunmaktadır.