

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÜRÜN (MAMUL)
GELİŞTİRMENİN AR-GE DEPARTMANINDA TEKNİK
AŞAMALARI VE PİYASA ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Fatma BAŞ**

**Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Mehmet KAHVECİ**

İstanbul – 2015

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....*Aleme*.....Anabilim/Alan Bilim Dalı.....*Aleme*..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisi*Fatma KAS*..... tarafından hazırlanan
“.....*Üretim işletmelerinde ürün mamül geliştirme ar-ge*
departmanlarında teknik aşamaları ve piyasa analizi.....”
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi *20.01.2015*

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: *Y. Doç. Dr. Mehmet Kaya*
Danışman: *Halıç* Üniv. *Aleme* ASD/ABD Öğr. Üyesi

Aleme

Jüri Üyesi: *Prof. Dr. Mehmet Celal Sarıca*
Halıç Üniv. *Musta* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Mehmet Celal Sarıca

Jüri Üyesi: *Prof. Dr. Zeli Aksoy*
Halıç Üniv. *Musta* ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Zeli Aksoy

Jüri Üyesi:
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:
.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

Üretim İşletmelerinde Ürün (Mamul) Geliştirmenin Ar-Ge Departmanında Teknik Aşamaları ve Piyasa Analizi isimli araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, yardım ve katkılarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Kahveci'ye, yüksek lisans öğrenimim sürecince desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ali Sait Sevgener'e teşekkür ederim.

Tez çalışmam ve yüksek lisans öğrenimim boyunca desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen sevgili ikiz kardeşlerime ve arkadaşlarıma, beni akademik hayata yönlendiren ve daima yol göstericilerim olan canım annem, babam ve abim Yaşar Baş'a şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2015

Fatma BAŞ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. ÜRÜN VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME.....	2
2.1. Ürün Kavramı	3
2.1.1. Ürünün Yaşam Döngüsü.....	4
2.1.2. Ürünlerin Sınıflandırılması.....	8
2.2. Yenilik Kavramı	10
2.3. Yeni Ürün Kavramı	13
2.3.1. Buluş Anlamında Yeni Ürün.....	15
2.3.2. İşletme İçin Yeni Ürün	15
2.3.3. Pazar İçin Yeni Ürün.....	16
2.3.4. Mevcut Ürünün Geliştirilmesi.....	16
2.3.5. Yeni Ürün Geliştirmenin Amacı ve Önemi.....	17
2.3.6. Yeni Ürünlerin Sınıflandırılması.....	20
2.4. Yeni Ürün Geliştirme İlkeleri.....	24
2.5. İşletmeleri Yeni Ürün Geliştirmeye İten Faktörler.....	28
2.5.1. Talepteki Değişmeler.....	29
2.5.2. Rekabet Yapısındaki Değişmeler.....	30
2.5.3. Pazarlama Olanaklarındaki Değişmeler.....	31
2.5.4. Üretim Olanaklarının Değişimi.....	31
2.5.5. Finansal Değişiklikler.....	31
2.5.6. İmaj Değişimi.....	31
2.5.7. Ürün Yaşam Süresinin Kısa Oluşu.....	31

2.6.	Yeni Ürün Geliştirmede Örgütlenme ve Denetimi.....	32
3.	YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ, STRATEJİLERİ VE AR-GE.....	42
3.1.	Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri.....	43
3.1.1.	Ar-Ge Çalışmaları ve Ar-Ge Projeleri.....	45
3.1.2.	Ar-Ge Bölümünün İşletme İçindeki Yeri ve Önemi.....	54
3.1.3.	Ar-Ge Faaliyetleriyle Yeni Ürün Geliştirme.....	55
3.1.3.1.	Saldırgan Strateji.....	56
3.1.3.2.	Savunmaya Yönelik Strateji.....	57
3.1.3.3.	Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler.....	58
3.1.3.4.	Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejisi.....	59
3.1.4.	Lisans Anlaşmalarıyla Yeni Ürün Geliştirme.....	60
3.1.5.	Pazar Oluşturarak Yeni Ürün Geliştirme.....	60
3.1.6.	Niş Pazarlama Yaklaşımıyla Yeni Ürün Geliştirme.....	61
3.1.7.	Bilgi ve Teknoloji Satın Alarak Yeni Ürün Geliştirme.....	61
3.1.8.	Kişi veya İşletmeler Elde Edilerek Yeni Ürün Geliştirme.....	61
3.2.	Yeni Ürün Geliştirme Süreci.....	62
3.2.1.	Yeni Ürün Düşüncelerinin Toplanması.....	63
3.2.2.	Ön Eleme Aşaması.....	66
3.2.3.	Kavram Geliştirme ve Test Etme Aşaması.....	67
3.2.4.	Ticari Analiz Aşaması.....	68
3.2.5.	Ürünün Geliştirilmesi Aşaması.....	69
3.2.5.1.	Fiziksel Özellikler.....	70
3.2.5.2.	Marka Kararları.....	71
3.2.5.3.	Ambalajlama Kararları.....	72
3.2.5.4.	Ürün Etiketleri ve Etiketleme.....	72
3.2.5.5.	Kalite.....	73
3.2.6.	Pazar Testleri Aşaması.....	74
3.2.6.1.	Ürünün Deneme Programının Hazırlanması.....	75
3.2.6.2.	Deneme Pazarının Seçimi.....	75

3.2.7.	Ticarileştirme (Piyasaya Sürme).....	76
3.2.7.1.	Ne Zaman (Zamanlama).....	77
3.2.7.2.	Nerede (Coğrafi Strateji).....	78
3.2.7.3.	Kime (Hedef Pazar Beklentileri).....	78
3.2.7.4.	Nasıl (Pazara Sunuş Stratejileri).....	78
3.3.	Tüketicinin Yeni Ürünü Benimsemesi ve Yeniliğin Yayılma Zamanı.....	81
4.	ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÜRÜN (MAMUL) GELİŞTİRMENİN AR-GE DEPARTMANINDA TEKNİK AŞAMALARI VE PİYASA ANALİZİ.....	83
4.1.	Araştırmanın Modeli.....	83
4.2.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	84
4.3.	Araştırmada Veri Toplama Araçları.....	85
4.3.1.	Araştırmanın Değerlendirme Ölçeği.....	85
4.3.2.	Likert Ölçeği Güvenirlik Analizinin Uygulanması.....	86
4.4.	Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	88
4.5.	Bulgular ve Yorum.....	88
4.5.1.	Yeni Ürün Geliştirme Stratejilerini Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	88
4.5.2.	Katılımcıların Eğitim Durumları ve Görevlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	90
4.5.3.	İşletmenin Yeni Ürün Geliştirme Süreçlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	93
4.5.4.	İşletmenin Yeni Ürün Geliştirme Politikalarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	100
4.5.4.1.	İşletmedeki mevcut durum / örgütsel özellikler.....	100
4.5.4.2.	İşletmelerin Ürün Geliştirme Stratejileri.....	107
4.5.4.3.	Yeni ürün kavramının değerlendirilmesi.....	120
4.5.4.4.	İşletmenin Ürün Geliştirme Çabalarına Önem Verme Nedenleri.....	124
4.5.4.5.	Ar-Ge Çalışmalarında Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı....	134

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	144
6. KAYNAKLAR.....	146
7. EKLER.....	155
7.1. Ek 1: Anket Formu.....	155

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1. İşletme İçi Örgüt Şeması.....	34
Şekil 2.2. Yeni Ürün Planlama Süreci.....	35
Şekil 2.3. Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi.....	36
Şekil 2.4. Yeni Ürün Geliştirme Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkisi....	37
Şekil 3.1. Ar-Ge Projesi Aşamaları.....	46
Şekil 3.2. Yeni Ürün Düşüncelerinin Kaynakları.....	64
Şekil 4.1. Katılımcıların Firma İçerisindeki Görevleri.....	91
Şekil 4.2. Katılımcıların Eğitim Durumları.....	92
Şekil 4.3. Yeni geliştirdiğiniz bir ürünün pazarda ortalama ürün ömrü ne kadardır?	94
Şekil 4.4. İşletmenizde yeni bir ürün geliştirmek için gerekli ortalama süre nedir?	96
Şekil 4.5. İşletmeniz ortalama ne kadar sıklıkla piyasaya yeni bir ürün sunmaktadır?	97
Şekil 4.6. İşletmenizin sahip olduğu ürün geliştirme süreçleri.....	99

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 4.1. Katılımcılarla Görüşme Şekli.....	85
Tablo 4.2. Likert Ölçeği Analiz Sonuçları.....	87
Tablo 4.3. Yeni Ürün Geliştirme Stratejilerini Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	89
Tablo 4.4. Katılımcıların Firma İçerisindeki Görevleri.....	90
Tablo 4.5. Katılımcıların Eğitim Durumları.....	92
Tablo 4.6. Yeni geliştirdiğiniz bir ürünün pazarda ortalama ürün ömrü ne kadardır?	93
Tablo 4.7. İşletmenizde yeni bir ürün geliştirmek için gerekli ortalama süre nedir?	95
Tablo 4.8. İşletmeniz ortalama ne kadar sıklıkla piyasaya yeni bir ürün sunmaktadır?	97
Tablo 4.9. İşletmenizin aşağıdaki ürün geliştirme süreçlerinden hangilerine sahip olduğunu belirtiniz.....	98
Tablo 4.10. İşletmemizde ürün geliştirme çalışmalarını teşvik eden/destekleyen bir yönetim anlayışıdır.....	100
Tablo 4.11. İşletme üst yönetimi, ürün geliştirme ile ilgili her türlü öneriyi dikkate alır ve değerlendirir.....	101
Tablo 4.12. İşletmemizde modern iletişim araç ve tekniklerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır	102
Tablo 4.13. İşletmemizde organizasyonel birimler arasında çok yönlü (yatay/dikey) iletişim vardır.....	103
Tablo 4.14. Ürün geliştirme çalışmalarında başarı gösteren çalışanlar ödüllendirilmektedir.....	104
Tablo 4.15. İşletmemizde ürün geliştirme çalışmalarını destekleyen performans değerlendirme sistemi vardır.....	105
Tablo 4.16. İşletmemizde yenilikleri, yaratıcılığı ve gelişimi ödüllendirici bir düzen mevcuttur.....	106
Tablo 4.17. İşletmemiz, fırsatları iyi değerlendirmek için belirsizliklerin çok olduğu yeni ürün kararlarında cesur davranır ve riskleri göze alır.....	107

Tablo 4.18.	İşletmemiz, orijinal ürünleri olan ya da ürün geliştirmede başarılı diğer işletmeleri bünyesine katmaktadır.....	108
Tablo 4.19.	İşletmemiz konusunda uzmanlaşmış diğer işletmelerden Ar-Ge hizmetleri satın almaktadır.....	109
Tablo 4.20.	İşletmemiz, mevcut/yeni ürünlerimizi geliştirmek ya da yeni pazarlar bulmak için sürekli yeni fırsatlar ve yeni teknolojiler araştırmaktadır.....	110
Tablo 4.21.	İşletmemiz, yeni ürün/fikirler üretme konusunda her zaman rakiplerin önünde olmaya çalışır.....	111
Tablo 4.22.	İşletmemiz, başarılı olacağı ve yüksek kâr getireceği kesin olan ürünler geliştirir.....	112
Tablo 4.23.	İşletmemiz rakip işletmelerin çok satan ürünlerini inceleyerek ona benzer ürünler geliştirir.....	113
Tablo 4.24.	İşletmemiz rakiplerimizin ürünü pazara sunmasını bekleyerek, bu ürünün olumsuzluklarını gördükten sonra daha iyisini geliştirerek pazara sunmaktadır.....	114
Tablo 4.25.	İşletmemiz, mevcut ürünlerinde değişiklikler yaparak Pazar başarısı elde ettikten sonra rekabet edebilecek yeni ürünler geliştirmeyi tercih eder.....	115
Tablo 4.26.	Ürün geliştirme ile ilgili her türlü konu ve çıkabilecek sorunlar ürün geliştirme sürecinin tasarım aşamasında tartışılır.....	116
Tablo 4.27.	İşletmemizde ürün geliştirme sürecinin ilk aşamalarında büyük çaba ve kaynak sarf edilmektedir.....	117
Tablo 4.28.	İşletmemizin ürün geliştirme çalışmalarında farklı bölümlerden kişilerin katıldığı tedarikçilerin ve müşterilerin de yer aldığı ürün geliştirme ekipleri kullanılmaktadır.....	118
Tablo 4.29.	Farklı fiziksel ortamlarda bulunan ekip üyeleri, ekip çalışmalarına iletişim teknolojilerini kullanarak katılır.....	119
Tablo 4.30.	Buluşlar ve teknolojik gelişmelerden yararlanarak ortaya çıkarılan yeni ürünler.....	120
Tablo 4.31.	İşletme için yeni, pazar için yeni olmayan ürünler.....	121
Tablo 4.32.	İşletme için eski, pazar için yeni olan ürünler.....	122

Tablo 4.33.	Ürün farklılaştırma ile ortaya çıkarılan ürünler (tasarım, fiyat, satış koşulları, ambalaj).....	123
Tablo 4.34.	Ar-Ge maliyetlerini düşürmek.....	124
Tablo 4.35.	İşletme kârını arttırmak.....	125
Tablo 4.36.	Müşteri memnuniyetini arttırmak.....	126
Tablo 4.37.	Pazar payını arttırmak.....	127
Tablo 4.38.	Pazarda ilk olmanın avantajını yakalamak.....	128
Tablo 4.39.	Pazarda rekabet üstünlüğünü elde etmek.....	129
Tablo 4.40.	Pazardaki değişimlerin en hızlı şekilde ürüne yansıtma.....	130
Tablo 4.41.	Ürün geliştirme süresini kısaltmak.....	131
Tablo 4.42.	Ürün kalitesini arttırmak.....	132
Tablo 4.43.	Ürünlerin eskimesi ve rakiplerin sunduğu yenilikler.....	133
Tablo 4.44.	Hız ve zaman kazandırmaktadır.....	134
Tablo 4.45.	Yaratıcılığını arttırmaktadır.....	135
Tablo 4.46.	Yapılan hatalar kolayca düzeltilebilmektedir.....	136
Tablo 4.47.	Gerçekçi (foto-realistik) görüntüler elde edilebilmektedir.....	137
Tablo 4.48.	Kesin sonuçlar vermektedirler.....	138
Tablo 4.49.	Birimler arası veri paylaşımına olanak sağlamaktadırlar.....	139
Tablo 4.50.	Kolay öğrenilebilmektedirler.....	140
Tablo 4.51.	Kolay kullanılabilirler.....	141
Tablo 4.52.	Hata vermeden, sürekli çalışabilmektedir.....	142
Tablo 4.53.	Üretim çizimleri elde edilebilmektedir.....	143

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Fatma Baş
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Mehmet Kahveci
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - Ocak 2015

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÜRÜN (MAMUL) GELİŞTİRMENİN AR-GE DEPARTMANINDA TEKNİK AŞAMALARI VE PİYASA ANALİZİ

ÖZET

Teknoloji ve Ar-Ge işletmelerin alanları ile ilgili ele aldığı önemli konulardan biridir. Ar-Ge, sadece temel üretimin sağlanması ile son bulan bir süreç değildir. Yeni ürünün sürekli biçimde iyileştirilmesi de Ar-Ge faaliyetleri ile sağlanır. Araştırma ve geliştirme çalışmaları, günümüzün rekabet ortamı içinde işletmenin var oluş mücadelesidir. Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerini sürdürmek ve kaynaklarını etkin kullanabilmek açısından Ar-Ge çalışmalarına ihtiyaçları büyüktür. Bu çalışmada, üretim işletmelerinde ürün geliştirmenin Ar-Ge departmanında teknik aşamaları ve piyasa analizi değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Üretim, ürün, yeni ürün geliştirme, Ar-Ge

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Fatma Baş
Field : Business
Program : Business
Supervisor : Assist.Prof.Dr.Mehmet Kahveci
Degree Awarded and Date : Master - January 2015

IN PRODUCTION ENTERPRISE PRODUCTS (PRODUCT) OF THE DEVELOPMENT R & D DEPARTMENT TECHNICAL STAGES AND MARKET ANALYSIS

ABSTRACT

Technology and R & D areas that deal with related businesses is one of the key issues. R & D is not a process that ended only with the provision of basic production. Continuously to improve the new product is also provided by the R & D activities. Research and development work is the struggle of existence in today's competitive business environment. Therefore, in terms of maintaining the activities of the business and be able to use resources effectively to the needs of R & D work is great. In this study, the technical stage and market analysis in the R & D department to develop products manufacturing enterprises are evaluated.

Keywords: *Production, products, new product development, R & D*

1. GİRİŞ

Günümüzün yüksek rekabetçi pazarlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini arttırabilmek için tüketici isteklerini tatmin edeceklerine inandıkları yeni ürünler geliştirmeleri bir tercihten çok bir zorunluluk haline gelmiştir. Pazarda başarıya ulaşmak benzeri olmayan, daha yüksek kaliteli, yeni özelliklere sahip ve kullanım değeri daha yüksek bir ürün geliştirmekle mümkündür.

Yeni ürün geliştirebilme ve teknolojik gelişimlere uyum sağlama yeteneği rekabet düzeyini önemli oranda etkilemektedir. Müşteriye yepyeni bir fayda yaratılması olarak ifade ettiğimiz yenilik, müşterilere yeni faydalar yaratacak çözümler üretir. Bu noktada işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en önemli temel yenilik anlayışıdır. Buradan hareketle gerçek bir yenilikten bahsedebilmek için bir ürünün müşteri açısından önemi, müşteri gözünde eşsizliği, ikamesinin olmaması ve pazarlamaya açık olabilmesi gibi niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Türkiye’de üretim yapan şirketlerin hızla değişen dünyada gelişmiş ülkeler sınıfında yer alabilmesi için teknoloji üretmeye, yenilikçi ürünler geliştirmeye ve farklılaşmaya her zamankinden daha fazla ihtiyacı vardır. Bu bağlamda, kullanılabilir ve pratik yenilikler üretme aşamasında, yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar olarak tanımlanabilecek olan Ar-Ge aktiviteleri, kendine giderek artan bir yer bulmakta ve gerek mikro sistemler gerekse makro sistemler tarafından Ar-Ge yükselen bir popülerlik kazanmaktadır. Söz konusu bu durum hayatın her alanını etkilediği gibi ekonominin temel dinamiklerini de etkilemekte, teknoloji dolayısıyla Ar-Ge, ekonomi literatüründe tartışılır hale gelmektedir. Üretim işletmelerinde ürün geliştirmenin Ar-Ge departmanında teknik aşamaları ve piyasa analizini konu alan bu çalışmanın giriş bölümünden sonra gelen ikinci bölümünde ürün ve yeni ürün geliştirme konusu, üçüncü bölümde ise yeni ürün geliştirme süreci, stratejileri ve araştırma-geliştirmenin işletme içindeki yeri ile yeni ürün geliştirmedeki yeri incelenmiştir.

2. ÜRÜN VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME

İşletmeler kâr amacı taşıyın ya da taşımasın, buldukları pazar bölümünde konumlarını devam ettirebilmek, pazardan daha çok pay alabilmek veya yeni pazarlara girebilmek için yenilikçi bir politika izlemek durumundadırlar. Zira pazardaki rekabet, moda, teknoloji, tüketici talebindeki değişme ve benzeri faktörler pazara yeni ürünlerin sunulmasını gerekli kılmaktadır. Aksi halde, ortaya çıkan değişimi yakalayan işletmeler, pazarda var olmaya devam edecek, geride kalanlar ise, pazardan çekilmek zorunda kalacaktır. Bu bağlamda işletmeler, çeşitli kaynaklardan elde edecekleri bilgiler ışığında, pazarda oluşan yeni talebi karşılamak üzere, ya tamamen yeni bir ürün üretmek ya da mevcut ürünler üzerinde gerekli değişiklikleri yaparak, pazardaki payını korumaya veya artırmaya çalışacaklardır(İraz, 2005: 32).

Günümüzde, yeniliğin ve ekonomik büyümenin kaynağı olarak işletmeler gösterilmektedir. Pazarın ihtiyaçlarının önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması, günümüz işletmelerinin varlık nedeni durumuna gelmiştir. Piyasanın lider konumundaki işletmelere bakıldığında, bunların en önemli özelliklerinin yeni ürün veya üretim yöntemleri geliştirmek olduğu görülür(Porter, 2003: 67). Başka bir ifadeyle, günümüzün yoğun rekabet ortamı içinde işletmeler, araştırma-geliştirme (*Ar-Ge*) ve yenilik çalışmalarına yöneldikleri ölçüde başarılı olabilmektedirler(Barutçugil, 2009: 14).

Yeni ürün geliştirme kavramının temeli teknolojik gelişmelerdeki başarılarıdır. Teknolojinin gelişmesiyle; yeni ürün için yapılan araştırmalar ve yeni ürünü geliştirme çabaları hız kazanmış, yeni ürün teknolojik altyapıyla üretilmiştir. Teknolojinin yeterince gelişmediği ve yaşamımıza etkisinin bu kadar hissedilmediği 1950'li yıllarda yeni ürün geliştirme kavramı işletmeler için mali yük olarak görülmüş ve işletmeler ekonomik olarak bu maliyetin altına girmek istememişlerdir. Pazarda yeni ürün girdisi olmaması sebebiyle de tüketici beklentileri çok düşük

düzeyde idi. Pazarda var olan sınırlı sayıda ürün arasında tercih yapan tüketici, yaşam tarzını mevcut ürünler ile şekillendirmiştir. Ancak teknolojinin gelişmesi ile yeni ürün için yapılan çalışmalar hızlanmış, pazarlama hedeflerine ulaşmak için işletmelerin uyguladığı stratejiler arasında önemli bir yere gelmiştir. Yeni ürünlerin pazara girmesiyle tüketicilerin alışkanlıkları ve beklentileri de değişmiştir(Top, 2008: 249).

Günümüzün yüksek rekabetçi pazarlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek için tüketici isteklerini tatmin edeceklerine inandıkları yeni ürünler geliştirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Pazarda başarıya ulaşmak ve rekabet edebilmek benzeri olmayan, daha yüksek kaliteli, yeni özelliklere sahip ve kullanım değeri daha yüksek ürünler geliştirmekle mümkündür(Odabaşı ve Oyman, 2007: 37).

2.1. Ürün Kavramı

Günümüzde tüketicilerin beklentileri ve istekleri sürekli değişiklik göstermektedir. İşletmelerin tüketici beklentilerini karşılamaya dönük olarak ürün geliştirmeleri, beklentileri karşılamayan ürünlerde değişikliğe gitmesi ya da üretimini durdurması gerekmektedir(Sayılğan, 2012: 37). İşletmelerin başarısında ürün ve ürüne yönelik stratejiler önem kazanmaktadır.

İşletmeler için ticari hayatta büyük önemi olan ürün, çok farklı anlamlar içermektedir. Bu anlam ürünü üretenler, aracı olanlar, nihai olarak tüketenler açısından farklılaşmaktadır. Üreten kişi bir ürünü, fiziki kısmı ile düşünürken, tüketicinin aynı ürünü, onun sağlayacağı fayda hizmet ve tatmin ile düşündüğü görülmektedir. Bir aracı niteliğindeki kuruluş için ise ürün, tekrar başkalarına satılabilmek amacıyla satın almış olduğu ve kendisine kar getirmesini beklediği bir nesne olarak görülmektedir(Aktepe, 2983: 55).

Ürünün genel olarak tanımını yapacak olursak, bir istek veya ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla tüketim, ele geçirme, dikkate alınma ve kullanım için pazara sunulmuş olan herhangi bir şeydir. Ürün kavramı, fiziksel objeler, kişiler, yerler, hizmetler, örgütler ve düşünceler gibi pazarlanabilecek olan her şeyi içerir(Kotler, 1988:445).Mal, belirli bir ihtiyacı ya da isteği giderme özelliği bulunan ve değişime konu olan ürünlerdir(Cemalcılar ve diğ., 1989: 165).

Ürün algısı, ürünün üretimi ile uğraşanlar, aracı olanlar ve nihai olarak tüketenler açısından farklılıklar gösterdiğinden ortak bir tanımlama yapılamamıştır. Üretici ürünü onun fiziki kısmı ile düşünürken tüketici aynı malı onun sağlayacağı fayda, hizmet veya tatmini ile düşünür. Aynı zamanda aracı taraf açısından ürün, tekrar başkalarına satılmak amacıyla alınan ve kendisine kazanç getirmesi beklenen bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Demek oluyor ki ürün farklı bakış açılarından bakıldığı zaman farklı algıları da beraberinde getirmektedir.

Literatürde ürün kavramı da bu boyutlarda tanımlanmıştır; fiziksel objeler, hizmetler, kişiler, yerler, örgütler ve düşünceler gibi pazarlanabilecek her şeyi, pazara sunulan isteği veya ihtiyacı karşılayabilen herhangi bir şeyi kapsar(Kotler, 2000: 335). Ürün, somut ya da soyut olabilir, ya da her iki özelliği taşıyabilir. Örneğin yenilen yemek somut iken sunulan servis soyuttur ve bu da ürünü oluşturur. Başka bir ifadeyle ürün, “fiziksel bir nesne olabileceği gibi, bir hizmet ya da düşünce de olabilir(Yurdakul ve Kiracı, 2008)”.Ürün firma yöneticileri ile potansiyel müşteriler arasında köprü fonksiyonu görür ve pazarlama programının da temelini oluşturur.

2.1.1. Ürünün Yaşam Döngüsü

Her ürünün bir yaşam döngüsü vardır ve bu döngü içinde yaşamını tanımlar. Biyolojik bir benzetme ile çeşitli dönemler veya aşamalar halinde inceleyen bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir yaşam döngüsü (*life cycle*) bir ürün fikri doğduğu an başlar ve o ürün piyasadan kalkıncaya kadar devam eder, yani bütün geliştirim, işletim ve bakım faaliyetlerini içerir. Ürün yaşam döngüsü, bir mamulün satış gelirlerini, zaman unsuru ile temsil edilen değişkenlerin bağımlı değişkeni olarak almaya ve belirli karakteristik nitelikleri olan bölümlere ayırmaya dayanmaktadır(Mucuk, 2000: 130).Pazara yeni sunulan bir ürünün getireceği satış gelirleri ilk tanıtım ve arzından itibaren pazarda kaldığı süreçte önemli farklılıklar gösterir. Ürünün pazara sunulmasından sonra satışların geçireceği birbirinden belirgin şekilde farklı dönemlerin bulunması, ürünle ilgili bir başka kavram olan “*Ürün Yaşam Döngüsü*” kavramını ortaya çıkarmıştır(Mucuk, 2000: 131).

Ürünlerin yaşamlarının gelişmesi insan yaşamının geçirdiği devreleri andırır. Bu devreler sunuş (*tanıtma*), gelişme, büyüme, olgunluk, doyma ve gerileme (*düşüş*)

devreleridir. Ürünler arasındaki fark yaşam biçimlerinde değil, sürelerindedir(Porter, 2003:71).

Sunuş (Tanıtma) Dönemi:

Bu dönemde ürün pazarda kabul görmeye başlamaktadır. Bu aşamada tüketiciler tarafından aranmayan ürünlere Pazar bulmak için büyük çaba harcanır. Olası alıcıları harekete geçirmek için ürünün nitelikleri ve kullanma alanları hakkında çeşitli araçlarla reklamı yapılarak bilgiler verilir. Bu dönem genellikle zararlı kapatılır. Hatta birçok ürünler, bu dönemi aşamayıp yok olurlar(Mucuk, 2000: 291).

Yeni bir fikir ilk kez pazara girdiği için satışlar düşük olur. Müşteri ürünü fazla aramaz. Hatta ürün hakkında fazla bir bilgiye sahip de değildir. Firma yeni ürününü tanıtırsa bile, müşterinin bilgi sahibi olması zaman alabilir. Bu kayıplar tipik bir piyasaya girişteki gibi reklam ve yer geliştirme için çok para harcayıp edinebilecek kârların ümidiyle yatırım yapılır(Kozlu, 2000: 165).

Gelişme Dönemi:

Büyüme dönemi olarak da tanımlanabilen bu dönemde ürünün en iyisi üretilir, satışlar hızla artar. Gelişme döneminde rakipler ortaya çıkmaya başlar ve pazar bulan ürünün benzerleri piyasaya sürülür. Satışların yükselmesi ve fazla reklam harcamalarının olmaması ile birlikte bu aşamada kârlılık oranı artar. Bununla birlikte rekabetin artış göstermesiyle elde edilen kârlarda azalma da yaşanabilir. Diğer taraftan bazı firmalar, ürünün yaşam döngüsünü anlamayarak stratejik hatalar da yapabilirler. Gelişme devresinin başındaki büyük satış ve kâr fırsatlarını görebilirler, ancak bunun ardından gelecek rekabeti göz ardı ederlerse yapılan hataları anladıklarında geç kalmış olabilirler(Sayılğan, 2012: 132-133).

Gelişme devresinde ürünün dağıtımını ve piyasa payı artış göstermektedir. Tüketicilerin memnuniyetini kazandığı takdirde ürünün satışı hızla artar. Reklam, ürünü tanıtmak yerine rakip ürünlere olan üstünlüğünü vurgulamalıdır. Satışlar arttıkça reklam ve teşvik harcamalarının birim maliyeti düşecek, üretim miktarları da yükseldiğinden ürünün kârlılığı artacaktır(Kozlu, 2000: 165-166).

Olgunluk Dönemi:

Rakip firmalar tarafından üretilen taklit ürünler pazara sunulduğundan aşırı rekabet başlar. Ürünün diğerleri üzerindeki üstünlüklerini göstermek için reklam masrafları artar. Zaman zaman fiyat indirimleri uygulanması yolu da seçilebilmektedir. Aşırı reklam ve fiyat indirimlerinden dolayı bu dönemde işletme kârı düşer. Fiyat en önemli etken olur. Diğerlerine göre daha az yetkin olan firmalar bu baskıya dayanamaz ve pazardan çekilmek zorunda kalır(İsmailoğlu, 2002: 188). Olgunluk döneminde tanıtımın önemi giderek artar ve ürünler arasında çok az farklılıklar olmaya başlar. Her firma kendi talep eğrisine sahip olmasına karşın eğriler daha esnekleşir, zira potansiyel müşteriler ürünleri hemen hemen aynı olarak görmeye başlar.

Olgunluk dönemi kendi içinde üç kısma ayrılabilir(Mucuk, 2000: 132); *Büyüme olgunluğu:* Pazarda ürünü almaya yeni başlayan tüketiciler sebebiyle satışlardaki artış hızını kaybetmekle birlikte devam eder. *Durgun olgunluk:* Satışların sabit düzeyde kaldığı, yeni alıcıların çıkmadığı, sadık müşterilerin alım yaptığı aşamadır. *Gerileyen olgunluk:* Tüketicilerin başka ürünlere veya ikame ürünlere yönelmesiyle başlayan satışların gerilediği ancak hala yüksek olduğu aşamadır. Bu dönemde ürün sorumluları (4P) da değişiklik yapmak zorunda kalırlar. Bu değişiklikler pazarda değişiklik, üründe değişiklik, diğer pazarlama bileşenlerinde değişiklik gibidir.

Doyma Dönemi:

Bu aşamada, tüketicilerde mala karşı bir isteksizlik söz konusu olmaktadır. Piyasada benzer ürünlerin çoğalmasıyla birlikte, tüketiciler daima yenilik istedikleri için, ilk önce pazara çıkarılan malın satışları azalır ve kâr oldukça düşer. Dolayısıyla ürünle ilgili reklam iletisinde, ürünün ambalajında, hatta ürünün kendisinde değişiklik yapma gereği duyulur. Satışlardaki azalmaya paralel olarak üretim hızı düşer, dağıtım kanalı daralır, maliyetler artar ancak fiyat düşer. Bu aşamada birçok firma ürününü pazardan çekmek zorunda kalır. Ürünün pazardan çekilmesi birkaç kritere bakılarak yapılır. Bu kriterler satışlardaki düşmelerin süresi, pazar payı trendi, kar marjı ve yatırımların geri dönüş oranıdır(Ertürk, 2001: 248).

Gerileme (Düşüş) Dönemi:

Gerileme ya da düşüş dönemi olarak adlandırılan bu aşamada yeni ürün eski ürünün yerini alır. İşletmeler arasında zorlu bir fiyat rekabeti başlar, güçlü olan ve devamlı müşterileri bulunan işletmeler faaliyetlerini sürdürürler. Bu aşamada üründe mutlaka yenilik yapılmalı, yeni isimle değişik ambalajla üretime geçilmelidir. Pazarlama yöneticilerinin düşüş aşamasında ürünü pazardan çekmek dışında izleyebilecekleri iki yol daha vardır. Bunlar ürünün pazarlama dağıtım kanallarının ve promosyon etkinliklerinin azaltılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesi ya da ürünün tekrar canlandırılmasıdır(Porter, 2003:74).

Kotler, ürün yaşam döngüsünün aşağıdaki konuları kapsadığını belirtmiştir(Kotler, 2000: 336).

- Ürünler sınırlı ömre sahiptir.
- Ürün satışları ayrı bölümlerden geçer ve her bölüm satıcı için farklı zorluklar taşır.
- Ürün karlılığı ürün hayat eğrisinin farklı bölümlerinde artar ve azalır.
- Ürünler hayat eğrisinin farklı bölümlerinde farklı pazarlama, finansman, üretim, satın alma ve kişisel satış stratejileri gerektirir.

Yoğun rekabet ve çevresel değişim altında varlıklarını sürdürmeye çalışan pazarlama yöneticileri ürünlerinin yaşam süreçlerini dikkatle analiz ederek, özellikle büyüme döneminde izledikleri stratejiler ile ürünlerinin yaşam süreçlerini uzatmaya çalışırlar.

Günümüzün koşullarına göre, pek çok sektörde mamullerin hayat seyri kısaldığı görülmektedir. Bu süre içerisinde çoğu zaman bir iki yıl, bazen ise bunun sürenin bile altında yaşam süreleri vardır. Ürün piyasaya çıktığından kısa süre içerisinde olgunluğa ulaşmakta ve üründen beklenmekte olan fayda kısa süre içerisinde alınmaya çalışılmaktadır. Diğer taraftan bakıldığında pazarda başarılı olmuş olan ürün, çok kısa bir süre içerisinde taklit edilmesiyle birlikte, durgunluk dönemine girerek piyasan çekildiği görülmektedir. Böylece önceki dönemlerde uzun süre piyasada kalabilmiş olan ürünler, şimdi çok kısa bir süre içerisinde yerlerini yeni ya da yenilenmiş ürünlere bırakabilmekte oldukları görülmektedir. Aynı zamanda yaşam sürelerini uzatmaya yönelik olan tüm çabalara rağmen, ürünlerin büyük bir

kısmı da, piyasada ancak sınırlı bir süre içinde kalabildiği görülmektedir(Üreten, 2002: 78).

2.1.2. Ürünlerin Sınıflandırılması

Ürünlerin pazarlamasında etkili stratejiler planlayabilmek için ürünlerin sınıflara ayrılmasında yarar vardır. Ürünlerin sınıflandırılması farklı bakış açıları ile çeşitli şekillerde yapılabilir. En yaygın sınıflandırma şekli, ürünlerin endüstriyel ve tüketim ürünleri diye ayrıldığı sınıflandırma şeklindedir. Ürünleri bu şekilde sınıflandırmada esas alınan kriter ürünlerin alıcıları ve kullanım amaçlarıdır. Endüstriyel ürünler ile tüketim ürünleri için takip edilecek pazarlama stratejileri farklı olup, hangi sınıfta olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Endüstriyel Ürünler;

Diğer ürünleri üretmek ya da firmaların faaliyetlerini devam ettirmek amacıyla satın aldıkları ürünlerdir. Yani bir bakıma tüketim mallarının üretim ve satışından bahsedebilmek için endüstriyel ürünlerin satın alınması gerekmektedir. Bunların fonksiyonel özellikleri çok önemlidir. Endüstriyel ürünler farklı kategorilere ayrılmaktadır, bu kategoriler ürün odaklı olmaktan çok alıcı odaklıdır.

Hammaddeler; Hammaddeler; başka bir mamulün içerisine dahil edilerek, onun üretimini de sağlamaktadırlar. Hammaddeler içerisinde; maden, orman, su, toprak gibi doğal kaynaklardan oluşabilmektedirler. Ayrıca buğday, mısır, sebze gibi tarımsal kaynaklı da olabilmektedirler(Karafakioğlu, 2005: 118).Bu ürünlerde, çok az sayıda marka bulunduğu ve ürünlerin farklılaşması söz konusu olmadığından dolayı da reklam ve diğer satış çalışmalarına çok az girildiği görülmektedir. Rekabet, fiyat ve aynı kalite ürünün süresinde ve istenilen miktarda teslimi konularının etrafında yaşandığı görülmektedir(Cemalcılar, 1987: 88) .

Tesisler; Binalar, araziler ve büyük ekipmanlar gibi çok büyük sermaye kalemleridir. Karar verme aşaması uzun süren ve belirli bir zaman dilimi içinde çok sık alınmayan ürünlerdir. Bu grupta yer alan ürünler, hacim bakımından büyük, ucuz ömürlü ve oldukça da pahalı ürünlerdir. Bunlar imal edilen ürünlerin bir parçası olmayıp onların imal edilmesinde kullanılarak yıllar itibariyle tükenerek yok olurlar.

Yardımcı Malzemeler; Bu grupta yer alan ürünler üretim işlevine yardımcı olan ürünlerdir. Yardımcı nitelikte olan malzemeler bitmiş ürünün içine girmemektedirler. Üretime dolaylı olarak katkıda bulunan bu ürünler, bitmiş ürünlerin içine girmezler. Yardımcı malzemeler grubuna, kasa makineleri, büro malzemeleri, yazı işleri malzemeleri girmektedir(Karafakioğlu, 2005: 119).Herhangi bir malın üretimi sırasında kullanılmak üzere yok edilen ürünlerdir

İşletme malzemeleri; Bu grupta yer alan malzemeler, endüstriyel ürünlerin kolayda ürünlerini oluşturmakta olan ürün sınıfıdır. Bu grupta yer alan ürünler de bitmiş ürünün içine girmemektedir. Ayrıca işletmenin faaliyetinde ve üretiminde yardımcı olmak amacıyla kullanılmaktadırlar. Bu grupta yer alan mamuller, kısa ömürlü, düşük fiyatlı, çok az çaba harcanarak elde edilmiş ürünler kapsamına girmektedirler (temizlik, kırtasiye, tuvalet malzemeleri gibi)(Cemalcılar, 1987: 90).

Üretimde Kullanılan Gereçler ve Parçalar; Bu sınıfta yer almış olan ürünler, tamamlanmış ürün olarak kabul edilmektedirler. Üretime dâhil olmadan önce de işlemde geçirilerek, üretim sırasında da ileri bir işleme konu olmaktadırlar. Sözcüğü ekmek yapımında kullanılan un, çelik üretiminde kullanılan pik demir, üretim gereçleri içerisinde yer almaktadır(Cemalcılar, 1987: 90-91). Ana tesisat malları olarak geçen mallar, hacimleri itibariyle büyük ve pahalı olan mallardır. Bu ürünler imal edilen malların bir parçası değildirler. Genel olarak, imal edilecek olan malların üretiminde kullanılarak yıllar itibariyle tükenerek yok olmaktadırlar.

Profesyonel Hizmetler; Bir firmanın işletmesini destekleyen özel hizmetlerdir (mühendislik ve yönetim hizmetleri gibi). Yöneticiler bu hizmetleri kendi içlerinde yaptırmak ya da dışarıdan bir firmaya yaptırmak arasında karşılaştırma yaparak karar verirler.

Tüketim Ürünleri: Bireysel ya da ailevi gereksinimlerin giderilmesi için satın alınan ve bu gaye ile kullanılarak tüketilen mallardır. Tüketim ürünleri başka bir işleme tabi tutulmaksızın kullanılabilir şekilde tüketiciye ulaşan ve tüketicilerin bireysel ihtiyaçlarını sağlayan mallardır. Kendi içinde üç gruba ayrılır:

Kolayda Ürünler: Kolayda ürünleri, satın alan kişiler genel olarak fazla bir karşılaştırma yapmadan, sık sık düşünmeden satın aldıkları, aynı zamanda da az satın alma çabası sarf ederek aldığı ürünlerdir(Tek, 1999: 344). Kolayda ürünler

bakımından tüketicilerin satın alma kararları alışkanlık kazanılan satın alma kararları tarafından belirlenmektedir. Genel olarak bu kategoriye; ekmek, gazete, bisküvi gibi ürünler örnek gösterilebilir.

Beğenmeli ürünler: Beğenmeli ürünler, satın alınmadan önce, fiyat ve özellik bakımından karşılaştırma yaptığımız ürünlerdir. Bu sınıflara girmiş olan ürünlerin müşterilerine uygun bilgiler yoktur. Ancak, bu sınıfta yer alan ürünler ihtiyaca uygunluk taşımaktadır. Örneğin; giyim mobilya ve süs eşyası gibi ürünler bu sınıfa girmektedir(Cemalcılar, 1998: 85).

Özellikli Ürünler: Belirli bir tüketici grubunun özel istek ve ihtiyaçlarına hitap eden, onların ısrarla aradıkları ve fiyatı yüksek tüketim ürünleridir. Tüketicilerin tam olarak ne istediklerini bildikleri ürünlerdir. Markayı seçmişlerdir ve değişiklik kabul etmezler. Satın alma aşamasında alternatifleri değerlendirmeye ihtiyaç duymazlar. Potansiyel alıcılar, satın alma kararında önce ürün hakkında detaylı bilgi edinmişlerdir. Markanın önemi çok yüksektir. Bu sebeple reklam bu ürünler açısından çok önemlidir(Karafakioğlu, 2005: 117).

Aranmayan Ürünler: Tüketicinin istemediği ya da satın alabileceğini bilmediği ürünlerdir. Tüketiciler bu ürünleri aramazlar. Aranılmayan ürünlere örnek olarak mezar taşı, mezarlık, hayat sigortası verilebilir(Tek, 1999: 343).

Açıklanan bu ürün sınıfları yeni ürünü ortaya çıkartırken hangi amaçla ve özellikte kullanılacağına ve tanımlanacağına dair sınıf oluşturmaktadır. Tüketicie ulaşılacak ürün bu şekilde tasarlanır ve pazarlaması yapılır.

2.2. Yenilik Kavramı

İşletme bakımından bakıldığında yenilik, pazarlamayı oluşturan bileşenlerin aynı zamanda bunların politika ve stratejilerine yakından ilişkisi bulunmaktadır. Tüketici seviyesi açısından duruma bakıldığında ise, bu yeni pazarlama bileşenleri çerçevesinde politika ve stratejilerin tüketici tarafından yeni olarak kavranması şeklindedir. Yenilik seviyesi açısından, marjinal seviyeden orijinal seviyeye kadar değişik ölçülerde olabilmektedir(Karabulut, 1989: 36). “Yenilik, bilginin veya fikrin pazara sunulması, satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var

olan ürün, hizmet, sistem ve kaynakların değiştirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle bir örgüt, kendisi için yeni olan bir ürün veya hizmet üretir veya yeni bir prosedür ve sistem kullanırsa yenilik faaliyetini gerçekleştirmiş sayılır(Tekin ve Duma, 2012)".Yenilik, yaratıcılık ve uygulamanın bileşimidir(Lyons, Chatman ve Joyse, 2007).

Her şeyde olduğu gibi yaratıcılık amacıyla kullanıldığı ölçüde yenilik bir anlam ifade etmektedir. Bu nedenden dolayı da yaratıcılığın nerede ve ne zaman kullanılacağı oldukça önemlidir. Örgütler yaratıcılığı, yeni kavramlar veya ilişkiler üretebilmek amacıyla kullanmaktadırlar. Genel olarak, bir sorun için yeni bir çözüm üretmek veya yeni bir davranış veya yeni bir ürün olarak ortaya çıkmaktadır. Kısacası; yeni düşünceler ve yaratıcılık herhangi bir konuda var olan durumu değiştirmek ve geliştirmek amacıyla aynı zamanda herhangi bir düzey de yenilik getirmek amacıyla kullanılmaktadır(Yıldırım, 1998: 120-121).

Drucker'a göre yenilik kavramı, kaynaklar bakımından yeni zenginlik yaratma kapasitesi kazandırma eylemi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan yenilik ile değişiklik arayışı içinde olmuş olan bir işletme ve onu bir fırsat olarak değerlendirmekte biri olarak tanımladığı girişimci arasında bağlantı kurmaktadır(Baker, 2001: 23).

Oluşturulan bir düşüncenin ya da çözümün yaratıcı nitelikte adlandırılabilmesi için yenilik yaratması ve yaratılan bu yeniliğinde yararlı olması gerekmektedir. Birçok kişiye açısından, bir fikrin yaratıcı olması için yenilikçi olması yeterli değildir. Bu yeniliklerinde mutlaka yararlı olması gerekmektedir(İraz, 2005: 49).

Şirketlerdeki yaratıcı ve yenilikçi süreç aşamalarının uygulanabilir bir duruma gelmesi, bir çözüm veya buluşla sonuçlanmakta olan aşamaların işletmelerin hizmet alanlarına aktarılmasını kapsamaktadır. Yeniliğin ve yaratıcılığın başarılı bir durumda sayılabilmesi için, örgütü oluşturmakta olan bütün bölümler arasında yüksek düzeyde bir bütünleşmenin gerçekleşmesine gereksinim duyulmaktadır(Şimşek, 2001: 295). İşletmelerin, piyasaya yeni ürün sürmesi firma değerine oldukça pozitif bir etki yaratmaktadır. Ayrıca işletmeler, pazarda rekabet avantajı yaratırken aynı zamanda farklılaşma için yeni fırsatlarda ortaya

çıkarmaktadır. Yenilikçilik bir işletme açısından maliyet avantajı sağlayarak yüksek bir pazar payına ulaşılmasını ve zaman içinde fiyatın yukarı bir düzeye çekilebilmesini sağlayabilmektedir(Kartal, 2001: 140).

Yenilikçilik temel olarak, örgüt veya bireyler tarafından yaratıcılık sonucu ortaya konan, yeni fikir ve alternatiflerin, değer yaratan, değişimi ve gelişimi körükleyen uygulamalara dönüştürülmesidir(Yavuz ve Demirel, 2008).

Yenilikçilik bir firma kültürü olarak yeni fikirlere açık olmayı ifade etmektedir. Bu anlamda yenilikçilik; değişmek, risk almak, daha da önemlisi bilinenlerin dışına çıkmayı göze almak demektir. Dolayısıyla işletmelerin dinamik ve rekabet yoğun çevrede varlıklarını sürdürebilmek için yenilikçi olmaları gerektiği söylenebilir(Erdil ve Kitapçı, 2007).

Yenilikçilikle rekabet arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Yeni fikirlerin üretilmesi rekabet gücünü artırır. “Rekabet, işletmeleri ürün yenileme yarışında olabildiğince hızlı ilerleyip, rakiplerinden geri kalmamaya zorlamakta, aynı zamanda tek bir ürün için de olsa işletmelerin; Ar-Ge, üretim, pazarlama ve satış birimlerinin tümünün geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin potansiyel pazardaki hedef tüketici kitlesini kendi ürünlerine çekebilmeleri, bu konuda gösterecekleri çabaya bağlı olacaktır(Durukan, 2003)”.

Yenilik teknik bir deyimden ziyade daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır. Yenilik kavramı olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir. Literatürde bir süreç olarak yenilik, “bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere (ürüne), yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi” ifade ederken, yenilik bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan “pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu” ifade etmektedir(Ağca ve Kurt, 2007).

Bu tanımlamalardan yola çıkıldığında, yeniliğin daha da anlaşılması için yenilik ile icat arasındaki farkın ortaya koyulması gerekmektedir. İcatlar bir buluş olup mevcut olandan farklı bir şeyin ortaya konmasıdır. Ancak bu farklı ortaya konan ürün pazara sunulursa yenilik olarak değer kazanır(Top, 2008: 213).

2.3. Yeni Ürün Kavramı

Bilindiği gibi ürün bir işletmenin varlığını oluşturur. Aynı zamanda pazarlama sürecinin de kaynağıdır. Günden güne pazardaki rekabetin artması sonucu, değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve rakiplere uyum sağlamak için firmaların mevcut ürünlerini iyileştirmenin yanı sıra yeni ürün geliştirmeye devam etmesi zorunlu hale gelmiştir. Aktif bir ürün geliştirme prosesine sahip olmamak demek, firmanın piyasadan çıkması demektir(İraz, 2005: 55). Bu da dinamik bir pazarda varlığını sürdürmek isteyen firmaların hiçbir zaman istemeyecekleri bir durumdur.

Ürün kavramı gibi yeni ürün kavramının da farklı tanımları yapılmaktadır. Genel anlamda yeni ürün daha önce pazarda satılmamış veya işletme tarafından ilk defa tasarımı yapılarak üretilen bir üründür(Üreten, 2002: 86). Yenilik denildiğinde daha önce sağladığı faydanın sağlanmadığı, tamamı ile yeni bir ürün söz konusu olabileceği gibi, basit olarak sadece yeni bir stil, yeni bir renk, vb. değişimlere maruz kalmış süregelen bir ürün de söz konusu olabilir(Barutçugil, 2009: 23).

Bunun yanı sıra, ürünün dizaynı üzerinde değişiklikler yapılarak üretilen ürünler için de yeni ürün kavramı kullanılmaktadır. Yeni ürünler, önceki ürün kuşağı ile karşılaştırıldığında malzemesi, bileşenleri, yerine getirdiği fonksiyonlar yönünden teknolojik farklar gösteren ürünlerdir. Yeni ürünlerdeki farklılaşma, küçük çaptaki iyileştirmelerden büyük yeniliklere doğru derecelendirilmektedir. Aynı zamanda eski bir ürünü yeni ambalaj içinde veya yeni bir fiyatla müşteriye sunulması da yeni ürün olarak adlandırılmaktadır. Benzer olarak işletmenin daha önce hiç satmadığı herhangi bir şey olarak da tanımlanmaktadır(Cemalcılar, 1998: 92-93).

Bir ürünün, yeni bir ürün olarak tanımlanmasının bir de zaman boyutu vardır. Genellikle sektöre bağlı olarak, yeni bir ürünün yenilik özelliğini sürdürebilmesi piyasaya sunumundan sonraki süreye bağlıdır. Dünyada, bir ürünün yeni olarak tanımlanma süresi altı aydır. Ürünün yeni bir olarak değerlendirilebilmesi için bazı özellikleri olması gereklidir. Bu özellikler ise; yeni fikir, farklı özellik, teknoloji, üretim, ekonomiklik ve pazarlama olanaklarıdır. Yani, yeni ürün geliştirmek, yeni fikirlerin olması ile mümkündür, yeni geliştirilen ürünün, diğer ürünlerden görünüm ya da fonksiyon bakımından farklı olması gerekir(Tek, 1999: 352-353).

Ürün geliştirme için en önemli unsurların başında teknolojik yeterlilik gelmektedir. Yeni bir ürün geliştirmek için gerekli olan üretim olanakları, hammadde, makine, araç-gereç gibi unsurlar üretim imkanlarını gösterir ve işletmeye gerekli kazançları sağlaması gerekir(Kobu, 2003: 74). Geliştirilen ürünlerin de pazarlanabilir olması, ürün geliştirme çalışmalarının hedefleri arasındadır. Yenilik olabilmesi için bir ürünün müşteri için önemi, müşteri gözünde eşsizliği, ikamesinin olmaması ve pazarlamaya açık olabilmesi gibi dört önemli fayda ölçütüne sahip olması gerekmektedir. Bunlar(Gegez, 2007: 57-58);

Önemlilik; yeni ürünün yaratacağı faydanın müşteriler tarafından önemli olarak algılanması gerekmektedir.

Eşsizlik; yeni ürünün sunduğu faydanın müşteri tarafından eşsiz olarak algılanması gerekmektedir.

İkame; eşsiz ve önemli olan ürünler fayda yaratırlar ama bunlar rakiplerce hemen kopya edilirler. Bunu engellemenin yollarından biri ürünlerin patentleşmesidir. Birçok endüstride, pazara giriş hızı ve marka oluşturma, yenilik değerinin ikamesini taklitten korumaktadır.

Pazarlanabilir Olma; işletmenin ürünü pazarlayabilme kapasitesi olmalıdır. Bu ürünün tanıtılmasında, fiyatlandırılmasında ve dağıtımında etkinlik gerektirmektedir. Yenilik için fırsatlar, yeni müşteri ihtiyaçlarını oluşturan ya da şu anki ihtiyaçlara en iyi çözümü verebilecek dış çevre değişiklikleriyle oluşmaktadır.

Gerek işleyiş, gerekse fonksiyonel açıdan yeni ürün yöntemine yaklaşıldığında, kavramın çok yönlü bir koordinasyon görevini içerdiği görülecektir. Şöyle ki; yeni ürün fikirlerinin ortaya atılmasından, bu ürünlerin ticari başarı aşamasına kadar zaman-maliyet kavramlarının ışığı altında Ar-Ge, üretim ve pazarlama üçgeni ile bunlara ait bütçeleme faaliyetlerini güçlendirecek değerlendirme-kontrol-karar mekanizmasının sağlıklı bir biçimde koordinasyonu gerekmektedir(Ayhan, 2002: 48).

2.3.1. Buluş Anlamında Yeni Ürün

İcat edilen ürünlerdir. Daha önceden piyasada ürün olarak bulunmayan bir şeyin ürün kavramı olarak ilk kez ortaya atılması, tasarımı, üretimi ve bunun ürün olarak piyasaya sunulması halinde ortaya çıkan ürün, komple yeni ürün olarak adlandırılır. Burada işletme yeni ürünü kendisi icat etmiş veya bunun patentini satın almıştır. Bu nedenle işletme bu ürüne olan ihtiyacı belirlemek, ürünün karmaşıklığından oluşabilecek problemleri azaltmak, kültürel ve sosyal değerlerle olası uyumsuzluk ve riskleri önlemek için ciddi bir yatırım yapmak zorunda kalabilir(Crawford, 2003: 11).

Buluş anlamında yeni ürün, hiçbir pazarda bulunmayan ve herkesin buluş olarak nitelendirdiği üründür. En heyecan verici yenilik kategorisidir ve pazarda o zamana kadar gizli kalmış talebi harekete geçirmeyi amaçlar. Buluş anlamında yeni ürünler yüksek bilgi ve teknoloji gerektirdikleri gibi, satış başarısı bakımından da zengin pazarları gerektirirler. Ayrıca yeni oldukları için tasarım maliyetlerinin yanı sıra tanıtım için de ciddi harcamaların yapılmasını gerekli kılacaktır. Bundan dolayı, söz konusu ürünler genellikle büyük firmalar tarafından yaratılır(Yamak, 1994: 45).

2.3.2. İşletme İçin Yeni Ürün

Pazar ya da tüketici için yeni olmayan bir ürün işletme için yenidir. İşletme pazarda var olan bir ürünü yeniden tasarlamak veya taklit etmek gibi yöntemlerle kendi ürün karmasına alabilir. İşletme, bir icat yapmak yerine daha önce icat edilmiş olan ürünü Ar-Ge maliyetlerini en aza indirerek, lisans veya patent anlaşmalarıyla kendi ürünlerine dâhil edebilir. Bunlara “taklit mallar” da denir; zira işletme pazarda denenmiş ve başarılı olmuş ürünlerin benzerini üretme yoluna gitmektedir(Kotler, 1999: 23-24). Söz konusu ürünler halen pazarda başka işletmelerce üretilen ve pazarlanan ürünlerdir. İşletme ise bazı revizyonlarla bunları ürün karmasına ilk kez katmaktadır.

Çok sayıda işletme, yeni ürün geliştirmek için bilinçli bir şekilde yeni ürün yaklaşımını benimsemiştir. Özellikle sınırlı kaynağa sahip olan küçük işletmelerin, yeni ürün geliştirme için hiçbir masraf yapmadan taklit üretim yapmaları daha kolay olmaktadır.

Buluş anlamında yeni ürünler genellikle büyük işletmeler tarafından ortaya konulabilir. Çünkü bu tür bir ürünü geliştirebilmek için para, zaman, alt yapı ve nitelikli personele ihtiyaç duyulur. Bu ürünler pazarda tanıldıktan sonra, küçük firmalar hatta buluşçu firmanın rakibi konumundaki büyük firmalar tarafından taklit edilirler. Eğer yenilikçi işletmenin deneyimlerinden bir şey öğrenebilirlerse, işletme için yeni ürün yaklaşımını kullanan işletmeler, taklitçi fiyat avantajı sağlarlar(Gürsel, 1979: 21).

İşletme için yeni ürün yaklaşımının en büyük riski pazarda bu ürünleri satan yerleşik firmaların bulunmasıdır. Ayrıca ürün piyasaya sürülene kadar pazarın doymuş olması söz konusu olabilir. Dolayısıyla bu konuda karar vermeden önce ürün-hayat eğrisinin seyri ve ürünün hangi aşamada olduğu belirlenmelidir. İşletme için yeni ürün yaklaşımı, buluş anlamında yeni ürün yaklaşımına kıyasla sadece daha çok rastlanan bir olay olarak kalmamakta; aynı zamanda, büyüme ve verimlilik yolunda işletmelere yardımcı da bulunabilmektedir. Aynı duruma, sık aralıklarla satın alınan tüketim malları, ambalajlanmış gıda malları üreten işletmelerde çok sık rastlanmaktadır(Kotler, 2004: 39).

2.3.3. Pazar İçin Yeni Ürün

Pazarda bulunmayan bir ürünün bir işletme tarafından pazara sunulması o pazar için yeni üründür. Bu durumda ürün, işletme için yeni ürün olmayabilir. Yani işletme daha önce bu ürünü farklı pazar bölümlerinde sunmuş olabilir. Ancak bu pazarda ürün, yeni ürün olarak piyasaya çıkarılmaktadır(Ecer ve Canitez, 2006: 45).

Diğer pazar veya pazarlarda mevcut olan bir ürünün, onun hiç bilinmediği bir pazara ilk defa sunulması halinde “pazar için yeni ürün” söz konusudur. Bu durumda, ürünün halen mevcut bulunduğu pazarlardaki durumunun incelenmesi ve değerlendirilmesi, işletmeye oldukça önemli bilgiler sağlayabilecektir.

2.3.4. Mevcut Ürünün Geliştirilmesi

Mevcut ürünün fonksiyon veya özelliklerinde değişiklikler yaparak daha iyi hale getirilmesidir. Herhangi bir ürünün mevcut tasarımının, günün gelişen koşullarının, kullanıcı isteklerinde zaman içinde meydana gelen değişimlerin ve yeni tasarım düşüncesinin gerisinde kalmış olması sebebiyle ürün geliştirmeye

yönelebilirler. Böylece işletmeler mevcut ürünlerinin kalite, fonksiyonellik, fiziksel özellikleri veya ambalajında değişiklikler yaparak, mevcut ürünü yenileyip, yeniden pazara sürebilirler(İslamoğlu, 2002: 192).

2.3.5. Yeni Ürün Geliştirmenin Amacı ve Önemi

Yeni ürün geliştirmenin amacı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bir ürün ortaya çıkarmaktır. Bu da ürünün kalitesinin, fonksiyonelliğinin ve görünümünün geliştirilmesiyle mümkündür(Wright, 2001: 89).

1990'lı yıllarda müşteri tatmini yaratabilmek için, müşterinin ihtiyaç duyduğu kalite ve maliyetteki ürünü, müşterinin istediği zamanda üretmek ön plandaydı. Bugün ise geliştirilen ürünler, müşteri mutluluğu yaratır hale gelmiştir. İşletmelerin yeni ürün geliştirme amaçları(Üreten, 2002: 86-87):

- İşletmenin büyümesini ve sürekliliğini sağlamak,
- Rekabette başarılı olabilmek ve pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve müşteri memnuniyetini artırmak,
- Değişen ekonomik çevreye uyum sağlamak, değişimleri en hızlı şekilde ürüne yansıtma ve teknolojik üstünlük sağlamak,
- Mevcut ürünlerin yaşam sürelerini uzatmak,
- Ar-Ge ve üretim maliyetlerini düşürmek,
- İşletme kârını ve verimliliğini artırmak,
- Satışları ve pazar payını artırmak,
- Pazarda ilk olmanın avantajını yakalamak,
- Ürün geliştirme süresini kısaltmak, ürün geliştirme çalışmalarında hız kazanmak,
- Ürün kalitesini artırmak,

Teknolojik gelişmeler, artan yoğun rekabet ve müşteri talepleri, işletmeleri yeni ürünler üzerinde düşünmeye ve mevcut ürünleri gözden geçirmeye zorlamaktadır. Ürün geliştirme, işletmeler açısından önemli olduğu kadar bulunduğu ülke ekonomisi açısından da önemlidir. Ekonomisi gelişmiş ülkelerde kişi başına düşen milli gelirin arttığı bilinen bir gerçektir. Ülke ekonomilerinin gelişmesine bağlı

olarak milli gelirdeki artış, beraberinde insanların sosyal yaşamlarını geliştirmektedir.

Yeni ürün, doğal olarak bir yatırım konusu olduğundan dolayı yatırım için gerekli olan finansal kaynakların sağlanması, yeni ürün geliştirilmesi için önemlidir. Bu tür yeni ürünler genellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler tarafından üretilmektedir(Şahin, 2005: 38). Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde, araştırma ve geliştirme çalışmalarına daha çok önem verilmektedir. Her yıl bu ülkelerin ve işletmelerin yeni ürün araştırma ve geliştirmesi için çok büyük harcamalar yaptığı bilinmektedir. Buna örnek, ABD’de bilişim sektörü verilebilir(Barutçugil, 2009: 28).

İşletmelerin geliştirdiği yeni ürünler, hem yurt içindeki ihtiyaçları karşılamakta hem de yurt dışına ihracat edilerek döviz girdisi sağlamaktadır. Yeni ürünün yurt içinde ve dışında satılması milli geliri artırmaktadır. Tasarruf edilen ve kazanılan bu dövizlerle daha yararlı üretken yatırımlara gidilmesi, yurt içinde üretim kapasitesini artıracak gibi, işsiz kitleye istihdam olanakları da yaratmaktadır(Kozlu, 2000: 172).

Sosyal çevredeki değişim, toplumun beklentilerinin değişmesi, rekabetin küreselleşmesi ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi ürün geliştirme çalışmalarının önemini bir kat daha artırmıştır. Yeni ürün özelliklerinin bilinmesi işletmelerde geliştirilecek ürün hatalarının en aza indirilmesine yardım eder. Yani ürünün işletmelerde başarılı bir şekilde üretilmesi için pazarlama stratejisinin, dağıtım kanallarının ve elde bulunan kaynakların yeni ürünlerdeki yenilik unsurlarıyla bağdaşması gerekir. Aksi takdirde başarılı yeni ürün geliştirip üretmek mümkün değildir(Güleş ve Bülbül, 2004: 52).

İşletmelerin ürün politika ve stratejileri hangi ürünlerin üretileceğinin, hangi pazarlara sunulacağını, ne miktarda olacağını, ürün özelliklerinin ne olacağını belirlediği çok sayıda karardan oluşmaktadır. Ürün planlama ve ürün geliştirme, ürün politikalarıyla ilgili iki önemli kavramdır. Ürün planlama, bir işletmenin hangi ürünleri pazarlayacağını belirleme amaçlı tüm etkinlikleri kapsarken, ürün geliştirme, ürün araştırma ve biçimlendirme gibi teknik çalışmalardan oluşan daha dar bir kapsama sahip bir kavramdır. Birbiriyle ilişkili olan bu iki kavram, bir ürünün

üretimi için karar alınırken birlikte ele alınıp değerlendirildiğinde şu sorulara cevap bulunmasını gerektirmektedir(Mucuk, 1997: 137).

- İşletme hangi ürünleri üretmeli, hangilerini satın almalıdır?
- Pazarlanacak ürün sayısı az mı, çok mu olmalıdır?
- Her ürünün ne gibi yeni kullanım alanları vardır?
- Her ürünün markası, ambalajı ve etiketi nasıl olmalıdır?
- Ürün stili ve tasarımı, büyüklüğü ve rengi nasıl olmalıdır?
- Her kalem üründen ne kadar üretilmelidir?
- Ürün nasıl fiyatlandırılmalıdır?

Bir işletmenin mal ve hizmet üretimiyle gerçekleştirdiği faaliyetlerdeki amaç, elde edeceği kârın yanı sıra, tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Bir bakıma tüketici tatmini, işletmenin ekonomik ve sosyal açıdan varlık nedenidir. Gerçekleştirilen faaliyetlerde tüketici tatmini konusunda başarılı olamayan işletme, içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamında varlığını devam ettiremeyecektir. Bunun yanı sıra, işletmelerin üretmekte olduğu ürünlerin satışları bakımından, canlılar gibi yaşam döngüsü olarak adlandırılan bir seyri bulunmaktadır(Kozlu, 2000: 167).

Üretilen ürünler zaman içerisinde büyüyerek gelişmekte ve sonrasında önemlerini kaybetmektedirler. Bu nedenle, işletme sürekliliği bağlamında, önemini yitiren ürün üzerinde ya değişiklik yapılması; ya da işletmenin o ürünün yerine tamamen başka bir ürün üretmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik açısından, işletmenin rekabet ortamında kârlılığını kaybeden mamuller için gerekli önlemleri alması bir zorunluluktur. Özellikle sanayi üretiminde yaşanan önemli gelişmeler, günümüz ürünlerinin yaşam seyri sürelerini oldukça kısaltmış, işletmelerin ürettikleri ürünlerin yenilenme/değiştirilme hızını ve gerekliliğini artırmıştır(İraz, 2005: 45).

Teknolojik gelişmeler, artan yoğun rekabet, gelişmiş ülke pazarlarındaki doyum, artan iletişim ve haberleşme imkânları ve geri kalmış ülkelerdeki bireylerin gelişmiş ülkelerdeki yaşam düzeyine erişme isteği yeniliğin ve yeni ürünlerin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, mevcut ürünlerin yerine daha kaliteli ve gelişmiş ürünlere olan talep, işletmeleri yeniliğe yönlendiren başka bir faktör olarak kendini göstermektedir(Yükselen, 2013: 240).

Bir işletmenin ürün geliştirme ve pazara sunma açısından bağlı olduğu endüstri kolunda lider olması durumunda, sürekli olarak yeni ürün geliştirme, rekabet avantajı sağlama açısından oldukça önemli bir stratejidir(Kotler, 1999: 9).

2.3.6. Yeni Ürünlerin Sınıflandırılması

Yeni ürünün mutlaka icat sonucu elde edilmiş olması gerekli değildir. Ürün daha önce başka pazarlarda olmasına rağmen işletmenin sunduğu pazar için yeni olabilir. İşletmenin hedef pazarında bu ürün vardır. Ancak, işletmenin ürün karmasına yeni girmiş olabilir. Ayrıca bir ürün üzerinde değişiklikler yapılarak yeni ürün gibi tekrar piyasaya sürülebilir. Bu yüzden farklı anlamlarıyla yeni ürün çeşitlerinden bahsedilebilir.

Pazar Yönünden Yeni Ürün

Pazar yönünden ele alındığında, genel olarak yeni ürün, tüketicilerin alışılmış yaşam biçimini kolaylaştıran ya da daha zevkli kılan ürünlerdir. Bu değişikliği sağlayacak yenilik nitelikleri, ürünlerdeki ayrıntılı fiziksel ve teknik özelliklerden çok, ürün ile birlikte gelen hizmetlerin, tüketici tarafından algılanabilir cinsten olma temeline dayanır(Hatipoğlu, 1993: 25). Ancak, yenilik özelliklerinin bir kısmı ürünün pazarda kısa sürede tanınmasına ve benimsenmesine yardımcı olur. Bazı özellikler ise, ürünün pazarda tutunma süresini uzatıcı niteliktedir. Bu noktalar da dikkate alınarak pazar yönünden bir ürünün yeni olarak kabul edilebilme özellikleri, gruplandırılarak şöyle sınıflandırılabilir(Tek ve Özgül, 2005: 63-64).

Birinci grupta, şu altı yenilik özelliği sayılabilir, bunlar ürünün pazarda kolayca tanınmasını sağlamaktadır:

- Rakip mallardan daha düşük maliyetinin ya da fiyatının olması,
- Kullanımında büyük kolaylık olması,
- Performansının daha çok güvenilir olması,
- Mevsimsel dalgalanmalara bağlı olmaması, yere ya da zamana, ya da her ikisine göre geçerli olması,
- Gösteriş için tüketim olanakları sağlaması,
- İnanılır faydalar sağlaması.

İkinci gruptaki şu dört özelliğe sahip yeni ürünün, pazarda tanıtılması ve tutunması oldukça yavaştır:

- Basit olmayan, yeni kullanma yöntemleri gerektirmesi,
- Yeni ürün ile yapılacak işin gereği olarak karmaşık kullanma yöntemleriyle ilgili yeni bilgilerin öğrenilmesine ihtiyaç göstermesi,
- Ürün ile sağlanan faydanın alışılmamış cinsten olması,
- Yeni ürünün kullanılmasında yapılabilecek yanlışlardan doğan masrafların söz konusu olması.

Üçüncü gruptaki üç özellik ise, şunlardır:

- Yeni bir görünüm ya da diğer algılanabilen özellikleri olması,
- Tüketicie yeni hizmetler getirmesi,
- Yeni bir pazara girmesi (*farklı satış kanalları ile*).

Bu özellikler birbirlerine ve diğer bazı faktörlere bağlı olarak bir ürüne yenilik niteliğini kazandırabilir. Örneğin, pazarın gelişmesine etki, yalnızca bu özelliklere bağlı olmayıp o andaki kültürel koşullara da bağlıdır. Ayrıca, bu özelliklerden köklü alışkanlıkları önemli ölçüde değiştirmeyi gerektirenler olumsuz sonuçlar verebilirler(Top, 2008: 156). Dördüncü grupta da yalnızca bir özellikten söz edilebilir. Ancak bu özellik, daha önce sayılan özelliklerin bir kısmıyla düşünülmedikçe veya onlarla birleştirilmedikçe tüketiciye hiçbir şey ifade etmemektedir. Söz konusu özellik, ürünün yeni bir yapıya ya da yeni bir bileşime sahip olmasıdır.

İşletme Yönünden Yeni Ürün

Pazara göre yenilik özellikleri bir ürünün pazarda yeni olarak kabul görmesinin ölçütleridir. İşletme yönünden bunları karşılamak hedeftir. Ancak bu hedef içerisinde, sadece pazarın yenilik isteklerini yerine getirmek amaç olmayıp, bu yolla işletmeye kâr sağlamak da yatmaktadır(Üreten, 2002: 82). Ayrıca işletme yönünden yeni ürün anlayışı, hem pazar özelliklerini karşılayabilen hem de işletmenin çeşitli fonksiyonlarında alışılmamışın dışında değişiklikler yapan nitelikte olmalıdır.

Bu anlayışa göre yeni ürünlerin sınıflaması şu şekildedir(Kotler, 2000: 92);

Gerçek Yeni Ürün

Bu özellikler, hiç kimsenin daha önce yapmadığı, büyük ölçüde yeni ve farklı bir ürünü oluşturan yenilik özellikleridir. Otomobil, sentetik iplik, televizyon ve bilgisayarlar, ilk üretildiklerinde bu tür ürünlerdir. Bu tip ürünlere “icat” da denilmektedir. Bunlar yüksek risk ürünleridir. Çünkü hem işletme için, hem de Pazar için yeni olan ürünlerdir. İşletme için yeni olan bu ürünlerin üretilmesi teknoloji, araştırma ve geliştirme için gerekli olan bir yatırımın sonucudur.

Bu tip ürünler için, geniş Ar-Ge faaliyetleri ve yoğun dizayn faaliyetleri gerekmektedir. Yeni pazarlar, pazarlama yöntemleri ve dağıtım kanalı kullanmak sorunu doğabilmektedir. Bu değişik, yoğun çabalara ve ek finansmana karşın, gerçek yeni ürünler uzun süre pazarda rakipsiz kalır ve işletmeye büyük karlar getirir. Ancak bu tip ürünlerin üretim, pazarlama ve finans bakımından risk olasılığı yüksektir(İsmailoğlu, 2002: 175).

Taklit Yeni Ürün

Bu tür ürünler, aynı ülkede ya da öteki ülkelerdeki işletmeler tarafından daha önce yapılmışlardır. Bunlara taklit ürün denilmektedir. Ülkemizde üretilen pek çok yeni ürün bu özelliğe uyan niteliktedir.

Önceki gruptaki kadar yoğun olmamakla birlikte, ürünün ve işletmenin özelliğine göre bu tür yeni ürünler, işletmenin pazarlama, mühendislik ve üretim gibi fonksiyonlarında bu yeni ürüne özel yenilikler gerektirir. Ancak bu çalışmalarda ortaya çıkan problemlerin çözümü, daha önce başka işletmelerde yapılmış olduğundan daha kolaydır(Cemalcılar, 1998: 74). Ayrıca bu tür yeni ürünler için lisans ya da patent anlaşması yapılmışsa, araştırma ve dizayn faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaz ve karşılaşılabilecek sorun sayısı çok az olur. Gene bu tür ürünlerden dolayı işletmenin yükleneceği riskler, teknik olmaktan çok pazarlama ve finans konularını içerir.

Mevcut Ürünlerin Geliştirilmesi ve Düzeltilmesi

İşletmenin var olan ürünlerinin görünümünü, boyutlarını, rengini ya da kullanımını daha kolay ve ekonomik yapacak öteki bazı değişikliklerle bir yeni ürün meydana getirilmesidir. Ancak, bu ürünlerin yeni ürün sayılabilmeleri için eski durumlarına göre performanslarının geliştirilmiş olması ve algılanan değerlerinin daha fazla olması, tüketicide artı bir değer yaratması gerekmektedir. Ürün cinsine ve model değişikliğinin ölçüsüne göre, işletmenin fonksiyonlarında bazı değişiklikler gerekir. İşletmenin kullanmakta olduğu denenmiş yöntem ve üretim olanaklarından geniş çapta yararlanır. Risk daha çok pazarlama fonksiyonundadır(İraz, 2005: 64).

Farklı Ambalajlama

Ambalajlama yeni ürün anlayışında ve uygulanmasında oldukça önemli bir yer almaktadır. Büyük boy meşrubat, sprej losyon ve kolonyalar, sprej boyalar yalnızca ambalaj farkından dolayı yeni ürün olarak benimsenen örneklerdir. Bu tür yeni özellikleri olan yeni ürünler için işletme Ar-Ge ve üretim faaliyetlerinde çok az değişiklik yapmaktadır.

Ürünün Yeni Bir Pazara Sunulması

İşletme yönünden en zayıf yenilik özelliğidir. Yeni bir pazara girmek ya da farklı dağıtım kanalları kullanmak yoluyla var olan ürünler, yeni ürün özelliklerine sahip olabilirler. Bunu sağlamak için, işletmenin yalnızca pazarlama departmanının, var olan ürünlerin yeni pazarlara veya pazar bölümlerine hedeflemesi gerekmektedir(Karafakioğlu, 2005: 121).

Bütün yeni ürünlerin sadece yüzde 10'u gerçek yeni ürünlerdir. Bu ürünler hem işletme, hem de pazar için yeni olduklarından en büyük maliyet ve riski gerektirirler. Çoğu işletmenin yeni ürün faaliyeti mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve düzeltilmesidir(Cemalcılar, 1987: 73). Örneğin; *Sony'de* yeni ürün faaliyetlerinin yüzde 80'inden fazlası mevcut *Sony* ürünlerinin geliştirilmesi ve değiştirilmesidir.

2.4. Yeni Ürün Geliştirme İlkeleri

İşletmelerin, daha hızlı ve daha kaliteli ürünler geliştirme çabaları ürün geliştirme araç ve tekniklerinin etkin kullanımını araştırmalarına yol açmıştır. İşletmeler, kaynaklarını boşa harcama riskini ortadan kaldırmak için birçok araştırma ve geliştirme çalışmalarında bulunmuşlardır. İşletmelerde ürün geliştirme süreçleri üzerinde ortak bir uygulama söz konusu değildir. Birçok belirsizlik söz konusudur. Ürün geliştirme karmaşık süreçler içeren bir dizi işlemde oluşmaktadır.

İyi tanımlanmış ürün geliştirme çalışmaları, süreçlerde herkesin görevlerinin tam olarak ne olduğunu anlamalarına yardımcı olmakta ve süreçlerin işletmenin yapısına uygun olmasını sağlamaktadır.

İşletmeler, yeni ürünler geliştirirken; yeni ürünün pazar büyüklüğü, yeni ürün geliştirmenin toplam maliyeti, yeni ürün için gerekli yatırımların geri dönüş hızı, yeni ürünlerin yıllık net kâr miktarı, patent durumu, işletmedeki mevcut strateji, yetenek ve tecrübe durumu ile yeni ürünlerin uygunluğu, yeni ürünün işletme süreçleri üzerindeki etkisi gibi kriterlerini göz önünde bulundurmaktadır(Annacchino, 2003: 25-26). Yeni ürün geliştirme ilkeleri şöyle sıralanabilir:

Müşterinin Sesine Kulak Verme

Bu kavram toplam kalite yönetiminin anahtarıdır. Yeni ürün geliştirme çalışmalarının temelinde müşteri istekleri yer almaktadır. Yeni ürünün başarısı, müşteri ve pazar ihtiyaçlarının ürüne yansıtılmasıdır. Müşteri ihtiyaçlarını anlama, ürün geliştirme performansı ve işletme yeniliği açısından çok önemlidir(Rodopoğlu, 1998: 229).

Kalitenin Sağlanması

Kalitenin sağlanmasının en önemli unsuru, toplam kalite yönetim sisteminin benimsenmesi ve etkin bir biçimde uygulanmasıdır. Toplam kalite yönetimi, bir işletmenin bütün faaliyetlerini sürekli geliştirerek müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermesini sağlar. Böylece ilk seferde doğru işlerin yapılmasını ve hataların, kayıpların azaltılmasını sağlar. Müşteri memnuniyetini sağlamak, yüksek kalitede ve

beklentilerin ötesinde ürünler geliştirmekle mümkündür. İşletmeler, kalite geliştirme çalışmalarının bir sonucu olarak tasarım süreçlerine müşterileri de dâhil ederek, müşteri odaklı süreçler geliştirmektedirler. Yeni ürün geliştirme süreçlerinde, müşterilerin de katılımını sağlayarak, sonradan ortaya çıkması muhtemel sorunları ve kayıpları önlemektedirler(Bozkurt, 1998: 29-30).

Yeni Ürün Geliştirme Süresi

Yeni ürün geliştirme çalışmalarında harcanan süre, rekabette çok önemli bir parametredir. Pazara yeni ürün sunmak için harcanan zamanın kısa olması, yeni pazar fırsatları yaratarak kârı artırır ve rekabet avantajı sağlar(Top, 2008: 211).

Yenilikçi Eğilim

Günümüzde işletmelerin en önemli özellikleri, yeniliklere ve değişimlere açık olmalarıdır. Kendini sürekli yenileyen ve geliştiren çalışanlar, başarıda önemli rol oynamaktadırlar.

Uygun Strateji

Strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin belirlenmesi ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir(Porter, 2003: 65). İşletme amaçlarına ve yeni ürün geliştirme çalışmalarına uygun stratejilerin seçilmesi ve uygulanması gerekir.

İyi Organize Edilmiş Geliştirme Süreci

Yeni ürün geliştirme çalışmalarının başarısı, ürün geliştirme süreçlerindeki uygulamaların başarısına bağlıdır. Bu nedenle, ürün geliştirme süreçlerinin organizasyonu ve yönetimi ürün geliştirme başarısı için vazgeçilmez özelliklerden biridir.

Çapraz Fonksiyonel Ekiplerinin Kullanılması

Çapraz fonksiyonel ekipler işletmelerde üretim, pazarlama, tedarik gibi farklı bölümlerde çalışan elemanların bir araya gelerek oluşturduğu ekiplerdir. Yeni ürün geliştirme çalışmalarında çapraz fonksiyonel ürün geliştirme ekiplerinin

kullanılması, hız ve ürün kalitesinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Uygulamalar paralel olarak yapılabilir. Farklı bölümlerde insanlarla birlikte çalışmak, problemleri anlamayı ve çözmeyi sağladığı için kalite artar. Süreçler hızlanır ve bütün bunların sonucu maliyet düşer(Cemalcılar, 1989: 134).

Tedarikçilerin Katılımı

Tedarikçilerin yeni ürün geliştirme süreçlerine erken aşamalarda katılımı; tedarikçilerin bilgi ve yeteneklerinin en iyi biçimde kullanılmasını sağlar, yeni ürün geliştirme süresini ve maliyetleri düşürür.

Eş zamanlı Ürün Geliştirme Yaklaşımı

Ürün geliştirmede hız, kalite ve düşük maliyet hedeflerine ulaşabilmek için, eş zamanlı ürün geliştirme yaklaşımının uygulanması işletme performansı açısından önemlidir. Eş zamanlı ürün geliştirme yaklaşımı, ürün geliştirme süreçlerinin verimliliğinin artırılması, ürün geliştirme ekiplerinin performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır(Üreten, 2002: 78).

Yetenekli ve İyi Eğitilmiş İş Gücü

Organizasyonlar birlikte çalışabilecek, bilgilerini ve deneyimlerini paylaşabilecek insanların yeteneklerine ihtiyaç duyarlar. Bu yetenekli elemanların, ürün geliştirme süreçleri konusunda eğitilmesi gerekir.

Bilgisayar Destekli Tasarım-Üretim Sistemleri

Özellikle tasarım ve üretim süreçlerinde hızın ve kalitenin sağlanmasında bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemlerinin önemi büyüktür. Dijital üretim ve kontrol modelleri bilgiyi, elle yönetilen bilgi sistemlerinden daha iyi yönetir. Bu sistemler, ihtiyaç duyulduğunda başvuru bilgisiyi doğru ve tam zamanında sağlar. Bilgisayar destekli simülasyon ve hızlı prototipleme, tasarım kavramlarının hızlı ve ucuz olmasını sağlar. Üretime geçmeden tasarım üzerinde gerekli her türlü özellikleri görünür hale getirerek, test edilmesini ve gerektiğinde düzeltilmesini mümkün kılar(Üreten, 2002: 81).

Riskleri Göze Alma

İşletme açısından yeni ürün geliştirme bir risk taşıır. Kimse geliştirilen yeni ürünlerin başarısını garanti edemez. Yeni ürün geliştirme süreci, risklerinin belirlenmesi, bu risklerin minimize edilmesi ve etkili bir planlama ile mümkündür. Ürün geliştirme çalışmalarında ve yeni ürünlerin başarısında risk oluşturan başlıca üç neden vardır. Bunlardan birincisi, birçok fikrin ürüne dönüşmemesi, ikincisi, pazara ulaşan ürünlerin pazar ömrünün hızla kısılması, üçüncüsü, geliştirilen ürünlerin ürün yaşam çevrimlerinin kısa olmasıdır(Barutçugil, 2009: 14).

Yeni ürün geliştirme çalışmaları bulunmayan işletmeler risk altındadır. Mevcut ürünleri, müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığında, artan rekabet karşısında zayıf duruma düşerler.

İşletmelerin ürün geliştirme çalışmalarında karşılaştıkları en önemli sorunların başında risk ve belirsizlikler gelmektedir. Yeni ürün geliştirme süreçlerindeki belirsizlikler, risk olarak tanımlanabilir. Değişimlerin hızlı olması, riskleri daha da artırmaktadır. Pazara sunulan bir ürün yeni bir buluş nedeniyle çok kısa sürede eskimiş olabilmektedir. İşletmeler bu gibi durumlarda riskleri en aza indirmek için bazı çabalar içine girmektedirler. Bu da, ek maliyet getirmektedir. Bunun yanı sıra bir diğer sorun, yeni ürün geliştirme süreçlerinin pahalı olmasıdır. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir(Üreten, 2002: 83-84):

-Birçok yeni ürün, araştırma aşamasını geçmeden yok olmaktadır. Bu durum, bir ek maliyet getirmektedir.

-Fikirlerin ürüne dönüşmesi başarısız olabilmektedir.

-Başarılı yeni ürünlerin ömürleri, değişen ve gelişen rekabet şartlarından dolayı, daha önceki yıllara ait yeni ürünlere oranla daha kısa olabilmektedir.

-Yeni ürün geliştirme süresinin uzun olması, rekabet yoğunluğunun artış göstermesi, işletmeleri, ürünlerini teknoloji ve kalite bakımından sürekli geliştirmeye zorlamıştır.

-İşletmeler, belirsizlikleri ve ortaya çıkardığı riskleri azaltmak için ürün geliştirme süreçlerinin etkin yönetimine önem vermektedirler.

Ürün geliştirme çalışmalarında ve projelerinde risk kavramı, yanlış uygulamaların olma olasılığı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, ürün geliştirme çalışmalarında risk yönetimi önemlidir. Ürün geliştirme çalışmalarında risklerden kaçınmak için şu noktalar göz önünde tutulmalıdır(Yamak, 1994: 32-33);

- Pazar odaklı olmak,
- Eşsiz ürünler geliştirmek,
- Çapraz fonksiyonel ekipler kullanmak,
- Kaliteli planlanmış süreçlere sahip olmak,
- Teknik imkânlar bakımından yeterli olmak,
- Ürün ile ilgili bilgileri erken aşamalarda tanımlamak,
- Müşteri ve pazar özelliklerini iyi anlamaktır.

2.5. İşletmeleri Yeni Ürün Geliştirmeye İten Faktörler

Yeni ürün stratejisinin ilk bölümünü oluşturan yeni ürünün amaçları, işletmenin yeni ürün uygulamalarından ne elde etmek istediklerini açıklamaktadır. İşletmenin yeni ürün geliştirmedeki en sık rastlanan amacı büyüme'dir. Tüketici taleplerinin sürekli değişmesiyle, işletmenin mevcut ürünlerin sürekli satılması olanaksızdır. Bu yüzden işletmeler büyüme için yeni ürünler üretmeli ve yeni pazarlara girmelidir(İsmailoğlu, 2000: 132).

Yeni ürün geliştirme, tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Çok büyük bir hızla gelişen ve değişen pazarlama ortamında tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçları da aynı ölçüde değişim göstermektedir. Ayakta kalmak ve varlığını sürdürmek isteyen işletmeler de bu değişime aynı hızda cevap vermek zorundadır. Gelişen teknoloji ve yoğun rekabet koşulları altında, yeni ürün üretmemek işletme açısından son derece riskli bir davranıştır. Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerde pazarların doyması, artan haberleşme olanakları ve geri kalmış ülkelerde de halkın hızla gelişmiş ülkelerin yaşam düzeyine ve tüketici alışkanlıklarına yönelmeleri yeniliklere olan ilgi ve gereksinimi artırmaktadır. Ayrıca tüketici gelirlerindeki artış, mevcut ürünler yerine

daha iyi, kaliteli olanların talep edilmesi de yeniliği özendirir ve zorlayan etkenler arasındadır(Mucuk, 2000: 139).

Yeni ürün geliştirme, işletmelerde devamlılığın ve işletme için önemli koşullara uyum sağlamanın önemli etkenlerden biridir. Bir işletmenin yeni ürün geliştirmesine etkisi olan birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin bazıları aşağıdaki gibidir(Tekin, Güleş ve Burgess, 2000: 111);

- Talepteki değişimler,
- Rekabet yapısındaki değişimler,
- Pazarlama olanaklarındaki değişimler,
- Üretim olanaklarındaki değişimler,
- Finansal değişiklikler,
- İmaj değiştirme isteği ve
- Ürün yaşam süresinin kısa oluşu sayılabilir.

İşletmeleri yeni ürün geliştirmeye iten bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.5.1. Talepteki Değişimler

Günümüzün değişen pazar koşullarında tüketicilerin istek ve ihtiyaçları, ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilenmeleri, motivasyonları, satın alma davranışları, tüketim biçimleri, yaşam standartları ve hayata bakış açıları çok farklıdır. Bu yüzden işletmeler, tüketicilerin kimler olduğunu, duygu düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef tüketicilere yönelik sürekli araştırmalar yapmak zorundadır. Asıl önemlisi ise, bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikalarına yeniden yön vermek zorundadır.

Ürün, bir ihtiyacı ya da isteği karşılamak amacıyla pazara sürülen tüketim ve kullanım gibi işlevleri yerine getiren her şeydir(Yamak, 1999: 3). Dolayısıyla bir mal tüketicinin ihtiyaçlarını karşıladığı sürece değerlidir. Değişen çevre koşulları ve demografik yapıdaki değişim, tüketici yaşam standartlarının değişmesi ile birlikte zaman içerisinde tüketici ihtiyaç ve talebinde değişiklikler ortaya çıkar. Bu durumda, pazardaki mallar ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalacaktır. İhtiyaçları karşılamayan malların talebi düşer ve işletmenin kârlılığı da azalmaya başlar ve giderek işletmenin

pazardaki varlığını tehdit etmeye başlar. İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve karlılıklarını arttırabilmek için mevcut ürünleri iyileştirme, geliştirme veya onun yerine yeni ürün pazara sunma çabaları içine gireceklerdir(Karafakioğlu, 2005: 97-98). Kısaca yeni ürün geliştirmeyi etkileyen en önemli faktörlerden biri tüketici talebindeki değişimlerdir.

2.5.2. Rekabet Yapısındaki Değişmeler

Dünya ticaretinin artması, bölgesel ya da ulusal pazar özelliklerinin dışına taşınması ile rekabet yoğunlaşmış ve uluslararası rakipler ortaya çıkmıştır. Kaynak ve işgücü temini de küreselleşmeye bağlı olarak gelişmiştir. Yeni ürün geliştirme çalışmalarının başarısı, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörde rekabet etmelerine büyük avantajlar sağlamaktadır. Küreselleşme ve rekabet, diğer işletmelerle rekabet edebilmek için yeni ürünler geliştirmektir.

Rekabet, bir ülkenin ürünlerinin uluslararası pazarlarda tutunabilme düzeyidir. Rekabetin koşulları ise kalite, maliyet, hız ve esnekliktir. Hız başlı başına küresel rekabette bir yarış üstünlüğü sağlama koşulu durumuna gelmiştir(Wheelwright ve Clark, 1992) .

Mevcut veya yeni pazarlarda şimdi veya gelecekte her zaman rakipler olacaktır. Bu durum rekabette avantajlı olmayı zorunlu kılmaktadır. Bunu anlamının yolu fark yaratan yeni ürünler geliştirmek ve bunu oldukça hızlı yapmaktır. Rekabetin ulusal olmaktan çıkarak uluslararası hale gelmesi, ürün kalitesinin dünya kalitesi standartlarına ulaşması ve rakiplerin sayılarının artması ürün geliştirme çalışmalarında modern ürün geliştirme araç ve tekniklerinin kullanılması ihtiyacını arttırmıştır(Porter, 2003: 186).

Diğer işletmelerle rekabet edebilmek için yeni ürünler üreterek ürün hattını genişletip ezici rekabetten kurtulabilmek için işletmeler yeni ürün geliştirmeyi tercih etmektedir. Ayrıca, ikame ürün üreten işletmelere karşı da yeni ürün geliştirerek rekabet avantajı sağlanabilmektedir. Sözelimi fındık hammadde olarak badem, fıstık, ceviz gibi ürünlerle ikame ürün konumundadır. Fındıkta ürün çeşitlendirilmesine gidilerek kullanım alanı genişletilip rekabet avantajı sağlanabilmektedir(Porter, 2003: 73).

2.5.3. Pazarlama Olanaklarındaki Değişmeler

İşletmelerin depolama ve dağıtım olanaklarının değişmesi, satış gücünün artması, mevcut pazar ve yeni pazarlar açısından ürün karmasının genişletilmesiyle ortaya çıkan değişmeler, pazarlama olanaklarını ve yeteneklerini daha verimli biçimde kullanma isteği, yeni pazarlara girme ya da var olan pazarı genişletme isteği işletmeleri yeni ürün geliştirmeye iten faktörlerdendir(Cemalcılar, 1987: 92).

2.5.4. Üretim Olanaklarının Değişimi

İşletmelerin teknolojilerinin yenilenmesi, daha düşük maliyetli hammaddenin temini, kalifiye insan kaynaklarına sahip olunması, üretim kapasitesinin yükseltilmesi gibi nedenlerden dolayı meydana gelen değişmeler de yeni ürün geliştirmeye iten faktörler arasındadır.

2.5.5. Finansal Değişiklikler

İşletmenin parasal gücünün artması ya da azalmasından kaynaklanan değişiklikler işletmeleri yeni ürün geliştirmeye iten faktörlerden bir diğeridir. Para akışının azalması bazı ürünlerin üretilmemesine neden olur(Kartal, 2001: 132).

2.5.6. İmaj Değişimi

İşletme saygınlık kazanmak amacıyla kaliteli ürünlerden oluşmuş bir ürün karması oluşturmak isteyebilir. Bir işletmenin yaratacağı itibar soyut bir unsur olmakla birlikte çok önemlidir. Yüksek prestijli imaj yaratmak, belirli sosyal sınıfların o işletmenin mamullerini kendi sembolleri haline getirmeleri sağlar(İslamoğlu, 2000: 266).

2.5.7. Ürün Yaşam Süresinin Kısa Oluşu

İşletmelerin pazara sundukları ürünler daha önce de belirtildiği üzere, genellikle tanıtım, gelişme, olgunluk, düşüş ve gerileme olmak üzere beş evreden geçer. Fakat bazı zamanlarda pazara sunulan yeni bir ürün çeşitli nedenlerden dolayı tanıtım aşamasından öteye gidemez ve hemen düşüş aşamasına geçerek pazardan kalkar. Ayrıca her ürün tüm aşamaları eşit sürede geçemez. Bazı ürünlerin satış hızı yüksek, bazı ürünlerin satış hızı düşük ancak pazarda kalış süresi daha

uzundur(Üreten, 2002: 85). Bu nedenle, işletmelerin pazarda tüketiciden talep bulmayan ürünlerin yerine yenilerini hayata geçirmesi gerekmektedir. Günümüzde pek çok sektörde ürünlerin yaşam eğrisi kısalmıştır. Bu süre çoğu zaman bir iki yıl, bazen bunun da altındadır. Ürün piyasaya çıktığında kısa sürede olgunluğa ulaşmakta ve üründen beklenen fayda kısa sürede alınmaya çalışılmaktadır.

Diğer taraftan pazarda başarılı olan ürün, çok kısa bir sürede taklit edilmesiyle birlikte, durgunluk dönemine girmekte ve piyasadan çekilebilmektedir. Böylece önceleri uzun süre piyasada kalabilen ürünler, şimdi çok kısa bir sürede yerlerini yeni ya da yenilenmiş ürünlere bırakabilmektedir. Bununla birlikte yaşam sürelerini uzatmaya yönelik çabalara rağmen, ürünlerin büyük bir kısmının, piyasada ancak sınırlı bir süre kalabildiği görülmektedir(Üreten, 2002: 78).

Böylece, bir taraftan işletmelerin sürekli yeni ya da yenilenmiş ürünlerle müşterilere ulaşma çabaları, diğer taraftan müşterilerin sürekli daha iyi ve daha yeni ürünler aramaları ürün yaşam eğrisini kısaltmıştır. Bu durumda işletmeler bir taraftan ürünlerinin mümkün olduğunca kısa zamanda olgunluk aşamasına ulaşması ve bu aşamanın mümkün olduğunca uzatılmasına yönelik taktikler uygularken, diğer taraftan da sürekli olarak yeni ürünler tasarlama ve bunları piyasaya sürmenin yollarını aramaktadırlar.

2.6. Yeni Ürün Geliştirmede Örgütlenme ve Denetimi

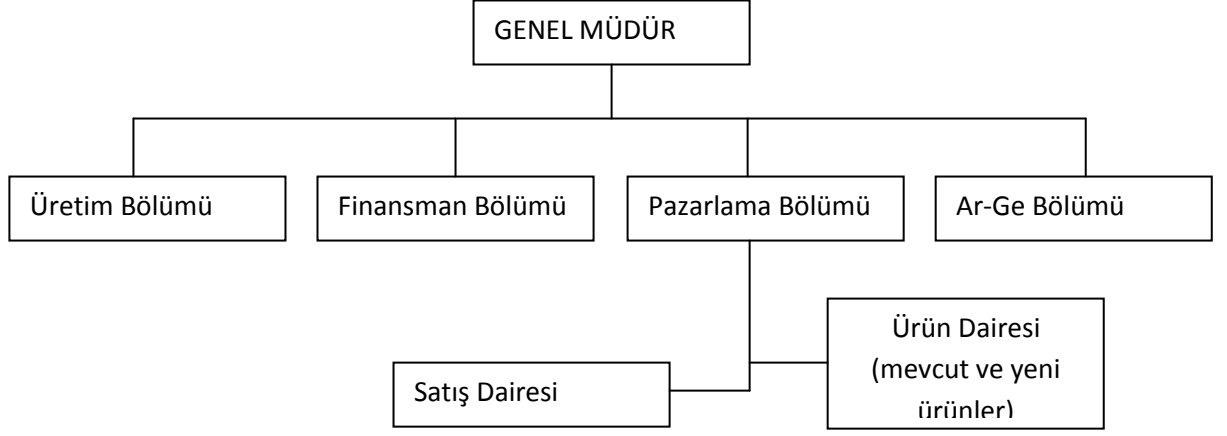
Ürün geliştirme ve yönetim kurulu tarafından yapılan bir incelemeye göre, başarılı olan işletme gelirinین yüzde 50 den fazlası yeni ürünlerden elde ediyor ve bu yüzde oranı en çok başarılı olan işletmelerde ise yüzde 60'dan fazladır(Thimm, Lee ve Ma, 2005). Bu da gösteriyor ki işletmelerin gelişmesi yeni ürünlerle ilgili örgütlenme ve çalışma düzeninin yeni ürünlerin başarısı üzerindeki etkisi büyüktür; çünkü yeni ürün geliştirilmesi işletmenin öteki faaliyetlerinden ayrı ve ikinci derecede kalan bir faaliyet olmayıp, işletmenin temel faaliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle, işletmenin bir bütün olarak etkin bir biçimde çalışması yeni ürünlerin başarısının sağlanması için de iyi bir örgütlenme ön koşul olmaktadır(Gürsel, 1979: 124).

Normal olarak yeni bir ürün geliştirme çalışması işletmelerdeki pazarlama, üretim, Ar-Ge ve mühendislik gibi birkaç departman tarafından yürütülür. Üreticiler,

reklam ajansları ve araştırma laboratuvarları gibi diğer kuruluşlardan da yeni ürün geliştirme sürecinde faydalanılabilir. Başarılı yeni ürünler genellikle çeşitli fonksiyonlar arasındaki planlama, organizasyon ve iş birliğine önem veren işletmelerde ortaya çıkmaktadır.

Yeni ürünlerde risk tamamen yok edilemese de belirli uygulamalarla riski azaltarak başarıyı arttırmak mümkündür. Başarılı yenilikte bulunmanın ilk ögesi yeni ürün geliştirmeyi harekete geçirecek ve çabalar arsında uyum sağlayacak etkin bir örgütsel yapıya sahip olmaktır. Bunun için de firmaların, ürün geliştirmeyi diğer faaliyetlerin yanında yürütülebilecek bir iş olarak görmeyi bırakarak asli amaç edinmeleri ve tüm fonksiyonları ile birlikte çaba sarf etmeleri gerekir(Üreten, 2002: 85).

Rekabetçi üstünlüğü elde etmek amacıyla değişime ayak uydurmak isteyen firmaların klasik örgüt yapısından uzaklaşarak farklı bir yapıya bürünmesi gerekmektedir. Bürokrasinin kötü, esnekliğin iyi olduğuna inanan firmalar, daha az yatırım yaparak değişen pazar koşullarına daha rahat ve çabuk adapte olma davranışı göstermektedir. Büyük, köklü firmalar artık örgüt yapılarında daha esnek bir yapı hedeflemektedirler. Hantal yapılarından kurtulan firmalar, tasfiye ettikleri işletme fonksiyonlarını şebeke organizasyonlarla ikame etmektedirler(İraz, 2005: 62). Bu tip organizasyonlar rekabette firmanın daha hızlı hareket etmesine teknolojiyi daha kolay almasına imkan tanımaktadır. Diğer taraftan firmalar pazarda daha kolay hareket edebilmek için süreç yönetimi de uygulayabilmektedirler. Bu şekilde üretim süresi ve maliyetler düşürülmüştür. Burada esas hareket noktası, geliştirme süreci içindeki projelerle ilgili sorunların bertaraf edilmesine yönelik olmaktadır. Çünkü, gerçekleştirilecek projelerde işletme nakit açısından bir takım darboğazlara düşebilir. Elde edilecek bu getiri proje için kaynak teşkil edecektir. Bu getirilerin geri dönüşü orantısız olduğundan firma zor durumda kalabilir. Bu noktada firmanın bu darboğazı aşması için doğabilecek bu sorunlara karşı önceden tedbir alması gerekmektedir. Süreç yönetimi ile birlikte ürün geliştirme süreleri oldukça kısalmaktadır(Top, 2008: 215-216).İşletmelerde yeni ürün geliştirilmesiyle ilişkili olarak örgütsel düzenlemeler yapılması uzun dönemde işletmelerin yeniliğe verdiği önemi de göstermektedir.



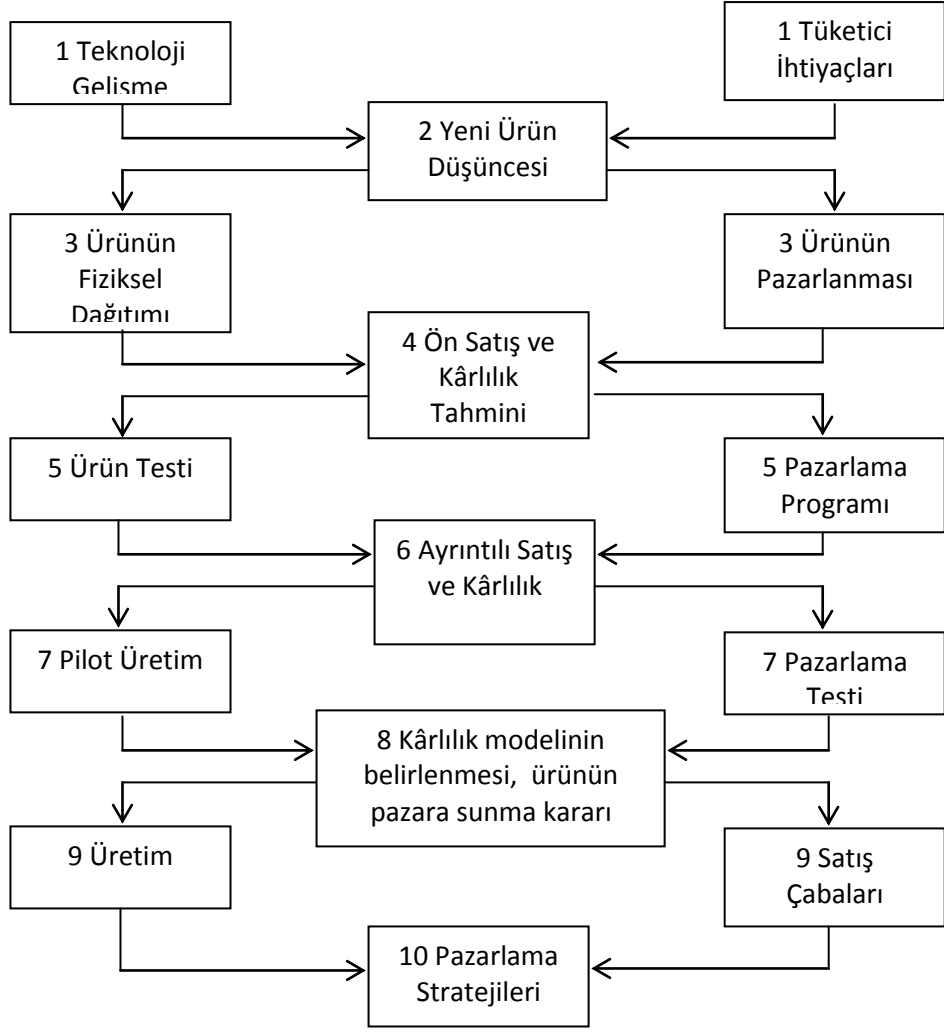
Şekil 2.1. İşletme İçi Örgüt Şeması

Kaynak: Gürsel, 1979: 114

Yeni ürün geliştirmede en son sorumluluk işletmenin en üst yöneticisindedir. Bu sebeple, üst yöneticinin, yeni ürün geliştirme sürecinde çeşitli kararları alması, bu yolda etkin eylemde bulunması gerekir. Başlıca yönetimin alacağı kararlar şunlardır(Kobu, 2003: 79):

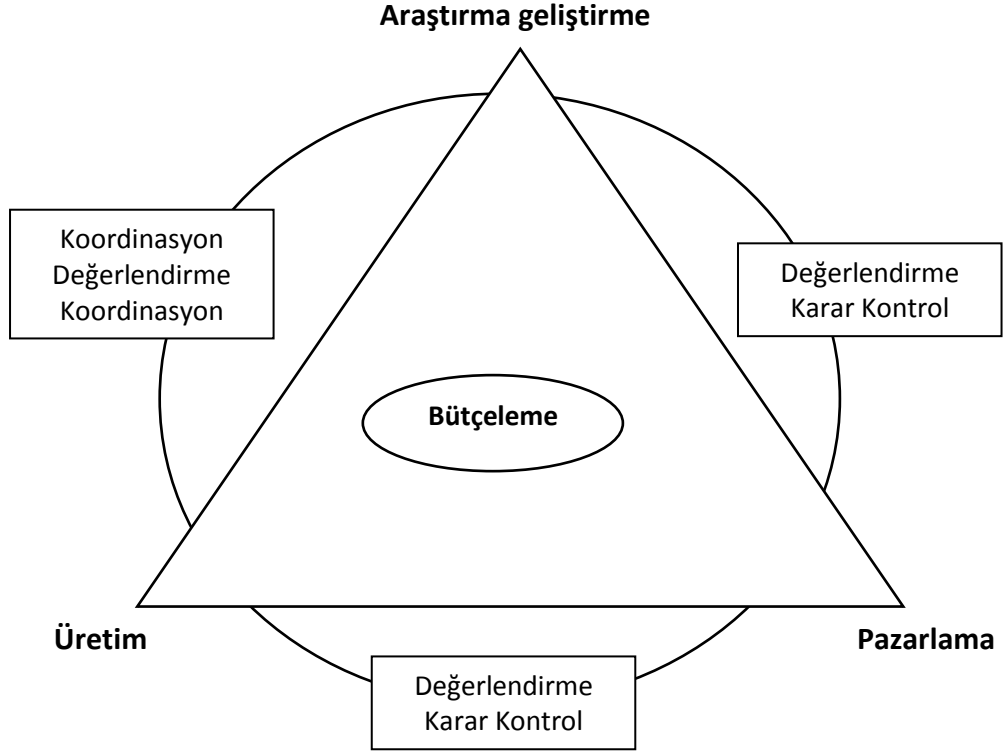
- İşletmenin amaçlarını belirlemek. Bu suretle yeni ürün geliştirmede göz önüne alınacak ölçütler ve izlenecek yol belirlenmiş olur.
- Yeni ürün geliştirme önerilerini onaylamak.
- Yeni ürünün denenip denenmeyeceğini ve deneme alanının boyutlarını kararlaştırmak.
- Pazara sunulan üründe yapılacak değişiklikleri kararlaştırmak.

Yeni ürün geliştirmedeki risk tam anlamıyla hiçbir zaman ortadan kaldırılamasa da belirli uygulamalar başarılı yeniliklerde bulunma olasılığını artırabilir. Başarılı yenilikte bulunmanın birinci şartı yeni ürün geliştirmeyi harekete geçirecek ve çabalar arasında uyum sağlayacak güçlü bir örgüt yapısına sahip olmaktır. Bu yapıyı sağlama görevi de işletmenin tepe yöneticisine düşmektedir(Kotler, 1084: 61).



Şekil 2.2. Yeni Ürün Planlama Süreci(Cemalcılar, 1987; 241)

Yeni ürün geliştirme koordinasyon gerektiren bir olaydır. Koordinasyon, çalışmayı hızlı bir hale getirmek ve işletmenin faaliyetlerinin bir uyum içinde yapılmasının sağlanmasıdır. İşletmeler büyüdükçe koordinasyonunun önemi de artar. Diğer taraftan yeni rekabet koşulları, yasal düzenlemeler vb. koordinasyon görevini zorlaştırır. Turgay'a göre yeni ürün kavramı ve stratejik önemi aşağıdaki gibi gösterilmektedir(Turgay, 2001: 211);



Şekil 2.3. Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi

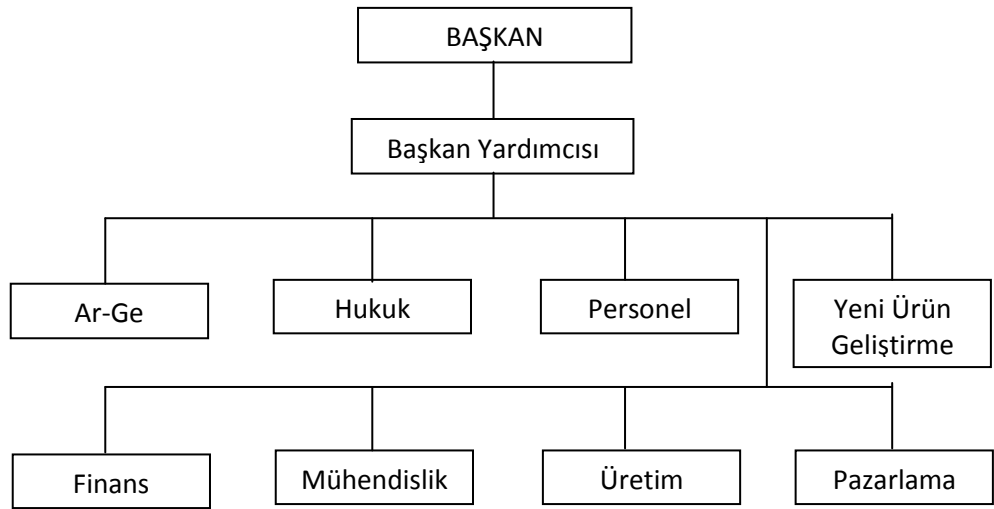
Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere yeni ürün fikirlerinin ortaya atılmasından, bu ürünlerin ticari muvaffakiyet aşamasına kadar zaman-maliyet kavramlarının ışığı altında *Araştırma-Geliştirme*, *Üretim* ve *Pazarlama* üçgeni ile bunlara ait bütçeleme faaliyetlerini pekiştirecek koordinasyonun yapılması gerekmektedir.

Gerçekte yeni ürün geliştirme başından sonuna kadar bir grup işidir. Yapılacak işler açıkça belirlenmeli, yetki ve sorumluluklar saptanmalıdır. Bunun içinde yeni ürün kavramı iyi anlaşılmalıdır. İşletmelerin pek çoğunun var olan ürün etrafında örgütlendikleri, özellikle bilinmeyen ürünleri ortaya çıkarmanın zor olduğuna inandıkları bir gerçektir (Cemalcılar, 1987; 242-243). Büyük işletmeler, yeni ürün geliştirme faaliyetinin organizasyon şekli olarak, ürün planlama departmanı olarak da adlandırılan yeni ürün departman organizasyonunu seçebilirler. Bu organize yapı; yeni ürün geliştirme, planlama ve yönetim görevlerini, organizasyondaki mevcut bölümlerden alarak, yeni ürüne karar verme sürecini merkezileştirmek ve bölümler arası görev fazlalıklarını ortadan kaldırmak için yeni ürün geliştirme departmanında toplar.

Özerk bölümlerdeki yeni ürün geliştirme sürecinin koordinasyonu ve kontrolü; ortak yönetimde iki kat gayret sarf etme, geliştirme fonlarının ve diğer kaynakların verimsiz kullanılması gibi belli başlı sorunlar yaratmaktadır. Bu sorunlar, ortak hedeflere daha çabuk varmak için bölümleri yöneten ve destekleyen merkezi bir otoritenin varlığı ile iyileştirilebilir(Cooper, Edgett ve Kleinschmidt, 2004).

Yeni ürün geliştiriminin departman fonksiyonu olması bazı sorunlar yaratmaktadır. Departman fonksiyonu olduğu zaman, otorite sorunları ortaya çıkmaktadır. Çünkü finans, mühendislik, üretim ve pazarlama gibi diğer departmanların müdürleri, yeni ürün müdüründen teknik olarak daha yüksek derecelidirler. Yani ürün geliştirme departmanının müdürüne otorite desteği sağlanmadığında yeni ürün geliştirme departmanının, departman müdürleri üzerinde bir otoritesi olamaz ve gerekli yenilikler yapılamaz.

Bu merkezi otoritenin idaresi genellikle gerekli işleri koordine ve kontrol eden sorumlu bir kişiye verilir. Bu yeni ürün geliştirme departmanı müdürü veya yöneticisi yüksek seviyedeki bir personel işlevini üstlenir ve başkan yardımcısına rapor vermekle yükümlüdür. Yeni ürün geliştirme departmanının organizasyonunun içerisindeki diğer departmanlarla nasıl ilgisi olduğu şekil 4’de yer almaktadır. Bu örnekteki yeni ürün departmanının müdür veya yöneticisi, şirketin başkanına rapor veren başkan yardımcısına bağlıdır.



Şekil 2.4. Yeni Ürün Geliştirme Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkisi

Kaynak: Top, 2008: 178

Bu fonksiyonun organizasyon şekliinden daha önemli olarak, yeni ürün planlama ve geliştirilmesinin en az iç anlaşmazlıkla yürütülebilmesi için iletişim ve otoritenin kesin çizgileri olması gerekmektedir. Üst düzey yönetimin sürekli desteği bu departmanın başarılı yeni ürün programlarını yürürlüğe koymasına için gereklidir. Yeni ürün geliştirme departmanının işlevleri aşağıdaki gibidir(Üreten, 2002: 92);

- Yeni ürün hedefleri ortaya koymak,
- Yeni ürün fikirlerinin incelenmesini planlamak,
- Yeni ürün fikirlerini kontrol etmek,
- Yeni ürün niteliklerinin geliştirilmesine yardımcı olmak,
- Test pazarlamasını gerçekleştirmek,
- Değerlendirme aşamasındaki departman içi çalışmayı koordine etmek.

Yeni ürün geliştirme departmanının yeni ürün fonksiyonunu tek bir bölümde merkezileştirme avantajı vardır. Sorumluluk belirlidir, gereksiz işler engellenir. Bu bölümün sadece yeni ürünler üzerinde yoğunlaşması gerçeği, bu ürünlerin sistematik gelişimi için gereken ilgiyi vermeye yardımcı olur(Cooper, Edgett ve Kleinschmidt, 2007).

Yeni ürün geliştirmede işletme, genel olarak beş biçimde örgütlemeye başvurmaktadır. Bunlar sırasıyla şöyle açıklanmaktadır.

Ürün Yöneticileri

Birçok işletmede yeni ürün geliştirme ürün yöneticilerinin görevidir. Diğer sorumlulukları içinde; ürün yöneticilerinin mevcut ürünleri geliştirecek ve pazarda gerek duyulan yeni ürünleri üretmenin yollarını düşünmeleri beklenir. Ürün yöneticilerinin düşünceleri öneri şeklinde bir üst yönetime yazılı şekilde verilir(Kotler, 1998: 61). Bu sistem pratikte aksaklıklar içerir. Zira ürün yöneticileri mevcut ürün hatlarını yönetmekle meşgul olduklarından ürün hatlarını uzatmak dışında pek yeni ürün düşünmezler. Ayrıca onlar yeni ürünlerin geliştirilmesi ve eleştirilmesinde gerekli olan bilgi ve deneyimden yoksundurlar(Kotler, 2000: 333).

Yeni Ürün Yöneticileri

Yeni ürün yöneticileri, yeni planlama yöneticileri, ürün planlamacıları, ürün geliştirme yöneticileri olarak da adlandırılırlar. Bir yeni ürün yöneticisi, bir ürün yönetici grubuna bağlı olarak çalışır. Yeni ürün yöneticisinin görevi; grubun ürün-pazar bölümündeki ürün geliştirme ve yeni ürün oluşturmak için gerekli düşünceleri uygulamak ve geliştirmektir. Yeni ürün yöneticileri yeni ürünleri düşünmek yerine üründe değişiklikler yapmak ve ürün grubunu genişletmek yönünde bir düşünce eğilimindedir. Onlar yalnız belirli ürün – pazar bölümü içindeki ürünler üzerinde düşünürler. Yeni ürün yöneticileri, grup ürün yöneticisine zaman kazandırmak için çalışmaları gerekirken, grup ürün yöneticisi çoğu kez zamanının büyük bir kısmını ürün yöneticilerinin günlük sorunlarına yardım etmeye harcar. Bu kadro çoğu kez ya yeterli yetkiye ya da üst kademe yönetimin desteğinden yoksundurlar(Kotler, 1984: 61-62).

Yeni Ürün Komitesi

Yeni ürün geliştirme konusunda girişken olan ortaklıkların çoğunluğu, yeni ürün geliştirme önerilerini gözden geçirmekte görevli bir üst kademe yönetim komitesine sahiptirler. Yeni ürün komitesi pazarlama, üretim, maliye, mühendislik, muhasebe ve öteki işlevsel alanların üst kademe temsilcilerinden oluşur. Bu komitenin görevi, yeni ürün planlarını gözden geçirme ve onaylama olup, gerçek geliştirme işi ya da bu işin yürütülmesinde uyum sağlama değildir. Yeni ürün geliştirmeyi amaçlayan öteki örgütsel düzenlemeler (*yeni ürün yöneticileri, şubeleri vb.*) yanında bu komitede bulunursa, faydalı bir görevi yerine getirir. Öte yandan bu komite birçok ortaklıkta yeni ürün planlaması konusun da en önemli kuruluş olsa da, burada gerçekten yetersizdir. Yeni ürün komiteleri tutucu olma eğilimindedirler. Üst kademe yöneticilerin kendi işleri üstesinden gelemeyecek ölçüde çoktur ve bunlar yeni ürün alanlarının gerçek ayrıntılarından çok uzaktırlar(Kotler, 1984: 63).Yeni ürün komisyonunun avantajları aşağıdaki gibidir;

- Kilit idarecilerin fikirleri ve uzmanlıkları bir araya getirilebilir.
- Kararlar üst düzey yönetimce verildiğinden bunlar işletme tarafından kabul edilirler.

- Komisyon üyeleri ihtiyaç halinde organize edilirler ve bilgilerinden istifade edilir.

- Üyeler yeni ürün fikirleri için beyin fırtınası veya yeni ürün geliştirme sürecinin tümü için görevlendirilebilirler.

- Herhangi bir personel ve seviye ihtilafı yoktur. Çünkü komisyon üyelerinin hepsi yüksek düzey yönetimden gelmişlerdir.

Avantajlar belirli ve önemli olsa da, bu komisyonun fonksiyonel verimini kısıtlayan bazı önemli zayıf tarafları da vardır(Cemalcılar, 1998: 76-77).

- Komisyon faaliyeti değerli olan zamanı harcamaktadır. Üyeler katkılarını sınırlayıp rutin işlerine, sorumluluklarına dönebilirler.

- Bu tip komisyon belirli konularda otorite ve sorumluluktan yoksundur.

- Yeni ürün planlaması ve geliştirmesi bazı durumlarda sadece ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkmaz ve sürekli bir iş olabilir.

- Komisyon üyeleri, komisyonun dar bakış açısından kaynaklanan işletme hedeflerinden çok kendi departmanlarının hedefleriyle ilgilenme eğiliminde olabilirler.

- Komisyonun sürekli olmayışından dolayı üyeler yeni ürün karar verme süresi hakkında tam olarak bilgili değildirler.

Daha büyük bir işletmenin ürün planlama ve geliştirme sürecinde, farklı komisyon faaliyetleri için, farklı idarecilerden faydalanabilmektedirler. Bir komisyon yeni ürün geliştirme amacına hizmet ederken, diğeri iş analizinde kullanılabilir. Her bir komisyon bu yüzden geliştirme sürecinin farklı bir safhasında uzmandır(İraz, 2005: 55). Bu yaklaşımdaki en büyük problem biz kişinin komisyon kararlarının üstünde kendini sorumlu ve otoriter hissetmesi durumunda koordinasyonun güçleşmesidir. Ürün müdürü veya yeni ürün değerlendirme sürecinin koordinatörü bu gereksinimi karşılayabilir.

Yeni Ürün Şubeleri

Tüm eksikliklerin giderilebilmesi için işletmeler giderek yeni ürün planlama şubelerini kurmaya yönelmişlerdir. Şubenin başında genellikle geniş yetkiye sahip ve üst kademe yönetime geçiş olanağı bulunan bir görevli vardır. Şubenin başlıca sorumlulukları ise şu şekilde ele alınabilir(Kotler, 1984:63);

- Yeni ürün hedefleri ve programlarını önerme
- Gözden geçirme kararlarını alma
- Nitelikleri geliştirme
- Yeni ürünlerin geliştirilmesini önerme
- Deneme ve satış öncesi çabalar arasında uyum sağlama
- Tüm aşamalarda şubeler arası ekipleri yönetme.

Bu sorumlulukları yerine getirilmesi yeni ürün geliştirme sürecinde önemlidir. Böyle bir şube, yeni ürün geliştirme sürecinde gerek duyulan uzmanlaşmayı büyük ölçüde sağlar. Bu şubenin yeni ürün geliştirme işini kendi başına yürütmediği, işi yürütmek zorunda olan değişik gruplar arasında uyum sağlamasında yardımcı olduğu zaman çok etkili olduğu görülür.

Yeni Ürün Yürütme Ekipleri

Birçok işletme yeni ürün geliştirilmesi çalışmalarını çoğu zaman yürütme ekiplerine verirler. Bu ekipler işletmedeki öteki işlerinden alınan ve kendilerine bir bütçe, belirli bir zaman verilen içerideki girişimcilerdir(Kotler, 2000: 334).Yeni ürün başarılı bir biçimde geliştirilip üretildiği zaman pazarlama örgütünün sorumluluğu altında pazara sürülür ve daha sonra bu ekip devre dışı bırakılır. Bu sistemin en büyük olumsuzluğu, riskli işleri yürütürken edinilen bilgi ve yeteneklerin sistematik olarak daha sonrakilere ulaştırılmayıp, riskli işleri yürütme ekibinin kaldırılmasıyla edinilen bilgi ve yeteneklerinde yok olması eğiliminin ağırlık basmasıdır(Gürsel, 1979:56). İdeal yeni ürün yöneticisinin bir mühendislik eğitimi almış olması, yeni bilimsel gelişmelere karşı ilgi duyması, iyi önderlik nitelikleri, risklere karşı bir sezgi ve yanılığa düşmeyen bir yargı gücüne sahip olması gerekir. Buradaki önemli nokta bu alanda uzmanlaşmanın gelişmekte oluşu ve üst kademe yönetimin, profesyonel nitelikleri göz önünde tutarak insanları işe alma durumunda bulunuşudur(Kotler, 1984: 63-64).

3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ, STRATEJİLERİ VE AR-GE

Artan tüketici istekleri, teknolojik ve bilimsel alandaki ilerlemeler ülke içi ve ülkeler arası rekabetin yoğunlaşması gibi çeşitli nedenler işletmelerin sürekli yenilik yapmasını gerekli kılmakta ve bu nedenle yeniliklerin ortaya çıkarılması, izlenilmesi, uygulanması için Ar-Ge faaliyetlerinin işletme bünyesi içerisinde yer alması söz konusu olmaktadır. Araştırma ve deneysel geliştirme insan, kültür ve toplum bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının arttırılması ve dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen çalışmalardır(Özsağır, 2007: 13).

Araştırma ve Geliştirme (*Ar-Ge*) bilim ve teknolojinin altyapısını teşkil etmekte olup, mevcut ürünlerin geliştirilmesinde ve işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde temel bir fonksiyon olarak karşımıza çıkar. Araştırma daha çok bilinmeyen bir teknoloji ürününü ortaya çıkarmak ve mümkünse bunları uygulamaya yöneltmek olup geliştirme; mevcut teknolojiyi veya bilgiyi yeni ürünler ya da üretim teknolojisi ile ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve mevcudu kullanma sistematığıdır(Şimşek, 2002: 78).

Ar-Ge; yeni bir ürünün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve standart yükseltici olarak yeni tekniklerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, yeni bir teknolojinin yurt koşullarına uyumunun sağlanması, mevcut teknolojilerin iyileştirilmesi ve bunlara yenilerin uyarlanması amacıyla yapılan, bilimsel esaslara uygun olarak yürütülen ve her aşaması belirlenmiş çalışmaları ve bunların sonuçlarını kapsamaktadır. Bu tanım; ülke kalkınmasının temel taşı olan ekonomik faaliyetlerin büyümesini ve gelişmesini, dış rekabet gücünün arttırılmasını, refah seviyesinin yükseltilmesini ve sosyal gelişmenin kararlı bir biçimde sürdürülmesini ifade eder(Ayhan, 2002: 95).

Ar-Ge faaliyetleri bir fikrin geliştirilmesi ile başlamaktadır. Arkasından fikre ilişkin teknolojinin geliştirilmesi aşaması gelmektedir. En iyi tasarım için deney

planları yapıldıktan sonra ayrıntılı çizim çalışmaları yapıp prototip ortaya çıkarılır. Arkasından pilot tesis kurulur ve deneme üretimleri başlar. Çalışmalar sorunsuz yürütülüyorsa prototip üretimi gerçekleştirilir(Barutçugil, 2009: 57). Araştırma, geliştirme ve üretim, bütünlük teşkil etmesi gereken birbirine bağımlı faaliyetlerdir. Ar-Ge, sadece temel üretimin sağlanması ile son bulan bir süreç değildir. Yeni ürünün sürekli biçimde iyileştirilmesi de Ar-Ge faaliyetleri ile sağlanır. Ayrıca Ar-Ge; işletmelerin tedarik, pazarlama, finansman ve yönetim faaliyetlerini etkileyen bu yolla işletme sürekliliğini ve kârlılığını belirleyen bir süreçtir(Freeman ve Soete, 2003: 89).

3.1. Yeni Ürün Geliştirme Stratejileri

Rekabetçiliğin anahtarı rakipler tarafından hızla piyasaya sürülen yeni ürün ve hizmetlere hızlı bir şekilde karşılık verebilme yeteneğidir. Piyasalarda rekabet arttıkça işletmeler kendilerini yenilik yapmak zorunda hissetmektedirler. Çünkü rakipler müşterilere sürekli yeni teklifler sunmaktadır. Böylece işletmeler, rekabet avantajı sağlama ve sürdürme ya da kaybedilen avantaj yeniden kazanabilmek için ürün ve hizmetlerinde yenilikler yapma yoluna giderler. Ayrıca müşteriler de kısa aralıklarla yeni ve çeşitlendirilmiş ürünler talep etmektedir(Cooper ve Kleinschmidt, 2007).

Bir taraftan müşterilerden gelen bu talepler, diğer taraftan bu taleplere karşılık vermeye çalışan rakiplerin baskısıyla işletmeler, yenilik yapmak, yeni ya da yenilenmiş ürünleri piyasaya sunmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenlerle pazardaki rekabette üstün olmak için daha fazla ürün geliştirerek, rekabetçi kalmaya çalışan pek çok firma bulunmaktadır(Hammer ve Champy, 1997: 132). Yeni ürün geliştirme, bir ihtiyacı karşılamak üzere yeni bir ürün tasarlamak veya mevcut bir üründe müşteri ya da pazarın istediği değişiklikleri yapmaktır. Ar-Ge ise, işletmelerde yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar bütünüdür. Yeni ürün geliştirme ve ar-ge kavramları iç içe geçmiştir ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır(Freeman ve Soete, 2003: 91).

Sosyoekonomik düzeyin ve teknolojinin hızla değiştiği bu çağda, ürünün yaşam süresi daha da kısalmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, yaşamlarını devam

ettirebilmeleri için ürettikleri ürünleri gözden geçirip yenilemeleri ve yeni ürünler ortaya koymaları gerekmektedir.

Ürün stratejisini belirlemeden önce o ürünün sorumluluğunda olan kişileri belirlemek gereklidir. Çalışanlardan ve danışmanlardan oluşacak bu takım tamamen yeni geliştirilecek üründen sorumlu olup her türlü kararı almaya yetkili olacaktır. Ürün geliştirme takımı oluşturulduktan sonra yapılması gereken ise proje için gerekli bilgilerin toplanması ve kaynak ihtiyacının tespit edilmesidir. Bu bilgiler “yeni ürün stratejisinin geliştirilmesi”, “yeni ürün için proje planlaması” ve “yeni ürünün yaşam döngüsünün kontrolü” aşamalarına temel oluşturacaktır.

Stratejik faaliyet için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması ve çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak karar verilmesi gerekir. Alınan bu kararlar ve seçimler işletmenin bilgi ve idareye dayanan dinamik ve ilerleyici bir yönelim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin etmektedir. Böylece işletme hayatında kadere ve şansa bırakılan hususta azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır(Compton, 1999: 136).

Stratejik kararlar firma ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Bu nedenle genellikle, dışa dönük bir niteliğe sahiptir. Konu kar açısından düşünülürse hangi ürünlerin üretileceği ve hangi pazarlarda satılacağına ilişkin kararlar almak söz konusudur. Buna faaliyet sahasının seçimi de denilebilir(Freeman ve Soete, 2003: 93). Stratejik kararları ilgilendiren başka bir hususta işletmenin amaçlarının belirlenmesidir. Amaçları kesin ve açık bir biçimde belirledikten sonra onlara ulaşmak için faaliyet sahasının seçimi veya daha önce yapılan faaliyetlerin gerekiyorsa çeşitlendirilmesi ve mevcut kaynakların amaçları gerçekleştirmek uğruna optimal bir şekilde dağıtılması olacaktır. O halde stratejik kararlar işletmenin rekabet ortamında gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine inceleme gerektirmektedir. İşletmeler için bir rekabet stratejisi belirlemek; karlılık, gelişme, pazar payı ile toplumsal sorumluluk hedeflerine ulaşarak rakiplerine üstünlük sağlamak için, bazı alanlarda rekabet edebilir bir yapı ve donanıma sahip olunması gerekmektedir. Bu alanları; pazarlama (ürün yelpazesi, hedef pazar, satış, dağıtım), üretim, işgücü, satın alma, Ar-Ge, finans ve denetim olarak sınıflandırmak mümkündür(Porter, 2003: 85-86).

3.1.1. Ar-Ge Çalışmaları ve Ar-Ge Projeleri

“Ar-Ge; yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır. Ar-Ge'nin başlıca görevi teknolojik gelişmeleri kullanarak, kurumun kâr edebilirliğini devamlı şekilde yenilemek ve artırmaktır(Tolga ve Kahraman, 2009)”.Yenilikçi düşünceler, değişim ve gelişim, tamamen yeni teknolojiye sahip olmak rekabette üretim verimi, fiyat, reklam ve pazarlama kadar önemlidir.

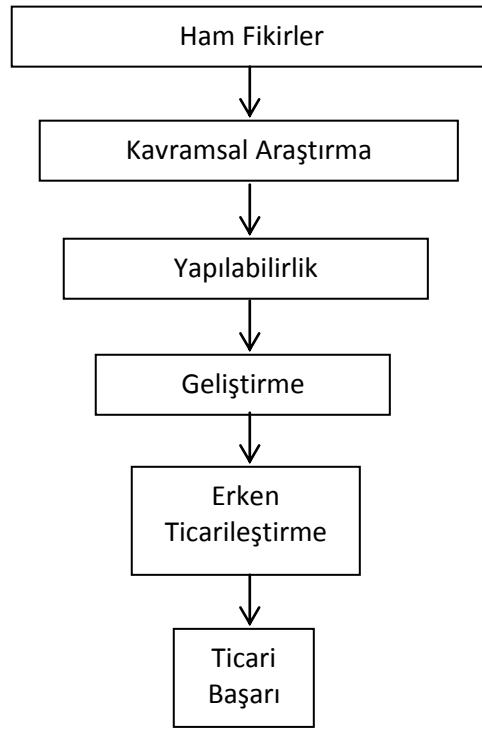
Temel olarak, bilim ya da teknoloji alanında teknik bilgi birikimini ya da kabiliyeti geliştirmeyi arayan ve sorgulayan proje Ar-Ge projesi olarak tanımlanır. Var olan süreci, malzemeyi, cihazı, ürünü ya da hizmeti değer katan şekilde iyileştirmeye ya da oluşturmaya yarayan projelere de Ar-Ge projesi olarak değerlendirilir. Ar-Ge işletmenin destekleyici birimlerindedir ve diğer tüm birimlerle ilişki içindedir(Barutçugil, 2009: 62). Kurumlarda Ar-Ge, kurumun canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir işlevdir. Bu işlev, kurumun öteki bütün birimlerinde rol oynamakta, sonuçta kurumu değişen şartlara göre ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp büyüme ve gelişmesini destekleyen bir özellik göstermektedir.

Rekabet, hızlı teknolojik gelişme, yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, çevre korunması, gibi konular bir işletme için her geçen gün Ar-Ge'nin önemini şiddetle artırmaktadır. Ar-Ge çalışmaları amacı, kapsamı, yöntemi ve takvimi belli projeler çerçevesinde uzman ekipler tarafından gerçekleştirilir(Bulutay, 1998: 112). Ar-Ge projeleri, işletmenin büyüklüğü, proje organizasyonu, ticari pazar payı gibi çeşitli değişkenlere bağlı olarak belirli mal veya hizmet üretmek ve bu üretim sonunda ortaya çıkan ürünün teknolojisini geliştirmek amacıyla belirlemiş olan ön tasarımlardır. Ar-Ge projeleri yalnızca daha önce olmayan bir üretim gerçekleştirmek için değil, var olan bir üretimin geliştirilmesine yönelik de tasarlanabilirler(Compton, 1999: 74).

Ar-Ge projeleri temel olarak belirli aşamalardan geçerler. Aşamalara ayırarak projeleri yönetmek, genel kabul gören ve aynı zamanda pratik olan bir yaklaşımdır. Değişik kuruluşlar bu aşamalara değişik adlar vermektedir ve sektörden sektöre, ya

da projeden projeye bu adlar değişmektedir. Aşamalar aynı zamanda risk seviyesi, harcama seviyesi, Ar-Ge çalışmasını yürüten çalışanların seviyesi açısından da fark etmektedir(Boer, 1999: 128). Her zamanki gibi proje bir aşamadan diğerine geçerken çalışanlar değişecektir. Teknik çalışanlar aşamaların yalnızca bir ya da ikisinde çalışırlar, çok azı başlangıçtan sona tüm aşamalarda çalışır.

Aşamalar önemli projelerin önemli amaçlarına hizmet ederler ve kurumun diğer tüm birimlerine finansal etkisi vardır. Kurumlar her bir aşamanın bitimini aşama geçişi olarak görür. Bu geçiş sürecinde ekip tarafından bir önceki süreç değerlendirilir, eğer olumluysa devam kararı verilir. Aksi durumda projenin daha fazla maliyete yol açmaması için bitirilmesi gerekir(Ayhan, 2002: 121).



Şekil 3.1. Ar-Ge Projesi Aşamaları(Boer, 1999: 130)

Aşama sıfır: Ham fikirlerin bulunması ve elenmesi

Bu başlangıç aşamasında ticari olarak ümit vaat eden fikirler üretilir. Bu fikirler ayıklanır ve uygun, tutarlı bir geliştirme projesine dönüştürülür. Bu fikirler her yerden gelebilir; üst yöneticilerden, vasıfsız çalışanlardan, üniversitelerden, danışmanlardan ya da piyasadaki tüketiciden fikir akışı olabilir(Boer, 1999: 132). Bu yüzden Ar-Ge birimi yöneticilerinin bu tür önerilere açık olması gerektiği gibi radar benzeri bir mantıkla etraflarına yeni fikirlere açık olduklarını belirtmelidirler. Rasyonel olmayan fikirler gelse bile değerlendirilmeli, gerekiyorsa uygun bir dille geri çevrilmelidir. Ancak bazen akıl dışı görünebilen fikirler ticari bir dehaya örnek da olabilir. Dolayısıyla iyi bir süzgeç oluşturulmalıdır. Çoğu Ar-Ge fırsatı, yeni bir bilimsel gelişme, ani bir ihtiyaç gibi dış olaylar tarafından tetiklenir.

Ham fikirlerin kaynağı ne olursa olsun mutlaka değerlendirilmelidirler ve kurumun stratejileriyle ve yetenekleriyle uygunluğu hesaba katılmalıdır. Ayrıca potansiyel ekonomik getirisi ve orijinalliği de ele alınmalıdır çünkü patent alınması ve bunun için de ayrı bir harcama yapılması ve strateji belirlenmesi söz konusudur(Çepni, 2007: 68).

Aşama bir: Kavramsal araştırma

Üretilen ve seçilen ham fikrin sınırlamalarını ve tam kapsamını anlama aşamasıdır. Laboratuvar koşullarından elde edilen fikirlerin nasıl üretileceği, nelerin ortaya koyulacağı bu aşamada yapılır. Daha sonra zarar etmemek için fikirde ciddi eksikliklerin olup olmadığı bu aşamada incelenir. Kavramsal araştırma aşaması araştırmacının proje için zaman ve kaynak harcaması yapmak için izin başvurusu yapmasıyla başlar. Çoğu kurumun bu aşama için bir takım süreçleri ve kuralları vardır. Geliştiren kişinin aşağıdaki temel sorulara yanıt vermesi istenir(Davenport, 1993);

- Başlangıç hedef piyasası nedir?
- Bu fikri kim ticarileştirecektir?
- Önerilen proje rakiplerinden nasıl ayrışacaktır?
- Teknik üstünlükleri nelerdir?

- Alınacak patent sözleşmesi yeterince kapsayıcı ve geniş midir?

- Geliştirilecek teknoloji bundan sonra geliştirilmesi düşünülen diğer girişimler için bir taban oluşturacak mıdır?

Kavramsal aşama kurum için çekici proje fırsatlarıyla, riskli projeler yani maliyet israfına yol açabilecek projeler arasında denge kurmalıdır. Ar-Ge birimi olduklarından, bu denge proje fırsatları tarafına ağırlık vereceği görünür gerçektir. Araştırmacılar, daha önceden denenmiş ama bir takım nedenlerden ötürü başarısız olmuş benzer fikirleri bilmek amacıyla literatürü gözden geçirirler ve teknik ve endüstri uzmanlarla istişarelerde bulunurlar. Bunlar kuşkusuz zaman gerektiren faaliyetlerdir, ayrıca malzemelerin, teçhizatın ve olanakların temini de bu zamana eklenmelidir. Önceden yapılacak iyi bir deneysel tasarım laboratuvar masraflarını azaltacağı gibi sonuçlara da hızlı ulaşmayı sağlayacaktır("TMMOB", 2004). Patent öncesi, deneylerle pratiğe yaklaştırılmış yani gerçek hayata uygulanabilir hale getirilmiş projeler patent sürecinde bir hayli öne çıkacaklardır.

Proje tam planlandığı süreçte giderse, projeye olan güven ve projenin değeri artar. Bir projenin planlandığından da iyi gitmesi durumunda, daha fazla kaynak projeye tahsis edilir. Her aşamada, o aşamanın başarısına bağlı olarak projenin değeri değişir. Araştırmacılar üstesinden gelmeleri gereken yeni sorunlarla karşılaşabilirler. Bu sorunları aşmak için zaman ve çaba gerekir. Buna rağmen bu çabalar projenin değerini ve rakipleri karşısındaki üstünlüklerini artırır(Barutçugil, 2009: 84).

Projenin bir sonraki aşaması için çalışma planları ve kilometre taşları da bu aşamada belirlenir. Bir sonraki aşama için gerekli düzenlemeler, teçhizatlar, vb. de bu aşamada belirtilir.

Aşama iki: Yapılabilirlik

Bu aşamanın ana konusu bilinen sorunları çözmek, mühendis ve pazarlamacıların gelişmeyi üstlenebilmeleri için maliyet ve performans verilerini üretmektir. Kuşkusuz, bunu yapabilmek için bir deneme hedef piyasa oluşturmak gerekir. Yeni geliştirilen projenin birçok çıktısı olabilir, önemli olan önder konumdaki projeyi ilk önce piyasaya sürmek, geri kalanları daha ağırdan alarak pazarla tanıştırmaktır(Öner, 2006: 89).

Ortaya konan çalışma planının; tüm kilometre taşları, yapılması gereken işlerin bitiş süresi, sorumlulukları tüm çalışanların göreceği şekilde olması gerekir. Bu plan, en kritik sorunların önceden belirlenmesini ve bu sorunlara karşı uygunluk, yapılabirlik tespiti yapılmasını sağlar. Bu sayede riskten oldukça kaçınılmış olur. Pazarlama da bu sürece dâhil olabilir.

Bu aşamadan geçen proje, geliştirme safhasına alınır ki bu durumda yönetim artık tüm desteğini sunar. Geliştirme aşamasına geçmeden önce patent ile ilgili sorunlar halledilir ve projenin önündeki tüm mevzuat engelleri kaldırılmaya çalışılır. Bu aşamada teknik bir takım sorunlar ortaya konur. Önder ürün için piyasanın ihtiyaçları, fiyatın ve performansın ne olacağı bu aşamada belirlenir(Boer, 1999: 133). Eğer henüz yapılmamışsa belirli özellikler için kritik test yöntemleri geliştirilmelidir. Üretim için kavramsal süreçler öngörülmalıdır. Örneğin, eğer devamlı süreç kullanılması düşünülüyorsa, sürekli üretimin yapılabirliği bu aşamada gösterilmelidir.

Aşama üç: Geliştirme

Geliştirme aşamasında ise ürünü üretebilmek için gerekli teknik özellikler, şartnameler ve üretim süreçleri belirlenir. Ürün şartnameleri teknik, performans ve bilimsel şartnamelerden çok daha geniştir. Lojistik, paketleme, çevre duyarlılığı, hukuki süreç ve pazarlama gibi birçok alan bu aşamada yer alır(Compton, 1999: 81).

En yakın zamanda müşterilere teşhire çıkacak teknoloji başta olmak üzere sıra dışı ortaya çıkan giderler gibi iki tane belirleyici göstergesi vardır. İlk gösterge ürün teknolojisi tam olarak bitirilip, güvenilir bir şekilde kurum içinde teşhire çıkar. Bu süreçte kurum içinde gelecek eleştiriler ve öneriler değerlendirilir. İkinci gösterge sürecinde ise örnek bir hat, örnek bir üretim tesisi kurulur ki aksaklıklar tam anlamıyla ortaya çıksın. Daha sonra pahalı test programları uygulanır. Tüm bu aşama çok pahalı bir süreçtir.

Aşama dört: Erken ticarileştirme

Bu aşamanın iki ana görevi vardır(Davenport, 1993);

- Piyasada köprübaşını tutmak,

- Uzun süren tasarım, kalite ve üretim sorunlarını çözmek.

Piyasaya ürünün sunulması çok kritik ise ve ivedilik varsa bu iki aşamada atlama durumu söz konusu olabilir. Endüstriyel ürünler için bu aşamada müşteriler ürünü satın alabilirler ancak teslim günü, kalite ve son özellikler konusunda nihai bir bilgi söz konusu değildir. Tüketim ürünleri içinse, yerel ya da bölgesel piyasaya test pazarlaması ile girildiyse, bu aşamada olduğu anlaşılır. Çok kısa süren bu sürecin hemen ertesinde ürün pazara sunulur. Bazı özel durumlarda, örneğin fabrikadaki üretim kapasitesinin yeterli olmadığı durumlarda yeni ürün tanıtımı birkaç ay ertelenebilir.

Erken ticarileştirme, genelde finansal destekçiler için projede çok tehlikeli ve riskli bir geçiş aşamasıdır. Bu aşama ile ilgili hoşnutsuzluk belirleyici ve yüksek derecede öngörülebilirdir. Sıkıntılar ve sorunlar tam anlamıyla tanımlanamıyorsa, piyasa aksini söylese bile tanıtım bir süre ertelenmelidir. Piyasaya erken girmek ya da erken ticarileştirme sürecinden çıkmak Ar-Ge takımının başarısı konusunda tam bir turnusol kâğıdı görevi görür(Babacan, 1994: 34). Çoğu kişinin bu son aşamayı Ar-Ge aşaması olarak görmemesine karşın, bu aşama Ar-Ge kaynaklarını dikkat çekici oranda kullandığı için Ar-Ge aşamaları arasında yer alması gerekmektedir.

Ar-Ge çalışmaları finansal, insan kaynakları ve zaman açısından yüksek maliyet gerektiren projelerdir. Gerekli Ar-Ge düzenlemeleri yapıldıktan sonra karşılaşılan en önemli aşama Ar-Ge projesinin seçimidir. Bir Ar-Ge projesinin uygulanma kararının alınmasıyla, uygun teknik eleman ve gerekli donanım sağlanarak Ar-Ge birimi oluşturulur ve çalışmalara başlanır.

Ar-Ge projeleri seçimi; kamu kuruluşları, üniversiteler, araştırma merkezleri ve teknoloji odaklı işletmeler için kendini tekrarlayan, karmaşık ve bilgi yoğun bir karar verme sürecidir. Bu süreç, kuruluşların, kıt kaynakları göz önünde bulundurarak bilimsel ve teknolojik hedeflerine anlamlı katkı yapacak Ar-Ge projelerini seçmesini gerektirir. Yönetim biliminde uzun süredir var olan Ar-Ge projeleri seçim problemi; çok aşamadan, çoklu karar verici gruplarından, çok sayıda ve sıklıkla birbiriyle çelişen amaçlardan oluşan, projenin gelecekte kazanacağı başarı ve oluşturacağı etkiyi tahmin etmede yüksek risk ve belirsizliği bünyesinde taşıyan kritik bir problemdir(Ghasemzadeh ve Archer, 1998).

Firmanın proje seçiminde kendi potansiyel gücünü ve pazardan gelecek değişikliklerin bu güce nasıl yansıtacağını öngörebilmesi gerekir. Ar-Ge projelerinin başarıya ulaşmasındaki kritik faktörler işletmelerin büyüklüğü ile orantılıdır. Ar-Ge projelerini tasarlayan işletmenin büyüklüğüne göre projelerin seçilmesinde farklı modeller geliştirilmiştir. Aynı zamanda firmalar araştırma faaliyetlerini mali güçleri ve yapmakta oldukları Ar-Ge çalışmalarının yoğunluğuna göre birbirlerinden farklı çalışma modelleriyle sürdürmektedirler(Compton, 1999: 85). Bu modeller işletme büyüklüğüne bağlı olarak uygulamada değişkenlik gösterirler. Endüstriyel alanlardaki orta büyüklükteki işletmelerde büyüme gerçekleşikten sonra bilimsel modeller kullanılabilir.

Klasik modelde, Ar-Ge departmanı araştırma ve geliştirme olmak üzere iki ana birime ayrılır. Araştırma departmanı, kendi içinde sosyal ve teknik araştırma geliştirme projelerinin sürekliliğini bozabilir. Bu çalışmalarda meydana gelen kesintiler muhtemel olumsuz sonuçların temel etkenidir. Araştırma çalışmalarının düzenli yapılması geliştirme faaliyetleri uzun dönemi kapsıyorsa revizyon amacına yönelik olarak tekrarlanması olası zararları ödeyecektir(Davenport, 1993). Klasik yöntemler projelerin öncelikli duruma getirilmesinde ve izlenmesinde çok yararlı yöntemlerdir.

Klasik yöntemlerin bazı eksik yönleri aşağıdaki gibidir(Ghasemzadeh ve Archer, 1998);

- Profil teknikleri öznel ve tamamen kişinin yani değerlendirenin kendi görüşünü yansıtır. Dolayısıyla projelerin öncelikli olması ve sıralanmasında itimat edilmesi güçtür.

- Puanlama yöntemleri ağırlıklandırma çarpanları kullanır, ancak ağırlıkları geliştirmede kullanılan hassaslık derecesi bu yöntemleri yanlış sonuçlara iter. Aynı şekilde ölçekleri ve ağırlıkları bulmak için deneysel geçerlik kullanmak çok zordur.

Portföy yöntemleri de hisse ve bonolar için yatırım kararı almada Ar-Ge projeleri seçimine göre daha çok kullanılmaktadır. Gerçek hayattaki proje seçim sürecinin dinamik süreciyle başa çıkabilen en iyi yöntem olabilir. Portföy modellerinin çözmesi beklenen bazı karar mekanizmaları şu şekildedir: projenin farklı seviyelerinde mali destek, farklı çalışan gücü ve donanım kısıtları, süren ve yeni

projeler arasında denge kurmak, mali destek seviyesinde projede ortaya çıkan değişikliklerin muhasebeleşmesi. Bu karmaşıklıktan ötürü portföy yöntemlerinde matematiksel programlama kullanılır.

Literatürde önerilen Ar-Ge projeleri seçim modellerinin amacı; seçim sürecinin amacına uygun ve etkin bir şekilde işlemlerini sağlamaktır. Özel sektörün Ar-Ge projeleri seçimine ilişkin önerilen modeller; işletmelerin Ar-Ge projeleri seçim sürecini daha etkin işler hale getirdiği gibi, işletmenin Ar-Ge yönetimine ilişkin planlarını da masaya yatıran araçlardır. Özel şirketler ancak anlamlı kâr sağlayacak teknolojik getiriler söz konusu olduğunda kendi öz kaynaklarıyla Ar-Ge çalışmalarına yönelirler. Bazı durumlarda ise özel şirketler teknolojik getiriler üzerinde çalışmaya gayret etmezler. Buna göre(Tekin, Güleş ve Öğüt, 2003: 125-126);

- Ar-Ge faaliyeti risk barındırabilir ve başarısız olma olasılığı yüksektir.

- Firma tek başına söz konusu teknolojiyi geliştirecek yetenekte olmayabilir ya da karmaşık teknolojiler üzerinde çalışılması gerekebilir. Bu sebeple firma bilgi paylaşımına ve işbirliğine ihtiyaç duyar. Bu işbirliklerinin maliyeti ve ilişkilerin verimli bir şekilde yürütülmesi ihtiyacı caydırıcı nedenler olabilir.

- Özel teşvikler, firmanın proje çıktılarında tek yararlanıcı olması hususunda zorluklar yaşamasına neden olabilir.

Kamunun özel sektör Ar-Ge çalışmalarına vereceği destek, değinilen endişelerin hafiflemesini sağlar ve özel sektörü Ar-Ge'ye yatırım yapmaya özendirir. Bunun yanı sıra devlet desteği, şirketlerin diğer Ar-Ge sağlayıcılarla birlikte çalışma ilişkisinin maliyetlerini düşürür. Ar-Ge destek programları kanalıyla şirketler arasında işbirliğine gidilmesi ekonomik olarak uygun olan bilginin özel sektörde yayılımını kolaylaştırır(Öner, 2006: 96-97).

Destek sağlayacakları özel sektör Ar-Ge projelerini belirlemede bir karar verme problemi ile karşı karşıya kalan kamu kuruluşları, mevcut kamu kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek ve bu faaliyetleri amacına uygun yürütmek için özel sektör Ar-Ge projelerini en iyi şekilde değerlendirmek ve bunlardan en uygunlarını seçmek durumundadır(Barutçugil, 2009: 77). Fonlama ölçeğine ve teknolojik

karmaşıklığına bağlı olarak devlet tarafından desteklenecek Ar-Ge projelerinin seçimi, çok nitelikli bir karar olarak ele alınabilir. Bu kararlar genellikle üniversite, sanayi ve kamuyu temsil eden uzmanların katılımcı olarak yer aldığı değerlendirme komiteleri tarafından alınır.

Devlet destekli Ar-Ge projeleri seçim sorununun özel sektör Ar-Ge projeleri seçim sorunundan farkı literatürde aşağıdaki şekilde vurgulanmaktadır(Tekin, Güleş ve Öğüt, 2003: 129);

- Devlet destekli Ar-Ge projeleri yapısı itibariyle stratejik ve uzun dönemli yatırımlardır.

- Kamuda Ar-Ge kaynaklarının tahsisi hususu politik faktörler ve ilgili kurumların etkisine açıktır.

- Yenilikçi teknolojilerin belirsizliği ve uzman yetersizliği nedeniyle Ar-Ge projelerini seçme zorluğu artmaktadır.

Literatürde, özel sektör Ar-Ge projeleri seçim problemi konusunda birçok çalışma olmasına rağmen, devlet destekli özel sektör Ar-Ge projeleri seçim probleminin az çalışılmış bir konu olduğu da ifade edilmektedir. Tıpkı endüstride bir sürecin yürütülebilmesi için var olan hayati faktörler gibi Ar-Ge projelerinin de başarıya ulaşabilmesinde etkili olan kritik faktörler bulunmaktadır. Projenin kendi yapısındaki ve işletme içindeki başarısı, devamlılığı daima dış kritik faktörlerin etkisi altında gelişecektir(Compton, 1999: 115). Ar-Ge projelerinin durdurulması aşağıda bahsi geçen faktörler sebebiyle gerçekleşir.

Hammaddenin Bulunması;

Hammaddenin zamanında, kesintisiz, kolay ve ucuz teminini amaçlar. Araştırma sonuçları verimli alındıktan sonra deneme üretimlerine geçilmektedir. Projenin geliştirilmesi sonunda ortaya çıkan ürünün, üretilip piyasaya sürülmesi ile tüketim başlayacaktır. Tüketim miktarına bağlı, işletme kârlılığının artması için ise ürün ve yedek malzemelerin piyasada sürekli ve ucuz bulunması gereklidir(Sarıhan, 1998: 76). Üretimin doğrudan veya dolaylı bağlı olduğu hammaddenin zincirleme kullanımına dayanan, Ar-Ge projelerinin devamlılığının başarısı, bu bağımlılığın azaltılması ile artabilir(Babacan, 1994: 45).

Teknik Başarı;

Ar-Ge projelerinde kullanılan teknik malzeme ve donanımın kullanımı ile gerçekleştirilen başarı personel faktörüyle hayat bulmaktadır. Bu nedenle, teknik başarının büyük bir kısmı insan unsurunun içinde yer aldığı, belirleyici faktörlere bağlıdır. Tıpkı endüstriyel alanda üretimde insan unsuruna bağlı hatalar göz önüne alındığı gibi, Ar-Ge çalışmalarında da, insan unsuru içeren kısım için kesin tahminler yapılamamaktadır(Barutçugil, 2009: 79). Çalışanların, kişisel yetenek ve zekâlarını kullanım oranları içinde buldukları fiziksel ve sosyal çevrenin koşullarına, bağımlı buldukları ruh haline göre de değişebilmektedir(Duma, 2002: 48). Teknik malzeme ve donanımın çalışmayı başarıya ulaştıracak oranda teknik ve yönetici insan unsuru ile optimal bileşimi teknik başarı tahminlerinin güvenilirliğini sağlamaktadır.

Pazarın Devamlılığı;

İşletmeler ürettikleri ürünlerin faaliyet alanı olan pazarın nabzını tutabildikleri oranda doğru ve verimli Ar-Ge projeleri üretebilirler. Bu nedenle Ar-Ge departmanı dinamik olarak pazarın içinde yer alabilmeli ve sektörün yönlenmesini izleyebilmelidir. Firma ancak bu analizleri yapabildiği sürece sahip olduğu pazar payını korumayı ve artırmayı başarabilirler(Trott, 2008: 41). KOBİ'ler sürekli ürettikleri mamullerin, pazar payını kaybetmedikleri sürece Ar-Ge projeleri için kaynak aktarımına gidebilmektedirler. Ar-Ge faaliyetleri ile meydana gelen teknik gelişme düzeyi, pazar üzerinde egemenlik kurulmasına olanak vermektedir(Şimşek ve Akın, 2003: 83).

3.1.2. Ar-Ge Bölümünün İşletme İçindeki Yeri ve Önemi

Herhangi bir işletmenin varlığını koruyabilmesi, piyasada rekabet edebilmesi ve ekonomik olarak gelişebilmesi için ürünleri üzerinde iyileştirme ve geliştirme yapabilmesi, ya da piyasa gerekleri doğrultusunda yeni ürün üretebilmesi Ar-Ge faaliyetlerinin temel amacıdır. Günümüzde tüketici beğenisi, gelişen teknoloji ve değişen yaşam standartları nedeniyle sürekli bir değişim içerisinde. Bu değişim göz önüne alınmadan bir firmanın yalnız pazarlama stratejileri ile sürekli olarak aynı ürünü üretmek suretiyle ayakta kalması mümkün değildir. Pazarı sunulan her ürünün belirli bir yaşam süresinin olduğunu unutmamak gerekir(Şimşek ve Akın, 2003: 86).

Bir ürünün yaşam süresi genel hatlarıyla pazara sunum süresi, büyüme, olgunlaşma, doyma, düşme ve üretime son verme olarak altı evreye ayrılır. Bu evrelerin uzunluğu her ürün için benzerlik göstermese de, pazara sunulan her ürün bu evrelerden geçecektir, yani her ürünün bir sonu vardır. Bu nedenle, firma ürünün her evresinde farklı stratejiler uygulayarak bu üründen sonuna kadar yararlanmayı bilmelidir. Her yeni evre için yenilikler, geliştirmeler ilave edilebilmelidir. Bu sayede piyasanın nabzı tutularak, Ar-Ge faaliyetleri sonunda yapılan iyileştirmelerle üründen tam randıman sağlanarak firmanın hakları gözetilmiş olur(Trott, 2008: 44).

Ülkemizde maalesef yenilikçilik istenilen ölçüde değildir. Birçok firmada geleneklere bağlılık göze çarpmaktadır. Özellikle KOBİ'lerde, geleneksel üretim alışkanlıkları sebebiyle, sektör teknolojilerindeki değişim ve gelişmeler takip edilememekte, kısır bir döngü içine girilmekte ve gelişmelerinin önü kesilmektedir. Dolayısıyla, üretim yapan her firmanın kendi sektörünün gerektirdiği endüstriyi ve yapılan iyileştirmeleri izlemesi artık bir sorumluluktur. Ayrıca, her gün daha fazlasını bekleyen rekabet ortamı, bu takibi mesleki sorumluluktan çok firmanın hayati zorunluluğuna dönüştürmüştür. “Küreselleşen pazarda, KOBİ'nin hayatta kalması ve büyümesi gittikçe zorlaşmaktadır. KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırabilmeleri için farklı olmaları, “fark” yaratmaları gerekmektedir. Fark yaratmak için de Ar-Ge ve İnovasyon konularının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin mevcut kapasitelerini kullanmaları için Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına yönelmeleri gerekmektedir. Başta finansman olmak üzere birçok sorunları olan KOBİ'lerde sıra, Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarına bir türlü gelmemektedir(Türkoğlu ve Çelikkaya, 2011)”.

3.1.3. Ar-Ge Faaliyetleriyle Yeni Ürün Geliştirme

Teknolojideki hızlı değişimle beraber ortaya çıkan, teknolojik yenilikler neticesinde, klasik ekonomideki fiyat olgusuna dayalı fiyat rekabetinin yerini, büyük ölçüde yeni ürün ve pazarlama tekniklerine dayalı teknolojik rekabet almıştır. Eğer bir pazarda rekabet kuralları tam olarak var olmuşsa pazardaki fiyat oluşumu bundan doğrudan etkilenmekte ve işletmeler düşük fiyatla üretim yapabilmek ve kaliteli ürün/hizmet üretebilmek için yeni teknolojilere ve yeni yönetim tekniklerine yönelmektedirler(Sarıhan, 1998: 84). Teknoloji stratejisi işletmenin hangi tür teknolojilere yatırım yapması gerektiğinin belirlenmesi, bu alanda teknoloji lideri

olup olunamamasına karar verilmesi; teknolojinin ne zaman ve ne şekilde alınacağına karar verilmesidir(Tutar, 2000: 63).

Bir işletme, hızla değişen bilim ve teknik ve büyüyen dünya pazarları içinde yenilik yaparak kârlı ve sürekli büyüme amacını gerçekleştirebilecek çok sayıda alternatif stratejiye sahiptir. Bir işletmenin kaynakları bilimsel ve teknik yetenekleri çok sayıda farklı bileşimler içinde kullanılabilir. Uzun dönem veya kısa dönem hedeflerine daha çok önem verebilir. Temel araştırma, uygulamalı araştırma veya geliştirme ön plana alınabilir. İşletmeler ürün üzerinde ve üretim süreci üzerinde yenilik yapma düşünülebilir. Başka bir yerde geliştirilen bir yeniliği izlenebilir. Diğer işletmelere ve bilim-teknik dünyasına öncülük etmeyi amaçlayabilirler(Barutçugil, 2009: 48).

Ar-Ge işletmelerin en önemli destekleyici fonksiyonlarından. Ürünlere ilişkin araştırmalar yapmanın amacı ürüne katkıda bulunmak veya bir fikri geliştirmektir. Ürün araştırmaları günümüzün yoğun rekabet ortamında ve hızla gelişen teknoloji karşısında bir zorunluluk halini almıştır. Ürünler sürekli daha iyiye gitmeyi hedefleyen araştırmalarla desteklenmezse pazarda kalıcı olamaz. Bu nedenle, ürün kalitesinin artırılması, ürünün kullanım yerlerinin çoğaltılmasına yönelik ürün araştırma çalışmaları Ar-Ge departmanlarının görev kapsamına girmektedir(Yamak, 1999: 50).

Şüphesiz işletme için yeni bir ürün geliştirmek kolay değildir. Zira pazarda başarılı olabilecek bir ürün üretebilmek için gerekli olan Ar-Ge harcamaları oldukça büyük miktarlara ulaşabilmektedir(Yamak, 1999: 51). İşletmelerin Ar-Ge ve yenilik bakımından izleyeceği stratejiler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Saldırgan strateji
- Savunmaya yönelik strateji
- Taklitçi ve bağımlı strateji
- Geleneksel ve fırsatları izleme stratejisi.

3.1.3.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan strateji; yeni bir ürünü veya üretim sürecini rakip işletmelerden daha önce geliştirip, pazara sunarak teknik alanda ve pazarda liderliği ele geçirme

amacı taşımaktadır(Porter, 2000: 124). Saldırgan strateji izleyen işletmelerde Ar-Ge departmanı önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin güçlü imkânlarla sahip Ar-Ge departmanına sahip olmasının yanında enformasyonunun çok güçlü olması, şirket elemanlarının ve üst düzey yöneticilerinin yeniliklere açık olmaları, şirket içi iletişimin iyi düzeyde olması, şirket organizasyonunun esnek ve öğrenen bir nitelik taşıması önemlidir(Kırım, 1998: 66).

Saldırgan strateji uygulayan işletmeler yüksek maliyetli Ar-Ge çalışmalarını yoğun bir şekilde yaparak çok yüksek bir riski göze alıp gerçekleştirdiği yeni ürünü piyasaya sunduktan sonra uzunca bir süre hemen hemen hiç kar sağlayamadığı görüldüğü gibi, başarı sağlaması durumunda elde edilmesi beklenen büyük tekelci kârlar elde ederek yapılan Ar-Ge harcamalarını ve uzun bekleyişi haklı çıkarır(Porter, 2003: 126).

İşletmelerin bu stratejiyi benimsemeleri, sürekli yenilik yapmaları anlamına gelmektedir. Bir yenilik çalışması tamamlanıp pazara sürüldüğünde, hemen bir başka yenilik için işletme çalışmalarına başlayacaktır. Böyle bir süreç pazardaki ürün yaşam evresinin kısalması anlamına gelmektedir. Bu hızlı değişim ise piyasada taklitçi ve geleneksel strateji izleyen işletmelerin isini zorlaştırmaktadır. Bundan dolayı işletmeler giderek daha fazla oranda saldırgan strateji izleme eğilimi taşımaktadırlar. Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerde bilimsel araştırmalar uzun dönemli olmaktadır. Bu araştırmaları ticarete dönüştürme amacı güdülmektedir. Dünya pazarına baktığımızda ticarete dönük Ar-Ge stratejisi izleyen işletmeler bu pazarın büyük bölümünü ellerinde tutaktadırlar(Ertürk, 2005: 169).

3.1.3.2. Savunmaya Yönelik Strateji

Savunmaya yönelik stratejinin izlenmesi Ar-Ge çalışmalarının yapılmaması anlamına gelmez. Bunun aksine en az saldırgan strateji kadar yoğun Ar-Ge çalışmaları yapılması zorunludur. Sadece aradaki fark Ar-Ge'nin niteliği ve zamanlamasıdır. Savunmaya yönelik strateji izleyen işletmeler, dünya ekonomisi ve pazarlarında ilk olma özelliği taşımamakta fakat bunun yanı sıra teknik gelişmenin gerisinde de kalmak istememektedir(Tekin ve Omürebek, 2004: 78).

Savunmaya yönelik strateji, orijinal yenilik yapma ve uygulama kapasitesi ve temel araştırma konusunda başarılı ve güçlü olmayı gerektirmektedir. Bu stratejiyi

işleyen bir işletmede, bir teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi geliştirerek daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma stratejisi daha fazla önem taşımaktadır(Porter, 2003: 72).

Bu stratejide saldırgan stratejiden farklı olan yeniliğin niteliği ve zamanıdır. İşletmeler genel olarak dünyada ilk olmak istemedikleri gibi teknolojik değişimin gerisinde de kalmak istememektedirler. İlk olmanın genelde maliyetine katlanmayıp, saldırgan stratejisi olan işletmelerin yaptıkları hatalardan faydalanarak açtıkları pazarlarda yer bulmayı ümit etmektedirler(Hammer ve Champy, 1997: 112).

3.1.3.3. Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler

Taklitçi işletmeler, mevcut kurulu teknolojilerde lideri izlemekten memnundurlar. Bu izleme bazen oldukça geriden de olabilmektedir(Tekin ve Omürbek, 2004: 85). Taklitçi işletmeler yenilikçi firmayı izleyen ve düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı tercih eden Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmayan işletmelerdir(Ansal, 2004: 182).

Bu işletmeler yenilikçi olmadıkları için maliyetlerini düşük tutarak başarılı olabilirler. Bu firmalar taklit edecekleri işletmeyi çok iyi belirlemeleri, hangi teknolojik yeniliği alacaklarına karar vermeleri ve belirledikleri işletmelerin bilimsel ve teknolojik bilgileri tam olarak almaları işleyiş bakımından çok önemlidir. Taklitçi işletmeler önemli bir pazar koruması veya imtiyaz olmadıkça, ilerlemek için daha düşük üretim maliyeti ile çalışmak yolunu tercih etmektedir(Freeman ve Soete, 2003: 45-46). Ar-Ge çalışmalarının ağır maliyetlerinden kaçınabilmesine karşılık, taklitçi işletmenin üretim mühendisliği ve tasarım açısından da güçlü olması gerekir. Bu işletmenin başarısı, düşük üretim maliyetlerini sürdürmesine bağlıdır. Ayrıca, hangi ürünün ne derece taklit edileceğini belirlemek için bu şirketlerin bilgi iletişimini hızlı ve doğru yapmaları ve dış çevreyi sürekli ve yakından izlemeleri gerekmektedir. Bu stratejide işletmeler, rakip ürünler pazara sürüldükten hemen sonra bu ürünleri taklit ederek rekabet ederler. Taklit stratejisi özellikle giyim, mobilya ve küçük ev aletleri üreten işletmeler arasında yaygındır.(Duma, 2002: 78).

Bağımlı stratejide işletme, diğer güçlü bir işletmenin uydusu veya bağlı alt kuruluşu rolünü benimser. Bağımlı işletme, kullanıcıdan veya ana işletmeden belirgin bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişim girişimde bulunmaz. Teknik

özellikler ve pazara sunum ve hizmet işleri kullanıcılardan istenir. Tam bağımlı işletmeler, yenilikçi işletmelerin bir departmanymış gibi çalışır.

Görünüşteki zayıf pazarlık güçlerine karşın, düşük genel gideler, girişimcilik ve uzmanlaşmış yetenekleri ve yerel üstünlükleri nedeniyle büyük karlar elde edebilirler. Genel olarak tasarım konusunda bütün inisiyatiflerini kaybettikleri için Ar-Ge birimleri yoktur(Güleş ve Bülbül, 2004: 96).

3.1.3.4. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejisi

Geleneksel stratejiler bilimsel çalışmaların ürünü olan teknolojilerden daha ziyade mesleki deneyime dayalı, daha çok güncel moda yönelik tasarım değişikliği yapar. Geleneksel strateji uygularken sunulan üründe ya hiç değişiklik yapılmamakta ya da çok az değişiklik yapılmaktadır. Bağımlı stratejide işletme tarafından sunulan üründe oldukça fazla değişiklik yapılabilmektedir. Fakat bu değişiklik dışarıdan gelen bir inisiyatife veya ürün değişimine karşılık olarak gelmektedir. Geleneksel firmalar, piyasadan herhangi bir talep gelmedikçe ürünlerinde değişiklik yapmaya gerek duymamaktadır(Freeman ve Soete, 2003: 52). Geleneksel strateji izleyen işletmeler pazarda herhangi bir değişiklik yapma gereği duymamaktadır. Bu işletmeler bir ürün niteliğini yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildirler.

Fırsatları izleme stratejisi, saldırgan strateji izleyen bir firmanın, yaptığı yenilik çalışmalarını, zamanlama hatası ya da başka yönetim hataları gibi nedenlerle başarıyla piyasada tutunduramaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda fırsatçı firma, saldırgan strateji izleyen firmanın hatalarından ders alarak onun yapamadığını yapma ve onun geliştirdiği ürünü kullanarak pazara sunmaktadır(Porter, 2003: 75). İşletmeler rakip işletmelerin zayıf yönlerini analiz ederek bu firmayla aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve Pazar payını büyütme mümkündür(Ansal, 2004: 78). Rakipleri kadar etkili olmasalar da, sürekli rakiplerine cevap verebilecek değişiklikler yaparlar. Girişimciliği yüksek işletmeler için başarı olasılığı yüksek bir stratejidir. Bu stratejide yenilik fikrinin firma içinden çıkmaması, Ar-Ge, nitelikli eleman ve bilgi kullanımı açısından karşılaştırıldığında, saldırgan ve savunmaya

yönelik strateji izleyen firmalara göre sürekli ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kurması zor görünmektedir(Güleş ve Bülbül, 2004: 97).

3.1.4. Lisans Anlaşmalarıyla Yeni Ürün Geliştirme

Yeni ürün geliştirme yöntemlerinden bir diğeri lisans anlaşmalarıyla yeni mamul geliştirmedir. Genel olarak, yeni ürün geliştirme süreci uzun bir zaman dilimini kapsayan ve nitelikli insan gücü ve yeterli maddi kaynağa ihtiyaç duyulan bir süreçtir(Ecer ve Canitez, 2006: 163). İşletmelerin yeni varlığı kendi olanaklarıyla geliştiremeyeceği durumlarda lisans anlaşmaları ile bir ürüne ilişkin patent, formül, üretim süreci, tasarım gibi unsurları satın alma yoluna gidebilmektedirler. Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüzde, yeni mamulü geliştirme yerine lisans anlaşmaları yapılması işletmelere zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca, bir ürünü üreten işletmeye rakip olacak şekilde benzer mamulün üretilip rakip olunması yerine, işletmeler karşılıklı lisans anlaşmalarıyla pazarda daha güçlü olma olanağını da sağlayabilmektedirler(Lancaster and Lester Massingham, 2011: 131).

Lisans anlaşmaları sayesinde işletmeler aynı zamanda teknoloji transferi de yapmış olurlar. Fakat lisans anlaşmaları sonucunda lisans hakkını alan uzun bir süre lisans hakkını verene çeşitli ödemeler yapar. Kısaca lisans anlaşmalarıyla yeni ürün geliştirme stratejisini uygulamak isteyen bir işletme, çok dikkatli bir şekilde maliyet analizini yapmalıdır(Ecer ve Canitez, 2006: 192).

3.1.5. Pazar Oluşturarak Yeni Ürün Geliştirme

Yeni ürün geliştirmede bazı işletmeler geçmiş birikimleri, teknolojik ve finansal güçleri aracılığıyla pazar oluşturabilmektedirler. Belirli bir tüketici grubu için veya belirli bir sektöre hitap eden ürünü üretmekte olan işletme, farklı bir tüketici grubunu hedefleyerek yeni pazarlar oluşturabilmektedir. Örneğin, günümüzde yaygın olarak kullanılan kişisel bilgisayarlar, öncesinde örgütsel alıcılara yönelik üretilmiştir. Örgütsel kullanımlardan sonra farklı bir pazar oluşturularak bilgisayarlar kişisel kullanımlara yönelik olarak da üretilmeye başlanmıştır(Ecer ve Canitez, 2006: 164).

3.1.6. Niş Pazarlama Yaklaşımıyla Yeni Ürün Geliştirme

Niş yaklaşımıyla yeni ürün geliştirme yöntemini, genellikle niş pazarlama stratejisini benimsemiş işletmeler kullanmaktadırlar. Niş yaklaşım benzer özellik taşıyan ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyan küçük tüketici gruplarının ihtiyaçlarını daha iyi karşılama amacıyla gerçekleştirilen pazarlama faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır(Kotler ve Keller, 2006: 242). Yaklaşımında piyasada güçlü konumda yer alan işletmelerin ürünlerinden farklı üretim teknikleri, farklı dizaynlar kullanılarak yeni ürünler geliştirilmektedir. Özel üretim müzik aletleri, el yapımı halılar bu ürünlere örnek olarak gösterilebilir.

3.1.7. Bilgi ve Teknoloji Satın Alarak Yeni Ürün Geliştirme

Yeni ürün geliştirmede diğer bir yöntem ise bilgi ve teknoloji satın alınarak (transfer edilerek) yeni ürün geliştirilmesidir. Lisans anlaşmalarıyla gerçekleştirilen yeni ürünlere benzer özellikler taşıyorsa da bu yöntem esas itibarıyla farklıdır. Bu yaklaşımda, bilgi ve/veya teknolojiyi alan işletme, satan işletmenin rakibi konumunda değildir. Bu yöntemde birbirine yakın sektörlerde veya tamamen farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin geliştirmiş oldukları yeni ürünlere ilişkin bilgi ve teknolojilerini birbirlerine satmaları söz konusudur. Örneğin ısıtma sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin geliştirmiş olduğu yalıtım malzemesinin, beyaz eşya üretimi yapan bir firmanın üretmekte olduğu buzdolaplarına uyarlanıp kullanılması durumunda, işletme enerji tasarrufu sağlayan yeni bir mamul geliştirilmiş olmaktadır(Ecer ve Canitez, 2006: 164-165).

3.1.8. Kişi veya İşletmeler Elde Edilerek Yeni Ürün Geliştirme

Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde, günümüzde örneğine çok sayıda rastlanılabilen ve bu nedenle yöntem olarak değerlendirilen bir diğer yaklaşım kişi veya işletmelerin elde edilmesi yöntemidir. Bazı durumlarda etik değerlere aykırı olan bu yöntem, işletmece istihdam edilen kişinin daha önce çalışmakta olduğu işletmede edindiği bilgi ve tecrübelerin kullanılmasıyla yeni ürün geliştirilmesidir. Bir üretim işletmesinde çalışan personelin, yüksek ücret, prim ve firma içerisinde daha yüksek bir mevkiin verilmesi suretiyle elde edilmesi bu yöntemde örnek olarak verilebilir. Personelin daha önce çalışmakta olduğu işletmede edinmiş olduğu bilgi

ve tecrübelerden yararlanan rakip işletme yeni ürünler geliştirip pazara sunabilmektedir(Trott, 2005: 234).

Yeni ürün geliştirilmesinde kişilerin elde edilmesine benzer olarak, işletmeler, işletmeleri elde etme yoluyla da yeni ürün geliştirebilmektedirler. Bu yöntemde sektörde faaliyet gösteren güçlü işletme genellikle daha küçük olan başka bir işletmeyi satın almaktadır. İşletmelerin bu yöntemi kullanmalarının nedeni satın aldıkları işletmenin sahip olduğu teknik bilgi ve tecrübelerinden faydalanma isteğidir(Ayhan, 2002: 52). Bazı sektörlerde büyük işletmelerin sahip olmadığı özelliklere sahip, yenilikçi işletmeler bulunabilmektedir. Başka bir yöntemde vermiş olduğumuz örnekteki beyaz eşya üreticisi işletmenin ısıtma sektöründeki işletmeyi tamamıyla satın alması durumu bu yönteme örnek olarak gösterilebilir. Isıtma sektöründeki işletmenin üretmiş olduğu yalıtım malzemesiyle önemli mesafe kaydeden küçük bir işletmeyi büyük işletmeler bünyelerine katarak yeni ürün geliştirmek isteyeceklerdir. Ayrıca küçük işletmelerin ortaklık paylarının çoğunluğuna sahip olma yoluyla da işletme elde edilebilmekte; bilgi ve deneyim transferi sağlanarak yeni ürün geliştirilebilmektedir(Lancaster and Lester Massingham, 2011: 133).

3.2. Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Yenilik ve ürün geliştirme işletmelerin faaliyet sürdürülebilirliği için son derece önemli iki kavramdır. Genel olarak yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunan işletmeler yenilikçi yöneticilere ve güçlü finansal olanaklara sahip işletmelerdir. Yeni ürün geliştirme (özellikle işletmenin sahip olduğu birim ve olanaklarla yapılan Ar-Ge çalışmalarıyla ürün geliştirme) uzun zaman, geniş finansal olanak gerektiren; riskli ve maliyetli bir işlemdir. Bu olanakların bulunmadığı işletmeler “paket teknoloji” satın alma (transfer) yoluna giderek ürün geliştirme işlemini gerçekleştirmektedirler(Karafakıoğlu, 2005: 137).

Yeni ürün geliştirme faaliyeti, değerlendirme ve kaynak temininden başlayıp, işletmenin bu faaliyetlerle neler elde edeceği, nasıl ve ne kadar fayda sağlayacağını belirlenmesine kadar devam eden bir süreçtir. İşletme yönetimi, bu süreci, oluşturacağı stratejik faaliyet planlarına göre şekillendirmektedir. İşletmelere rekabetçi üstünlüğü kazandıracak bu faaliyetler, sadece maliyet açısından değil;

kalite, performans ve fonksiyonellik yönünden de değerlendirilmelidir. Yeni ürün geliştirme faaliyetinin değerlendirilmesinde, başlıca yatırım projesi değerlendirme yöntemlerinin yanı sıra nakit akışları, başa baş analizi ve kâr planlaması gibi araçlar da uygulanmaktadır(Kaygusuz, 2011).

Yeni ürün geliştirme süreci birbirini izleyen sistematik süreçler halinde uygulanmalıdır. Bu sürecin aşamaları farklı kaynaklarda farklı sayılardan oluşsa da, aslında işletmenin türüne ve geliştirilen ürünün özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir(Ecer ve Canitez, 2006: 165). Genel olarak işletmelerde yeni ürün geliştirme süreci birbirini izleyen aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar; yeni ürün düşüncelerinin toplanması, ön eleme, kavram geliştirme ve test etme, ticari analiz, ürünün geliştirilmesi, Pazar testleri, ticarileştirme ya da piyasaya sürme aşaması olarak ele alınmaktadır.

Yeni ürün geliştirme sürecinin sonunda, aşamaları tamamlanıp piyasaya sunulan ürün sayısı, sürecin başlangıç aşaması olan düşünce oluşturulması aşamasındaki ürün sayısına göre oldukça küçük bir oranda olmaktadır. Bunun yanı sıra, bu uzun ve maliyetli sürecin sonunda pazara sunulan ürünlerde başarı derecesi kesinlik taşımamaktadır(Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2011: 85).

3.2.1. Yeni Ürün Düşüncelerinin Toplanması

Yeni ürün geliştirme sürecinin ilk aşaması düşüncelerin toplanmasıdır. Geliştirilip pazara sunulan her ürünün arkasında mutlaka bir düşünce bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, yeni ürün geliştirmeyi isteyen bir işletme, düşünce olmadan ürün olamayacağı için, öncelikle ürünle ilgili düşünce sahibi olması gerekmektedir. Genel olarak fikirler, iç ve dış kaynaklardan elde edilmektedir(İslamoğlu, 2000: 306). İçsel kaynaklar işletme içerisinden gelen öneriler, yönetim kurulu üyeleri, danışmanlar, genel müdür ve bölüm müdürleri, planlama bölümü, Ar-Ge ve çalışan personel şeklinde sıralayabiliriz. Dışsal kaynaklar ise, tüketiciler, rakipler, dağıtım kanalı üyeleri, TV, radyo, internet, gazete dergi, sergi ve fuarlar, moda vb. olarak sayılabilir.

Yeni ürün fikrinin kaynaklarını sırasıyla şöyle özetlenebilir(İslamoğlu, 2000: 342-344);

Tüketiciler: Pek çok işletme tüketicilerin günlük yaşamlarında karşılaştıkları sorunları analiz ederek, yüz yüze geldikleri sorunları belirleyip, yeni bir ürün düşüncesi yaratmaya çalışmaktadır. Örneğin; bir ailenin sabah kahvaltısı hazırlamada ne gibi sorunlarla karşılaştığı belirlendiğinde, bu sorunlar bazı yeni ürün fikirlerinin doğmasını sağlayabilir.

Bilim ve teknoloji çevreleri: Bilim ve teknoloji çevreleri, yeni ürün fikrinin bir başka kaynağıdır. Askeri amaçla geliştirilen radar, televizyon fikrinin kaynağı olmuştur. Cep telefonları uzay çalışmalarının bir ürünüdür. Bu sebeple, yeni ürün fikirleri üzerinde çalışanlar, bilim ve teknoloji alanında ne gibi gelişmelerin olduğu ile yakından ilgilenmelidir.

Rakipler: Rakiplerin çalışmaları, yeni ürün düşüncesinin maliyeti en düşük olan kaynağıdır. Bu yüzden pek çok işletme rakiplerini izlemek üzere bir haber alma sistemi kurar. Düşünce erken yakalanırsa rakipten önce uygulamaya konularak pazarda üstünlük sağlanabilir.

Yöneticiler: Üst kademe yöneticiler, en fazla gören, teknolojik çevrelere en yakın olan ve işletmenin imkânlarını ve yeteneklerini en iyi bilen kişilerdir. Bu üstünlük onlara yeni ürün düşüncesi yaratmada iyi bir olanak sağlar.

Satış elemanları: Satış elemanları işletmenin pazardaki gözü ve kulağıdır. Aracı ve tüketici yakınlarına, pazarda dolaşan ürünlere, rakip işletmenin satıcılarına ve bunların yaptıklarına, diğer işletme çalışanlarına göre daha yakındırlar.



Şekil 3.2. Yeni Ürün Düşüncelerinin Kaynakları(İslamoğlu, 2000: 344)

Yeni ürün fikirleri, işletmenin müşterilerinin dinlenmesi ve izlenmesi ile elde edilebilir. Pek çok işletme tüketicilerin ihtiyaçlarını ve talebini analiz ederek yeni ürün geliştirme çalışmaları yapmaktadır. Müşterilerle doğrudan iletişim içinde bulunan satış elemanları yeni ürün düşüncesinin diğer önemli kaynağıdır. Rakipler, yeni ürün açısından en düşük maliyetli kaynaktır. İşletmeler, rakiplerin bağlantılarını izleyerek onların yeni ürünü hakkında bilgi edinebilirler. Bilim teknoloji çevresi, yeni ürün düşüncesinin başka bir kaynağıdır. İşletmelerin Ar-Ge departmanları, yeni ürün geliştirmenin açık kaynağıdır(Öner, 2006: 96). Hepsinden önemlisi işletmelerin Ar-Ge çalışmalarına ödeme yapmasının nedeni, yeni ürünleri geliştirmesidir.

Başarılı bir ürünün geliştirilmesi için, işletmelerin ürüne ilişkin çok sayıda ürün düşüncesine sahip olması gerekmektedir. Sürecin oldukça riskli ve maliyetli olması nedeniyle bazı kaynaklarda 13, bazı kaynaklara göre ise 50-60 arasında değişen; işletmeyi başarılı sonuçlara ulaştırabilecek yeni ürün düşüncesi gerekmektedir. Ortaya konulan bu düşünceler içerisinde işletme birini seçerek sürece başlayacaktır. Bunun yanı sıra, işletme bu ürün düşünce havuzunu oluştururken farklı kaynak ve yöntemlerden yararlanabilmekte, işletme içindeki ve dışındaki kaynaklardan bu düşünce havuzu oluşturulabilmektedir. Yeni ürün geliştirmede düşünceler genellikle rakiplerin ürünleri üzerine odaklanmaktadır. Örneğin, rakiplerin ürünleri ile ilgili araştırma ve analizler yapılarak, ürün farklılaştırma ile işletme yeni düşünceler elde edebilmektedir(Korkmaz ve diğ., 2009: 382).

Düşünce geliştirme pek çok sayıda yeni düşüncelerin oluşturulmasını amaçlarken, ön değerlendirme aşamasının amacı yeni düşüncelerin sayısını azaltmaktır. İlk aşamada iyi düşüncelerin bırakıldığı, zayıf olanların ise hemen elendiği hızlı bir eleme yapılır. Daha sonra yeni ürün düşüncesinin işletmenin hedefi, işletme imajı, kârlılık, satış, büyüme açısından uygun olup olmadığı analiz edilir. İşletmenin benimsediği politikaya ters olanlar elenir. Daha ileri incelemelerin yapılması için uygun görülen fikirler belirlenir ve birbiriyle karşılaştırılıp üstünlüklerine göre sıralama yapılır. Başka bir deyişle satış olanağı, pazarlama maliyeti ve işletmeye uygun olup olmadığı açısından düşünceler değerlendirilir(Cemalcılar, 1998: 107-109).

Yeni ürün düşüncelerinin belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden biri de “beyin fırtınası” yöntemidir. Bu yöntemde alanında uzman kişiler bir araya gelerek karşılıklı ilişki kurmakta ve sahip oldukları değişik düşünceleri birbirleriyle paylaşmaktadırlar. Karşılıklı düşüncelerin eksik yanları veya değeri tartışılarak ürün düşüncesine ulaşılmaktadır(Babacan, 1994: 47). Bilimsel çözümleme ise yeni düşünce oluşturmada kullanılabilecek bir diğer tekniktir. Bu teknikte bir soruna ilişkin önem derecesine göre bütün boyutlar belirlenmekte ve aralarındaki ilişkiler incelenmektedir(Babacan, 1994: 51). Sözelimi, bir işletme içerisinde bir malzemeyi başka bir yere taşıma sorununda en önemli boyutlar; zaman, maliyet, gürültü ve hava temizliği ise, önerilecek çözümler arasında yakıtsız taşıma araçları bulunmak durumundadır. Yeni ürün geliştirme düşünceleri için bu tekniklerin yanı sıra koşullara uygunluk, zorlayıcı ilişkiler gibi farklı teknikler de kullanılmaktadır. Yeni ürün düşüncelerinin fikirlerinin edinilmesinde; Delphi Karar Tekniği, Nominal Grup Tekniği, Think Tank, Gereksinme/Sorun Analizi ve Sinetiks teknikleri de kullanılabilmektedir(İslamoğlu, 2002: 309-310).

3.2.2. Ön Eleme Aşaması

İşletme farklı kaynak ve tekniklerle elde etmiş olduğu düşüncelerin içerisinden amaçlarına en uygun, uygulanabilir ve en uygun olan ürün düşüncelerini hayata geçirmek durumundadır. Bir işletmenin düşüncelerin toplanması aşamasında elde ettiği bütün düşüncelerin hepsini uygulamaya geçmesi oldukça zor ve riskli olacaktır. Bir fikrin işletme açısından uygunluğu sonucuna; ürünün satış hacmi, katkı payı, hammadde bulunabilirliği, üretim ve pazarlama hususları açısından değerlendirilmesiyle ulaşılmaktadır(Tek, 1999: 339). Ön eleme aşamasında işletmenin sahip olduğu düşünce havuzundaki ürünlerin değerlendirilmesi ve beklentileri karşılamayan düşüncelerin kapsam dışına alınması işlemleri yapılmaktadır. Düşüncelerin elenmesi ile birlikte, ürün geliştirme süreci için işletmenin vizyonuna, amaçlarına, sahip olduğu olanaklara ve uzun vadede kârlılık açısından analiz edilmiş; sürecin diğer aşamalarına geçebilecek ürün düşünceleri kalmaktadır(Kobu, 2006: 58).

3.2.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme Aşaması

Ürünü kimlerin kullanacağı ve bu ürünün sağlayacağı başlıca yararların neler olacağı sorularına cevap oluşturulur. Ayrıca bu sorulara verilecek cevaplar ürünün hangi hususta rekabet edeceğini göstermektedir. Daha sonra yapılacak şey ise ürün kavramını bir marka kavramına dönüştürmektir.

Kavram geliştirme en yalın ifadeyle ön eleme aşamasından geçen düşüncelerin somut hale getirilmesidir. Bunun için ürün, potansiyel müşterilerin anlayabileceği şekilde tanımlanır, profili çıkartılır ve görselleştirilir. Kavram geliştirme aşamasında cevap aranacak sorular; “bu ürünü kimler kullanacak?” “bu ürünün müşterilere sağlayacağı fayda ne olacak?” “insanlar bu ürünü ne zaman kullanacaklar?” şeklinde özetlenebilir(İslamoğlu, 2002: 313).

Yeni ürün kavramı geliştirildikten sonra müşterinin ürün hakkında verdiği tepkiler yapılacak testler yardımıyla ölçülür. Kavram testlerinin başlıca amaçları(Yükselen, 2003: 189);

- Alternatifler arasından en çok başarı vaat edenini seçmek,
- Bir kavramın ticari başarı şansını belirlemek,
- Kavrama en çok kimlerin ilgi gösterdiğini öğrenmek
- Bu konudaki ek gelişmelerin hangi yönde ilerleyeceğini göstermektir.

Kavramın testi; geliştirilen kavramlar, sembolik veya fiziksel sunumu ile gerçekleştirilebilir. Burada test edilen kavramlar nihai ürün veya teste ne kadar çok benzerse, elde edilecek sonuç o kadar güvenilir olur. Bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmeler ürünlerin kavramlaştırılmasını oldukça kolaylaştırmıştır.

Günümüzde işletmeler çeşitli tasarım programları kullanarak alternatif fiziksel ürün çizimlerini yapabilmekte, bu çizimleri makete dönüştürebilmektedirler. Kavram testi yaklaşımlarından en yaygın olanı, ürün fikrini sözlü ya da yazılı olarak müşteriye bildirmesi ve sonra tepkilerinin kaydedilmesidir. Bu kapsamda müşteriyle yapılan görüşmelerde yanıt aranacak sorular aşağıda sıralanmıştır(Yükselen, 2003: 191-192);

- Kavramın avantajları net ve inandırıcı mıdır? Bu soru ile kavramın inandırıcılığı ve iletişim gücü ölçülmektedir. Şayet ölçüm sonuçları düşük çıkarsa, kavramın revize edilmesi gerekecektir.

- Kavramı bir ihtiyacınızı karşılıyor ya da bir sorununuzu çözüyor olarak görüyor musunuz? Bu soru ile ihtiyaç düzeyi ölçülmektedir. İhtiyaç düzeyi ne kadar yüksek çıkarsa, tüketicilerin ilgisi de o kadar yüksek olacaktır.

- Hali hazırda diğer ürünler ihtiyacınızı karşılıyor ve sizi tatmin ediyor mu? Bu soru ile de mevcut ürünlerle yeni ürün arasındaki fark ölçülmektedir.

- Ürünün fiyatı sizce uygun mu? Bu soru ile tüketicilerin algıladığı değer ölçülmektedir. Algılanan değer yüksek olması, ürüne olan ilginin yüksel olacağını gösterir.

- Bu ürünü satın alırsınız mı? Bu soru ile satın alma niyeti ölçülür.

- Bu ürünü kimler, ne zaman ve hangi sıklıkta kullanır? Bu soru ile kullanıcı hedefleri, satın alma unsurları ve satın alma sıklıkları ölçülür.

Bu sorulara verilecek cevaplar kavramın, yaygın ve güçlü müşteri talebine sahip olup olmadığını ve geliştirilecek yeni ürünün pazardaki hangi ürünlerle rekabet edeceğini belirleyecektir. Bunun yanında kavram testi aşamasının bir takım sürpriz sonuçlar vermesi de mümkündür. Örneğin görünüşte zayıf ya da sınırda olan düşünceler gizli çekicilikleriyle ortaya çıkarken yönetim tarafından en çok beğenilen düşünceler müşteriler tarafından reddedilebilir. Ancak sonuçlar ne olursa olsun, yönetim her düşünce hakkında daha kapsamlı bir görüşe sahip olacaktır. Bu şekilde düşüncelerin belli bir bölümü reddederek daha az düşünce ile ticari analiz aşamasına gidebilir.

3.2.4. Ticari Analiz Aşaması

Ticari analizin temel amacı, belirli bir sürede yeni ürünün finansal sonuçlarını incelemektir. İncelemede talep, rekabet koşulları ile satış, maliyet, kâr ve zarar olasılığı belirlenir(Cemalcılar, 1998: 108).

Bu aşamada ürün düşüncelerinin maliyet, hacim ve kâr analizleri yapılarak ticari açıdan değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Çeşitli bilimsel teknik ve yöntemler ile yapılan bu analiz ve değerlendirmeler işletme açısından oldukça önemlidir. Bu aşamada ürün düşüncelerinin; geliştirme maliyeti, geliştirme süreci, ticari uygulanabilirliği, piyasa potansiyeli, satış hacmi, olası fiyatları, kârlılığı ve yapılması gereken yatırımlar gibi konular değerlendirilmektedir. Ürün düşüncesinin geliştirilip geliştirilmeyeceğine yönelik en önemli adımlar bu aşamada atılmaktadır(Tek, 2005: 409).

Yeni ürün düşüncelerinin analizi genel olarak üç farklı kriter grubuna göre sınıflandırılarak yapılmalıdır. Finansal olanaklar, üretilebilir olma ve pazarlama olanakları olarak sıralanan bu kriter grupları ile amaç sonuçlara ulaşmaktan ziyade seçenekler arasında en uygun ürün düşüncesinin belirlenmesidir(Karafakıoğlu, 2005: 140).

3.2.5. Ürünün Geliştirilmesi Aşaması

Yeni ürün fikirlerinden çok azı yapılan tüm analiz ve elemeler sonucunda ürün geliştirme adımına ulaşabilir. Bu adımda yeni ürün fikri, ürün kavramından ürün prototipine dönüşür. Temel yerleştirme ve hedef pazar stratejileri geliştirilir ve fiziksel özellikler, paket tasarımı ve marka ismi gibi kararlar verilir. Yani bu aşamada yeni ürün, soyut düşünce düzeyinden çıkarak somut düşünce halini alır(Mucuk, 2000: 49). Bu adımda Ar-Ge bölümü ürün kavramının, bir veya birkaç fiziksel versiyonunu geliştirir. Bu ürün prototipinin şu ölçütleri karşılaması beklenir(Tek, 2005: 339);

- Tüketicilerin prototipi ürün kavramı aşamasında tanımlandığı gibi hacim kazandığı,

- Prototipin normal kullanım ve koşullarda güvenle kullanılabilir olması,

- Prototip, üretim harcamalarını bütçelemek için üretilebilir.

Üretilen prototipin efektif ve güvenli çalışıp çalışmadığını test etmek için laboratuvarında ve saha koşullarında fonksiyonel ürün testleri yapılır ve daha sonra tüketicilerin ürünü kullanmaları ile ilgili tüketici restlerine geçilir(Ecer ve Canitez, 2006: 172).

3.2.5.1. Fiziksel Özellikler

Bu bölümde ürünler yeni bir üretim tekniği veya makineleri kullanılmadan, el yapımı veya mevcut makinelerle üretilmektedir. Ar-Ge veya üretim bölümleri ürünü bir ya da daha fazla prototip olarak geliştirmektedir. Başarılı bir prototipin geliştirilmesi günleri, haftaları hatta yılları kapsamaktadır. Buradaki amaç bu prototiplerin ekonomik, sorunsuz ve alıcılar için çekici bir şekilde geliştirilebilmesidir(İslamoğlu, 2002: 298).

Bu aşamada geliştirilen ürünlerin güvenli ve etkili bir şekilde çalıştığını ya da çalışmadığını belirleyebilmek için fonksiyonel ürün testleri yapılmaktadır. Fonksiyonel ürün testleri laboratuvar ve saha koşullarında yapılmaktadır. Fonksiyonel ürün testlerinde ürünün kullanılmasında herhangi bir soruna rastlanılmadıysa işletmeler tüketici testlerine geçmektedir. Laboratuvarlardaki testler gerçek koşullar taklit edilerek yapılmaya çalışılır. Ancak her zaman gerçek koşulların yaratılması mümkün olamadığından laboratuvar deneyleri bazı koşullarda yanıltıcı olabilmektedir. Yeni bir ürünün fiziki özelliklerinin laboratuvarda mı yoksa saha koşullarında mı deneneceği, genellikle aşağıda yazılmakta olan etmenlerden bir veya birkaçına bağlı bulunmaktadır(Turgay, 2001: 215);

- Hedef pazardaki müşteriler ya da olası müşterilerle ilişki,
- Saha koşullarında yapılan deneyde, ürünün kusurlu olması halinde kullananın maruz kalacağı tehlikenin derecesi,
- Her iki denemenin karşılaştırmalı maliyetleri,
- Alternatiflerden her birinin denenmesi için gerekli zaman,

Burada dikkat edilmesi gerekenler aşağıdaki gibidir(İslamoğlu, 2002: 298);

- Kullanılabilirlik,
- Koşullara ve ortama uygunluk,
- Fonksiyonellik,
- Güvenilirlik,
- Estetik,
- Tamir edilebilirlik.

Ürünün fiziksel özelliklerinde değişiklik yapmak talep üzerinde olduğu kadar rekabet üzerinde de etkilidir. Hatta fiziksel özelliklerde değişiklik yapmanın rekabetin azaltılmasında etkin bir silah olduğu da yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Özellikle bazı pazarlarda tüketici tercihleri stil değişkenliklerine oldukça duyarlı olmaktadır. Bunun en güzel örneğini kadın giyim ve eşyaları, mobilya ve otomobil pazarlarında görmek mümkündür(Tokol, 1996: 91).

3.2.5.2. Marka Kararları

Marka oluşturma, bir ürün veya hizmet ile ilgili olarak tüketici açısından kimlik yaratmayı amaçlayan bir faaliyettir. Markanın oluşturulması, marka imajını oluşturulmasından daha fazlasını gerektirir. Markayı oluştururken, müşterilerinde marka ile olan her teması düzenlenmesi gerekmektedir. Marka olmanın amacı, kişisel satış ve öteki satış çabaları ile birlikte talep yaratarak ya da talebi kışkırtarak, ürünün Pazar ortamında ayırt edilmesini sağlamaktadır. Ayrıca marka tüketicilere sunulan kalite düzeyinin sürekliliğini sağlamaktadır(Çoroğlu, 2002: 109). İyi bir marka adının özellikleri bu konuda genel bir kural olmamakla birlikte, bir marka adı şu özelliklerin ne kadar fazlasını kapsarsa o kadar tüketici tarafından tercih edilir(Mucuk, 2002: 80);

- Kısa ve basit olması,
- Kulağa hoş gelme özelliği olması,
- Kolayca tanınması ve hatırlanması,
- Ambalaj ve etiketlenmeye uygun olması,
- Saldırgan ya da olumsuz olmaması,
- Her dilde telaffuzu kolay olması,
- Her türlü reklam araçlarında kullanmaya uygun olması,
- Dikkat çekici olması,
- Ürün kalitesini ima eder nitelikte olması,
- Ayırt edici nitelikte olması söylenebilir.

Kısaca, marka yaratmak tüketicilerin ürüne ilgilerini çekerek ürünün pazarda kalması sağlanmalıdır.

3.2.5.3. Ambalajlama Kararları

Ambalajlama, bir ürünün kabını ya da örtüsünü belirleme ve üretme faaliyetidir. Markalama ve etiketleme ile yakından bir ilişki içindedir. Etiket çoğunlukla, ürünün ambalajının üstüne konmakta ve marka da etiket üzerinde yer almaktadır(Cemalcılar, 2002: 119). Pazarlama açısından bakıldığında ambalaj, ürünün bir parçasıdır. Ambalajın yeni ürün planlamasındaki yeri çok önemlidir. Bu nedenle tüketiciye kolaylık sağlayacak bir tarzda hazırlanması zorunludur.

Ambalajlama, yeni bir ürün için iki açıdan önemli olmaktadır. Bunlardan ilki ambalajlama sayesinde yeniliğin mümkün olduğu kadar etkin bir şekli de tüketicilere iletebilmesidir. İkincisi ise üründe bir yenilik olmamasına rağmen ambalajının değiştirilmesi yoluyla yenilik imajının yaratılmasıdır. Ayrıca yeni ürünlerin piyasaya ilk sunumunda tutundurma faaliyetleri bu yeni ürünlerin başarısı için önemlidir. Bu durumda ambalaj, tutundurma fonksiyonu açısından önem kazanmaktadır(Erem, 1980: 134).

Ambalajlama kararlarının belirlenmesi sürecinde ilk yapılan, ambalajın nasıl olacağı ve yapılacağı belirlenmesidir. Bundan sonra ambalajın boyu, şekli ve rengi vb. hususlar belirlenmektedir. Örneğin ambalajlama kararlarında ambalajın rengi de çeşitli sebeplerle (tüketici tepkilerini etkileme, hafızada kolaylıkla kalabilme, ürünün tanınırlığını arttırma gibi) önem taşımaktadır. İşletmeler ambalajlamayla tüketicilere çevreci bir imaj verebilmekte ve böylelikle yenilikçi imajının yanına çevre dostu imajını da yerleştirmektedir(Tokol, 1995: 96). Bu durum işletme ve dolayısıyla ürünleri için kamuoyunda olumlu bir izlenim yaratmaktadır.

3.2.5.4. Ürün Etiketleri ve Etiketleme

Etiket, ürünün hangi üretici tarafından üretildiği, üretimin ne zaman yapıldığı, son kullanma tarihi, marka, fiyat, kalite derecesi, ürünün özellikleri, nerelerde ve nasıl kullanılacağı hakkında bilgi veren ve ambalajın görünür yüzeyinde bulunan bölümdür(Tekin, 2006: 109). Etiketleme, ürün ya da ürün imalatçısı ve satıcısı hakkında ürünün kendisi ya da ambalajı üzerinde verilen, tüm yazılı bilgi, şekil ve resimlerin tümünü kapsar. Etiketlemenin değişik yararlarından bahsetmek mümkündür(Tuncer ve diğ., 1992: 91-92);

- Etiketleme ürün ya da markayı tanıtır (marka etiketi)
- Ürünün derecelendirilmesine yardımcı olur (dereceleme etiketi)
- Haksız rekabete karşı satıcıyı korur.
- Ürünün albenisini artırır.
- Ürün, ambalaj ve üretici ile ilgili değişik bilgiler verir. Ürün tüketici tatminini artıracak şekilde kullanımı konusunda eğitici bilgiler aktarabilir.
- Yasal gerekler ve zorunlu standartlar hakkında bilgi aktarır.
- Üretici ya da satıcının satış kontrolü, stok denetimi gibi çalışmalarında, ya da hırsızlığa karşı alınacak önlemlerde, çubuk ve elektronik helezon kodlama uygulamalarıyla kolaylıklar sağlar.

3.2.5.5. Kalite

Tüketiciler ve toptancılar yeni ve mevcut ürünlerin satın alma kararlarını verirken ürün kalite seviyesini göz önünde bulundurlar. En azından tüketiciler, ürünlerin beklenen fonksiyonlarını yerine getirmesini ve bunu makul bir şekilde yapmalarını istemektedirler. Bazı müşteriler eğer ürün fazla talep edilmiyorsa ve fiyatı da daha düşükse kaliteyi kabul etme eğilimindedirler. Eğer ürünler arasındaki farklılık oldukça azsa kalite daha düşük kabul edilebilir. Örneğin tüketiciler kırılmış bütün yarım cevizden daha düşük fiyatlı olan kırık cevizleri almaktadır. Görünüşte bu ürün için farkına varılan kalitenin bir boyutu ürünün şeklidir(Ayhan ve Tuncer, 1994: 104).

Yeni ürünlerin tasarımında üreticiler potansiyel müşterilerin kalite anlayışlarını hangi ölçütün belirlediğini göz önünde bulundurmaya zorundadır. Bütün bunlar değişik ürünler, müşteriler ve durumlar için değişiklik gösterirken aşağıdaki ölçütleri kapsar(Ecer ve Canıtez, 2006: 175-176);

- *Performans:* Ürün kendinden bekleneni ne kadar iyi yapıyor?
- *Özellikler:* Ürünün cazip gelen kendine has özellikleri var mı?
- *Güvenilirlik:* Ürünün çalışması iyi mi ve makul bir zaman aralığında bozuluyor mu?
- *Rahatlık:* Ürün güvenlik açısından tespit edilmiş standartlara uyuyor mu?
- *Dayanıklılık Süresi:* Ürün yıpranmadan ve değiştirilmek zorunda kalmadan ne kadar dayanacak?

- *Servis:* Ürünle ilgili herhangi bir problem ne kadar hızlı ve basit çözümlenebilecek?
- *Estetiklik:* Ürün uygun görünüş, tat, doku, duygu ve ses standartlarına ne kadar uygun?
- *Toplam Değerlendirme:* Fiziksel özellikleri, üreticisi, marka imajı, ambalajlama ve fiyatı içeren ürünle ilgili her şeyi düşündüğümüzde bu ürün ne kadar iyi?

3.2.6. Pazar Testleri Aşaması

Mamul geliştirme sürecinde bazı testler gerçekleştirilmiş ancak bu aşamadaki gibi, potansiyel müşterilerin mamule verecekleri tepki, gerçek pazar koşulları altında test edilmemiştir. İşletme bu aşamada, pazara sunmayı planladığı mamulü, kullanmakta olduğu pazarlama stratejisiyle birlikte hedef pazarın özelliklerini taşıyan küçük çaplı bir pazarda test etmektedir. Ulusal ve/veya uluslararası pazarlara açılmadan önce mamulün bu tür pazar testlerinden geçmesi satış başarısı için önemlidir. İşletmelerin bu aşamada yürütebilecekleri iki tür pazar testi çalışması bulunmaktadır (İslamoğlu, 2002: 308). Bunlar (Karafakıoğlu, 2005: 141-142);

Test Pazarlama: Bu çalışmada önceden belirlenmiş belirli bir büyüklükteki pazara, pazarın test edilmesi amacıyla mamul sunulmaktadır. Pazardaki tüketicilerin geliştirilmiş yeni mamule karşı alışveriş yaklaşımları ölçümlenmektedir. Küçük çaplı bu pazardan elde edilen verilerle, işletme, geleceğe ilişkin öngörülerde bulunabilmektedir. Bunun yanı sıra, test pazarlama çalışmalarıyla yeni mamule ilişkin pazarlama karması elemanlarının etkinliği, verimliliği ve gerekliliği ölçülebilmektedir.

Simule Edilmiş Test Pazarları: Pazarın test edilmesinde yararlanılan bir diğer yaklaşımdır. İşletmeler bu yöntemle yeni geliştirilmiş mamulün maliyet, zaman ve gizlilik gibi hususlarını önemseydiği durumda başvururlar (Tek, 2005: 411). Bu yöntemde alışveriş merkezleri, büyük çaplı mağazalar kullanılmaktadır. Yeni mamulün testi için büyük bir laboratuvar işlevi gören bu mağazalarda, tüketicilerin mamulü satın alma veya almama eğilimleri ölçülmektedirler. Toplanan bu sistematik ve objektif verileri değerlendiren işletmeler, geliştirilen mamulün sunulacağı

pazarlar, pazarlama stratejisi ve mamulün yeterliliği konularında karar vermektedirler.

3.2.6.1. Ürünün Deneme Programının Hazırlanması

Bu planın hazırlanmasında her şeyden önce pazarlamacının, işletmenin gerçekleştirmek istediği amaçları dikkate alması gerekir. Eğer amaç, ürünün tüketici zihnindeki kalitesinin ve ürünün tüketici tarafından onayının ölçülmesiyle doğrudan ilgili ise, en iyi yakın pazar denemesinden çok bazı temellere göre ürünü denemektir. Potansiyel tüketicilerin tepkilerini ölçmenin en iyi yolu da işletmede çalışanların bazılarının ürünü kullanmasına izin vermektir. Böyle bir yol seçildiğinde ürüne olan tepkiler bir anketle belirlenebilir. Bununla birlikte, işletmede çalışanların tüketici grubunu tam olarak temsil ettikleri söylenemez. Ancak, bunların tepkileri ürünün tam ve eksik yanlarını gösterir. Bir diğer yol ise tüketici panelinden yararlanmaktır(Korkmaz ve diğ., 2009: 378).

Tüketici paralelinde ise ürün daha pazara çıkarılmadan panel üyelerinin ürünü kullanmaları istenir. Bu sonuçlardan, eğer ürün satışa çıkarılmış olsa idi pazarın tepkisinin ne olacağının tahmin edilmesinde çok önemli olabilir. Tüketici panelinin diğer yola göre üstünlüğü, panel üyelerinin bağımsız olmaları ve bu sebeple de potansiyel pazarı daha iyi temsil edebilecekleri inancıdır(Güleş ve Bülbül, 2004: 87). Bununla beraber, bu panellerin Pazar denemesi ile birlikte kullanılması durumunda çok daha faydalı olacağı fikri yaygındır. Pazar denemesinde amaç, ürün dışında kalan ve işletmece denetlenebilen fiyat-tutundurma-dağıtım gibi değişkenlere pazara tepkisinin ne olacağının belirlenmesidir. Bu amacı da, pazar denemesine başvurmadan gerçekleştirmek pek kolay olmaz. Eğer hedef olarak seçilen bölgede fiyat ve reklam gibi çeşitli bileşenlerin etkilerini bilmek istiyorsak, o zaman ürünü pazarda denemekten başka çıkar yol yoktur(Tokol, 1995: 95).

3.2.6.2. Deneme Pazarının Seçimi

Deneme yapılacak bölgenin veya pazarın seçiminde göz önünde bulundurulması gereken üç önemli nokta vardır. Bunlar; deneme yapılacak bölgenin ana kitleyi kapsamaması, maliyet ve zamandır(Mucuk, 2000: 146). Bu üçü birbiri ile çelişir olmalarına rağmen, aralarında uygun dengenin kurulmasına özen gösterilmelidir. Bazı araştırma kurumları, bazı araştırmalar için belirli şehirlerin ülke

genelini temsil etme durumunda olduklarını ifade ederek, bu tür araştırmalar için belirli Şehirlerin değişik bۆlmlerini örnek alarak seğmektedirler. Örnekleme teorisi açısından ne ölçüde geçerli olduğu tartişılabilir, bu yöntem belki de maliyet açısından en düşük olduğu için tercih edilmektedir.

Pazar testlerinin süreleri konusunda sabit bir zaman aralığı belirlemenin olanağı yoktur. Zaman bir yandan ürünün tüketim ve kullanım özelliğine, diğer yandan rakiplerin pazara girme olasılığına bağlıdır. Tüketiciler ya da kullanıcıların karar verebilmeleri için gerekli asgari veya ortalama sürede tamamlanması gerekir. İşletme bu süreyi bolca kullanarak programını yürütürse rakip işletmeler daha erken davranıp ürünü daha önceden pazara sürebilirler. O zamanda yeni ürün geliştirmenin fazla anlamı olmayabilir(İslamoğlu, 2002: 308-309).Kısaca pazar testinin Şu amaçları vardır;

- Talebi belirleyerek yatırımın ekonomik olup olmayacağını ölçmek
- Ürünün pazarda tutunup tutunamayacağını anlamak
- rn tüketiciler tarafından hangi yönleri ile uygun, hangi yönleri ile uygunsuz bulunduğunu belirlemek.
- Hangi fonksiyonlarda ilerleme gerektiğini anlamak.
- Renk, biçim ve estetik yönünden ürünü değerlendirmek.

Kısaca pazar testinde Őunları yapmak gerekir. Deneme yapılacak bۆlgenin seçimi ve bu seçim ana kütleyi tam belirtmesi gerekir. Deneme süresinin ve yöntemlerinin belirlenmesi ve ürünün hem nitelik hem de pazarlama özellikleri dikkate alınmalıdır. Sonuç olarak; elde edilen bilgiler doğru ve yerinde analiz edilerek doğru tanımlanmalıdır(İslamoğlu, 2002: 311).

3.2.7. Ticarileştirme (Piyasaya Sürme)

Bu aşamada ürünün ambalajının tüm özellikleri somutlaştırılmalıdır. Piyasaya sunuşta ürünün ambalajı ve boyutları konusunda son kararlar alınmıştır. Bunun yanı sıra, işletme, yeni ürünün geleceğine güven duymaktadır. Risklere göre, görünen kârlar umut vericidir. Piyasada sürümde dikkate alınacak başlıca konular, “ne zaman, nerede, kimlere ve nasıl pazarlanacak” sorularına verilecek stratejik yanıtlardır(Tek, 2005: 414).

3.2.7.1. Ne Zaman (Zamanlama)

Yeni ürünün ticarileştirilmesinde, pazara girişi zamanlama çok önemlidir. Ürün ne çok erken ne de çok geç pazara sunulmalıdır. Pazara geç girilirse taktikleri çıkıp ürünü öldürebilir(Tek, 2005: 416). Ürünün pazara hızlı sürülmesinin karşısında, ürünün pazara yavaş yavaş sürülmesinin de birtakım yararları vardır. Zira ürünün başarı sağlayamadığı durumlarda risk bir ölçüde azaltılmış olur. Bununla birlikte piyasaya sürülme gecikirse, rakip ürünlerin piyasaya çıkma tehlikesi vardır(Hatipoğlu, 1994: 94).

Bir işletme yeni ürünü tamamladığı sırada, rakibinin de yeni bir ürünü bitirmek üzere olduğunu haber almış olabilir. Aslında her girişimcinin bu konuda spesifik bir haber almaya da gereksinimi yoktur. Her an rakiplerin pazara girişlerine hazırlıklı olmalıdır. Bu durumda işletmenin önünde üç yol vardır(Tek, 2005: 414-415);

- *İlk Giriş*: Pazara ilk giren işletme, genellikle ilk hareket etmenin avantajı ile anahtar pozisyondaki dağıtıcıları ve müşterileri kendisine bağlar ve lider olarak kendisine isim yapar. Ancak, ürünün bütün kusurları giderilmeden pazara girmek için acele edilirse, ürün kötü bir imaj yaratır(Top, 2008: 231).

- *Paralel Giriş*: Bu karar verilmiş ise, rakibe paralel olarak davranılır. Rakip acele ederse rakip ile birlikte, etmediği takdirde ürünün biraz daha rafine edilmesi için zaman kazanılmış olur. İşletme primer ürün açısından promosyonel giderlerin birlikte paylaşılmasını isteyebilir. Bu sayede ürünü pazara sunmada karşılaşıcağı maliyetlerin düşürülmesini sağlayabilir.

- *Geç Giriş*: İşletme, rakibi Pazar girdikten sonra girmek için kendi girişini geciktirebilir. Rakibin ürününün kusurları, pazara geç girenin aynı hataları yapmasını önler. İşletme, böylece pazarın boyutlarını da öğrenebilir.

Zamanlama kararı verilirken üzerinde durulması gereken başka düşünceler de vardır. Eğer yeni bir ürün, önceki bir ürünün yerini alıyorsa, işletme eski ürün stokunun bitmesine kadar pazara girmeyi geciktirir. Eğer yüksek ölçüde mevsimsel ise geçerli bir mevsim gelene kadar yeni ürün sunumunu geciktirebilir(Kotler, 2006: 351).

3.2.7.2. Nerede (Coğrafi Strateji)

İşletme yeni ürünü, bir semtte mi, bir bölgede mi, birkaç bölgede mi, ulusal pazarda mı, yoksa uluslararası pazarda mı sunacağına karar vermelidir. Başka bir ifadeyle, tek bir noktada veya aynı anda birçok yerde satışa başlanabilir. İşletmelerin çoğu, zamanla genişleyecek bir pazar planlarlar. Burada işletmenin boyutları önemli bir faktördür. Küçük işletmeler, cazip bir şehir seçer ve ani bir kampanya başlatırlar ve diğer şehirlere sırayla girerler. Büyük işletmeler, ürünlerini bütün bir bölgeye sunar ve ardından öteki bölgeye hareket ederler. Otomobil şirketleri gibi, ulusal dağıtım ağına sahip olan işletmeler, yeni modellerini ulusal pazarda sunarlar(Karafakıoğlu, 2005: 148).

İşletmelerin çoğu, yeni ürünleri özellikle yerel pazarda satmak için tasarımırlar. Eğer ürün iyi satılırsa işletme, ürünü gerekirse yeniden tasarımıylarak komşu bölgelere veya dünya pazarına satmayı düşünür. Birbiri ardına gelecek pazarların seçilmesinde, aday pazarlar bir sıraya sokulabilir ve yayılma imkânı, ayrı ayrı belirtilir. Değerlendirmenin başlıca ölçütü, pazar potansiyeli, işletmenin yerel itibarı, medya iletişimi masrafı, girilen pazarın diğer pazarlara etkisi ve rekabet gücüdür.

3.2.7.3. Kime (Hedef Pazar Beklentileri)

İşletme, ürünün yayılmasını hedeflerken, başlangıçta dağıtım ve promosyonu potansiyel müşteri grupları üzerine odaklamalıdır. İşletme, bu insanların kimler olabileceklerini muhtemelen önceden belirlemiştir(Kotler, 2006: 340). Ürünü ilk defa benimseyecek olanlar, ürünü sık kullananlar, düşünce liderleri ve kendilerine ulaşılmasında fazla bir masraf gerektirmeyenlerdir. Bütün bu özelliklere sahip grupların sayısı azdır. İşletme, çeşitli potansiyel gruplarda bu özelliklere sahip olanları değerlendirmeli ve satın alması en çok beklenen grubu hedeflemelidir. Amaç, satış gücünü motive etmek ve potansiyel müşterileri de çekmek için mümkün olan çabuklukla kuvvetli satışlar yapmaktır.

3.2.7.4. Nasıl (Pazara Sunuş Stratejileri)

İşletme yeni ürününü, yayılmak istediği pazarlara sunmak için, bir hareket planı geliştirmelidir. Bir yeni ürünü pazara sunarken, çok sayıda faaliyeti koordine

etmek için, yönetim kritik yol programının hazırlanması gibi teknikleri kullanabilmektedir. Kritik yol programı için, yeni bir ürünün pazara sunulması için aynı anda ve birbiri ardına yapılması gereken faaliyetleri gösteren bir ana şema hazırlanması gerekir(Karpat, 2006). Planlayıcılar, her faaliyetin ne kadar zaman alacağını tahmin etmek suretiyle, bütün projenin ne zaman tamamlanacağını tahmin ederler. Kritik yoldaki herhangi bir faaliyetteki gecikme, projenin gecikmesine sebep olacaktır. Eğer pazara sunulma işi planlanandan erken biterse, planlayıcılar, kritik yol boyunca yapılan faaliyetlerin sürelerini azaltmaya çalışırlar.

Yeni ürün geliştirme sürecindeki bu aşamaların izlenmesiyle, yeni ürünün başarısızlık riski minimize edilmektedir. Bu nedenle sistematik yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürünlerin başarısında en önemli faktör olmaktadır(Hatipoğlu, 1994: 94). Pazar testleri sonrasında başarılı bulunan ürünler, üretim miktarları artırılarak hedeflenen pazara veya pazarlara sunulmaya başlanmaktadır. Ürün geliştirme sürecinin bütün aşamalarını geçip pazara sunuş aşamasına kadar gelebilen ürün sayısı genellikle az sayıda olmaktadır(Mucuk, 2000: 141).

Yeni ürün geliştirme sürecinde işletme bazen sürecin bazı aşamalarını kullanmadan geçmekte, bazı durumlarda ise aşamalar birlikte işletilmektedir. Genel olarak yeni ürün geliştirme için belirlenmiş bu süreç işletme türüne, içinde bulunulan sanayi koluna ve geliştirilen ürünün özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. İşletme süreci kendi amaçları ve faaliyetleri doğrultusunda yeniden düzenleyebilmektedir(Korkmaz ve diğ., 2009: 387).

Yeni ürün geliştirme ile ilgili olarak önemli faktörlerden birincisi; ürün düşüncelerine ilişkin maliyetlerin süreç içerisinde bir aşamadan diğerine geçildiğinde büyük ölçüde artmasıdır. Bu nedenle yeni ürün geliştirme faaliyeti için toplanmış ürün düşüncelerinden başarısız olacak düşüncelerin, sürecin ilk aşamalarında belirlenmesi ve elenmesi oldukça önemlidir. Ürün düşünceleriyle ilgili yapılan harcamalar arttıkça işletmenin kaynak kaybının artmasına yol açabilmektedir. Bunun tam tersi olarak, başarılı olabilecek ürünün sürecin ilk aşamalarında elenmesi yine işletmenin zararına olacaktır. Bu durumun önlenmesi için süreç içerisinde düşünceler iyi analiz edilmeli ve başarılı bir şekilde sonuçlandırılmalıdır(Tek, 2005: 408-409).

Araştırmalar, pazarda başarılı bir ürün geliştirebilmek için çok sayıda ürün düşüncesinin oluşturulması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca araştırmalarda yeni ürün geliştirme süreci sonunda pazara sunulan ürünlerdeki başarısızlık oranlarının yüzde 90'lara kadar vardığı belirtilmektedir. Bu nedenle işletmelerin yeni ürün geliştirirken gerekli bütün analizleri gerçekleştirmeleri, kurumsal yapıları içerisinde gerekli düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. Süreç sonunda başarısızlık riskini azaltmak için, uzman bireyler, nitelikli personeller istihdam etmeli; işletmenin pazarlama, üretim, finans vb. birimlerinin koordinasyonunu sağlamalıdır. Gerekli görülen durumlarda işletme dışı kaynaklara da ulaşmalı; bilgi, deneyim ve görüşlerden faydalanmalıdır(Yükselen, 2013: 243-244).

Yapılan araştırmalarla özellikle gelişmiş ülke pazarları için gerçekleştirilen yeni ürün geliştirme başarısızlıklarının tüketim ürünlerinde yüzde 40, sanayi ürünlerinde yüzde 20 ve hizmetlerde yüzde 18 olduğu belirlenmiştir. Genel olarak bu başarısızlıkların altında pek çok neden yatmakta ve bunlar sektöre, pazara ve işletmeye göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenler genel olarak(İslamoğlu, 2002: 307-308);

- Başarısız pazarlama araştırmaları, tüketici davranışları ve diğer çevre faktörlerinin doğru değerlendirilmeyişi,
- Yeni ürünün tüketici güvenliği, çevre kirliliği açılarından olumsuzluk taşıması,
- Yeni ürünün tüketicilerin tüketim alışkanlıklarına uygun tasarımlanmamış olması,
- Kaynak yetersizliğinden ötürü, yeni ürün düşüncesinin teknolojik bakımdan geliştirilememiş olması,
- Yeni ürün düşüncesinin rakipler tarafından daha erken uygulamaya konmuş olması ya da daha üstün özelliklerde geliştirilmiş olmasıdır.

İşletmelerin değişen koşullara hızlı uyum sağlayan dinamik yapıları olmalıdır. Yenilikleri sürekli olarak izlemeleri gerekmekte ve hatta yenilikte öncü düzeye erişmelidirler. Rakiplere üstünlük sağlama, pazara egemen olma ve sürdürülebilirliği sağlama konularında yeni ürün geliştirme önemli bir araçtır. Ancak bunu

gerçekleştirecek işletmeler sürecin sonunda ulaşabilecekleri başarının yanı sıra başarısızlığın sonuçlarını da göz önünde bulundurmalı; faaliyetlerini bu doğrultuda yönlendirmelidirler.

3.3. Tüketicinin Yeni Ürünü Benimsemesi ve Yeniliğin Yayılma Zamanı

Yeni ürünleri tüketiciler hemen benimsemezler. Bazı tüketiciler yeni ürünü pazara çıkınca hemen satın almaya meraklı olan, bazıları zor kazandıkları parayı riske girerek yeni ürüne vermeden önce onun pazarda biraz görünmesini tercih ederler. Bundan dolayı, yeniliklerin büyük tüketici kesimlerine yayılması biraz vakit alacaktır. Bu sürece “yayılma” denir ve yayılma biraz tüketicilerin yapısı, biraz da yeniliğin kendi yapısı tarafından belirlenir. Kotler, tüketicileri yenilikleri benimsemelerine göre aşağıdaki bölümlere ayırmıştır(Kotler, 2000: 124-126);

- *Yenilikçiler*; bunlar son çıkan ürünleri ilk alanlardan olmayı tercih ederler. Bunlar ürün yaşam eğrisinin başlangıcında baskın olan tüketicilerdir.

- *Erken benimseyenler*; bunlar da yeni fikirlere açıktırlar. Fakat ürünün pazara sunulmasından sonra biraz beklemeyi tercih ederler. Bunlar ürün yaşam eğrisinin büyüme aşamasında baskın olan tüketicileridir.

- *Erken davranan çoğunluk*; bu gruptaki tüketiciler ürün denenip test edildikten sonra satın alırlar. Bunlar; ürün yaşam eğrisinin olgunluk aşamasının ilk döneminde baskın rol oynarlar.

- *Geciken çoğunluk*; bu grup ise yeni ürünlerden şüphe duyan ve diğerlerinin ürün almasını bekleyen tüketicilerdir. Bunlar ürün yaşam eğrisinin olgunluk döneminin son döneminde baskındırlar.

- *Geri kalanlar*; gerekli hale geldiğinde yeni ürünü kabullenen tüketicilerdir ve ürün yaşam eğrisinin gerileme aşamasında baskın rol oynarlar.

Tüketiciler öncelikle yeni ürünün farkına varırlar, sonra değiştirme ile gerçek bir yararın olduğuna ikna olmaları gerekir. Benimseme sürecine yönelik bir model aşağıdaki gibi açıklanabilir(Öner, 2006: 96-97).

- *Farkındalık*; Bu aşama, firmanın tutundurma faaliyetlerinin bir neticesi olarak meydana gelir.
- *Deneme*; Bu aşama düşük fiyatlı ürünlerde (paket bisküvi örneği) tüketicinin ürünü denemeden satın almasını, daha büyük satın almalarda ise araba örneği verilecek olursa deneme aşamasını gerektirir. Süpermarketler müşterilerin yeni ürünlerini denemeleri için tadım programları gerçekleştirmektedir.
- *Benimseme*; Bu aşama tüketicinin ürünü satın almaya karar vermesi veya haftalık alışverişini gösteren listenin bir parçası olarak görmeye başlamasıdır.

Kotler, tüketicilerin satın alacakları ve ilgi duydukları ürün hakkında karar verme aşamasında gerçekleştirdikleri yeni ürün niteliklerinin algılanmasını şöyle belirtmiştir(Kotler, 2000: 357-358).

- *Göreceli avantaj*; Yeniliğin taşıdığı fikirden daha iyi algılanma ölçüsü.
- *Uygunluk*; Potansiyel alıcıların mevcut değerleri, geçmişteki tecrübeleri ve ihtiyaçları ile olan uyum.
- *Karmaşıklık*; Daha kolay ve daha çabuk anlaşılabilir fikirler daha kolay ve çabuk benimsenir.
- *Denenebilirlik*; Ürünün denenebilirlik ölçüsü.
- *Gözlenebilirlik*; Yeniliğin sonuçlarının başkalarınca da görülebilirlik ölçüsüdür.

Kısaca müşterinin benimseme işlemi, müşterilerin yeni ürünler hakkında bilgi sahibi olduklarında, onları denediklerinde benimsedikleri ya da reddettikleri işlemlerdir. Müşterinin ürünü benimsemesi işleri tüketicilerin ve organizasyonların yeni ürünleri denemeye istekli olmaları ve yeni ürünün özellikleri veya yenilik gibi pazarlayıcının kontrolü dışında pek çok faktörün etkisi altındadır.

4. ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÜRÜN (MAMUL) GELİŞTİRMENİN AR-GE DEPARTMANINDA TEKNİK AŞAMALARI VE PİYASA ANALİZİ

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgi verilecektir. Öncelikle araştırmanın modeli belirlenecektir. Belirlenen bu model doğrultusunda, çalışmanın evren ve örnekleme tespit edilip veri toplama araçları hakkında, verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgi verilecektir.

Anket çalışmasında TÜRKTELEKOM firmasının yeni ürün geliştirme faaliyetleri analiz edilmiş ve yeni ürünün pazara sürülmesi ve ürün geliştirme aşamaların da karşılaştıkları sorunlar irdelenmiş, yeni ürün geliştirme aşamalarının uygulanan firma politikalarından nasıl ve ne derece etkilendikleri belirlenerek firmaların yeni ürünün piyasaya sürülmesi ve geliştirilmesi aşamaları için yapılması gerekenler ortaya çıkarılmıştır. Böylece yeni ürün geliştirme aşamaları ve durumu analiz edilmiştir.

Bu anket oluşturulurken herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamış mümkün olduğu kadar çok sayıda kuruluşa anket uygulanmaya çalışılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında çoğunlukla 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket sonuçlarını değerlendirmek için SPSS 19.0 paket programından yararlanılmıştır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, üretim işletmelerinin yeni ürün geliştirme aşamasında uyguladıkları teknik aşamalar ve uygulama politikaları incelenmiştir. Araştırma

esnasında Türktelekom firmasının AR-GE departmanı ile görüşülmüş ve firmanın yeni ürün geliştirme esnasında uyguladıkları politikalar sorgulanmıştır.

Türktelekom AR-GE departmanı çalışanlarına,

- Eğitim durumları ve işletmedeki görevleri
- İşletmenin yeni ürün geliştirme politikaları,
- İşletmenin ürün geliştirme süreçlerinden hangilerine sahip oldukları,
- İşletmenin mevcut durumu ve
- Yeni ürün geliştirme stratejilerine ilişkin sorular sorulmuş,

anket formunun ikinci kısmında, ise işletmenin ürün geliştirme politikaları ve bu politikalara verdikleri önemin ölçülmesi amacıyla oluşturulmuş likert ölçeği kullanılarak oluşturulmuş ankette firma politikalarını değerlendirme ölçeğine ilişkin her bir ifadeye puanlar verilmesi istenmiştir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, yeni ürün geliştirme stratejilerini uygulayan firmaların AR-GE departmanları çalışanları oluşturmaktadır.

Bu anket oluşturulurken herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamış mümkün olduğu kadar çok sayıda kişiye anket uygulanmaya çalışılmıştır. Ana kitleyi oluşturan kuruluşlardan Türkiye'deki telekomünikasyon firmalarının öncülerinden olan Türk Telekom'a ulaşılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında çoğunlukla 5'li likert ölçeği kullanılmış ve ardından ölçeğin güvenilirliği ölçülmüştür. Anket sonuçlarını değerlendirmek için SPSS 19.0 paket programından yararlanılmıştır.

Çalışmaya katılan firma çalışanlarının eğitim durumu değişkenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, 2'sinin ön lisans, 65'inin lisans, 32'sinin lisansüstü ve 3'ünün doktora eğitim düzeyinde oldukları görülmektedir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %66,6'lık büyük bir kesiminin lisansüstü ve doktora eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

4.3. Araştırmada Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında oluşturulan soru formu ile hedeflenen kişi sayısı ile yüz yüze ve web yoluyla görüşmeler yapılmıştır. Web yoluyla görüşmeler yapılmasının esas amacı ise, görüşülen kişilere ulaşma kolaylığı ve görüşmecilere zaman konusunda esneklik tanınmasıdır. Yüz yüze anket metodunun tercih edilmesinin sebebi ise, yöneticilerin soruları cevaplarırken karşılaşılabilecek problemleri en aza indirmek ve veri kaybını önlemektir. Bu nedenle, uygulamaların yapıldığı işletmede araştırmanın genel olarak amacı ve veri toplama araçlarının cevaplanmasına ilişkin kısa açıklamalar yapılmıştır, deneklerin ölçme aracını samimi olarak cevaplamaları için anket formunda isim belirtmelerine gerek olmadığı, sonuçların bireysel değil toplu olarak değerlendirileceği özellikle vurgulanmıştır. Genel olarak bakıldığında, deneklerin veri toplama araçlarını, cevaplama sürelerinin ortalama 15 dakika kadar sürdüğü gözlenmiştir.

Firma ile görüşmeler yüz yüze veya mail ve fax yoluyla yapılmıştır.

Tablo 4.1. Katılımcılarla Görüşme Şekli

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Face to face	82	80,4	80,4	80,4
Mail or fax	20	19,6	19,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	100,0

Firmalar ile görüşmelerin % 80,4 'ü yüz yüze ve % 19,6 'sı ise mail ya da fax yoluyla yapılmıştır. Anketlerin çözümlenmesi için SPSS19.0 istatistik programı kullanılmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Değerlendirme Ölçeği

Birinci bölümde; araştırmaya katılan AR-GE birimi çalışanlarının eğitim durumu ve çalışma durumu ilişkin sorular sorulmuştur. Ek olarak, çalışılan işletme bilgilerine ilişkin sorular da, bu kısımda sorgulanmıştır. Aranılan bu bilgiler, işletmenin yeni ürün geliştirme stratejilerinin neler olduğu ve nasıl uyguladıkları hakkında bilgi sahibi olmak için yöneltilmiştir.

5'li Likert tipinde bir skala yardımı ile “Kesinlikle katılmıyorum” 5, “Katılıyorum” 4, “ Kararsızım” 3, “ Katılıyorum” 2 ve “Tamamen Katılıyorum” 1 olacak şekilde puanlanarak ölçülmektedir. İşletmenin yeni ürün stratejileri değerlendirme ölçeği, 5 farklı boyutu ölçecek nitelikte geliştirilmiştir. İşletmedeki mevcut durum ve örgütsel özellikleri boyutu, 1., 2., 3., 4., 5., 6.,7. sorularla; yeni ürün geliştirme boyutu, 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18.,19., 20. sorularla; yeni ürün kavramının değerlendirilmesi boyutu, 21., 22., 23., 24. sorularla; işletmenin ürün geliştirme çalışmalarına önem verme nedenleri boyutu, 25., 26., 27., 28., 29., 30., 31., 32., 33., 34. sorularla; Ar-Ge çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı boyutu, 35., 36., 37.,38., 39., 40., 41., 42., 43., 44. sorularla ölçülmektedir.

4.3.2 Likert Ölçeği Güvenirlik Analizinin Uygulanması

Güvenirlik analizi, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder. Güvenirlik analizi prosedürü ile toplam puanların söz konusu olduğu Likert Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edilir (Kalaycı, 2005: 404-405).

Katılımcıların, performans değerlendirme ölçeğine verdikleri yanıtlar ile uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir. Anket çalışmasının ikinci kısmında yaralan yeni ürün geliştirme stratejilerinin sorgulandığı alt boyutlara düşen önermeler ve önermelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.2 Likert Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
İşletmedeki mevcut durum ve örgütsel özellikler	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7	7	0.72
Yeni ürün geliştirme	M8,M9,M10,M11,M12, M13,M14,M15,M16,M17 M18, M19,M20	13	0.79
Yeni ürün kavramının değerlendirilmesi	M21, M22, M23, M24	4	0.64
İşletmenin ürün geliştirme çalışmalarına önem verme nedenleri	M25,M26,M27,M28,M29 M30,M31,M32,M33,M34	10	0.75
Ar-Ge çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı	M35,M36,M37,M38,M39 M40M41,M42,M43,M44	10	0.87
Tüm Ölçek		44	0.92

Ölçekteki alt boyutların güvenirlik katsayılarına ilişkin sonuçlara bakıldığında; işletmedeki mevcut durum ve örgütsel özellikler boyutunun 0.72, yeni ürün geliştirme boyutunun 0.79, yeni ürün kavramının değerlendirilmesi boyutunun 0.64, işletmenin ürün geliştirme çalışmalarına önem verme nedenleri boyutunun 0.75, Ar-Ge çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı boyutunun 0.87. Ölçekteki 45 önermenin dahil edildiği güvenirlik analizi sonucuna bakıldığında ise güvenirlik katsayısının 0.92 olduğu görülmektedir. Tüm alt boyutların katsayılarına bakıldığında, ölçeğin güvenilir olması için gerekli kriter olan 0.60 değerinin üstünde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, çalışmada kullanılan performans değerlendirme ölçeği güvenirlik sonuçları incelendiğinde, hem her bir alt boyut bazında hem de genel ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmanın saha aşamasında, yüz yüze görüşme yoluyla toplanılan veriler gerekli mantık kontrolleri, veri temizliği ve kodlamalar yapılmış ve SPSS 19.0 programında veri seti oluşturulmuş ve bu program yardımıyla istatistiksel analizler uygulanmıştır. Öncelikle, katılımcıların kişisel bilgi formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda görüşmenin gerçekleştiği grubun genel yapısının frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ayrıca tüm katılımcıların kullanılan ölçme aracından aldıkları puanların ortalama değerleri hesaplanmıştır. Yeni ürün geliştirme stratejilerini değerlendirme ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkinin boyutunu ve yönünü sınamak için öncelikli olarak regresyon analizi tekniği kullanılmıştır.

4.5. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcıların anket formu aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bulguların sunulduğunda araştırmanın alt problemleri esas alınarak bir sıralama yapılmıştır.

4.5.1. Yeni Ürün Geliştirme Stratejilerini Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde, yeni ürün geliştirme stratejilerini değerlendirme ölçeği boyutlarının, birbirleri ile olan ilişkileri irdelenmiştir. Bu ilişkilerin değerlendirilmesi SPSS 19.0 programı ile gerçekleştirilmiştir. Likert ölçeğine göre hazırlanan ankette her başlık numarandırılarak katılımcılardan sözel ifadeleri sayısallaştırılması istenmiştir. Böylelikle araştırma yaptığımız başlıkların kendi aralarında ve birbirleriyle olan ilişkileri daha rahat irdelenme fırsatı bulunmuştur.

Anket çalışmamıza Türktelekom Ar-ge departmanında çalışan 102 kişi katılmıştır. Anket çalışmasının ardından anlaşılmıştır ki Türktelekom firması yeni ürün geliştirme Stratejilerini genel olarak uygulamaktadır.

Tablo 4.3. Yeni Ürün Geliştirme Stratejilerini Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

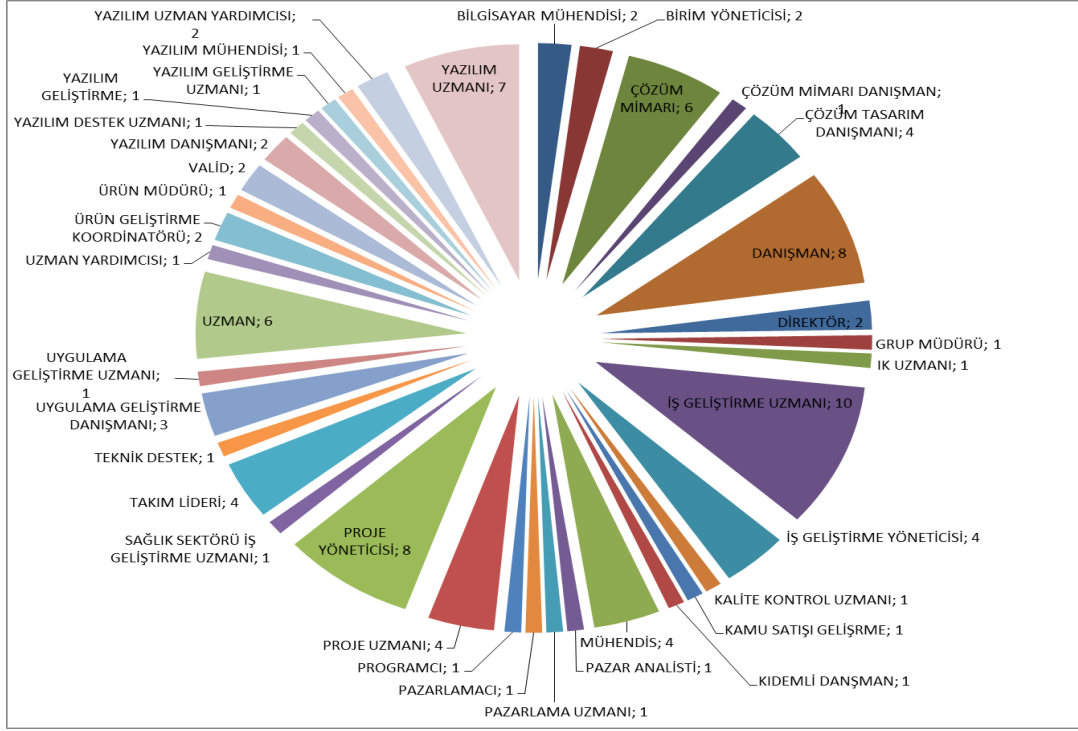
Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutları	N	Ortalama	Std. Sapma
İşletmedeki mevcut durum ve örgütsel özellikler	102	2,09	0,88
Yeni ürün geliştirme	102	2,16	0,87
Yeni ürün kavramının değerlendirilmesi	102	2,34	0,92
İşletmenin ürün geliştirme çalışmalarına önem verme nedenleri	102	2,36	0,93
Ar-Ge çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı	102	2,39	1,05

Tablo 4.3’da, Likert Ölçeği yöntemi kapsamında, pazar payını arttırmayı etkileyen boyutların ortalamalarına bakıldığında; işletmedeki mevcut durum ve örgütsel özellikleri boyut ortalamasının 2.0882, yeni ürün geliştirme boyut ortalamasının 2,1569, yeni ürün kavramının değerlendirilmesi boyut ortalamasının 2,3431, işletmenin ürün geliştirme çalışmalarına önem verme nedenleri boyut ortalamasının 2,3627, Ar-Ge çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı boyut ortalamasının 2,3922. Buna göre, işletmelerin yeni ürün geliştirme aşaması boyutlarının Pazar payını artırma etkilerini değerlendirdiklerinde, boyut ortalamaları açısından çok büyük farklılıklar olmadığı, boyutları oluşturan ifadelerle verilen yanıtların ise genel olarak “katılıyorum” seviyesinde olduğu görülmektedir.

4.5.2. Katılımcıların Eğitim Durumları ve Görevlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 4.4.Katılımcıların Firma İçerisindeki Görevleri

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Bilgisayar Mühendisi	2	2,0%	Pazarlamacı	1	1,0%
Birim Yöneticisi	2	2,0%	Programcı	1	1,0%
Çözüm Mimarı	6	5,9%	Proje Uzmanı	4	3,9%
Çözüm Mimarı Danışman	1	1,0%	Proje Yöneticisi	8	7,8%
Çözüm Tasarım Danışmanı	4	3,9%	S.Sektörü İş Geliştirme Uzmanı	1	1,0%
Danışman	8	7,8%	Takım Lideri	4	3,9%
Direktör	2	2,0%	Teknik Destek	1	1,0%
Grup Müdürü	1	1,0%	Uygulama Geliştirme Danışmanı	3	2,9%
İk Uzmanı	1	1,0%	Uygulama Geliştirme Uzmanı	1	1,0%
İş Geliştirme Uzmanı	10	9,8%	Uzman	6	5,9%
İş Geliştirme Yöneticisi	4	3,9%	Uzman Yardımcısı	1	1,0%
Kalite Kontrol Uzmanı	1	1,0%	Ürün Geliştirme Koordinatörü	2	2,0%
Kamu Satış Geliştirme	1	1,0%	Ürün Müdürü	1	1,0%
Kıdemli Danışman	1	1,0%	Valid	2	2,0%
Mühendis	4	3,9%	Yazılım Danışmanı	2	2,0%
Pazar Analisti	1	1,0%	Yazılım Destek Uzmanı	1	1,0%
Pazarlama Uzmanı	1	1,0%	Yazılım Geliştirme	1	1,0%
Yazılım Uzman Yardımcısı	2	2,0%	Yazılım Geliştirme Uzmanı	1	1,0%
Yazılım Uzmanı	7	6,9%	Yazılım Mühendisi	1	1,0%
Yazılımcı	1	1,0%	TOPLAM	102	100%



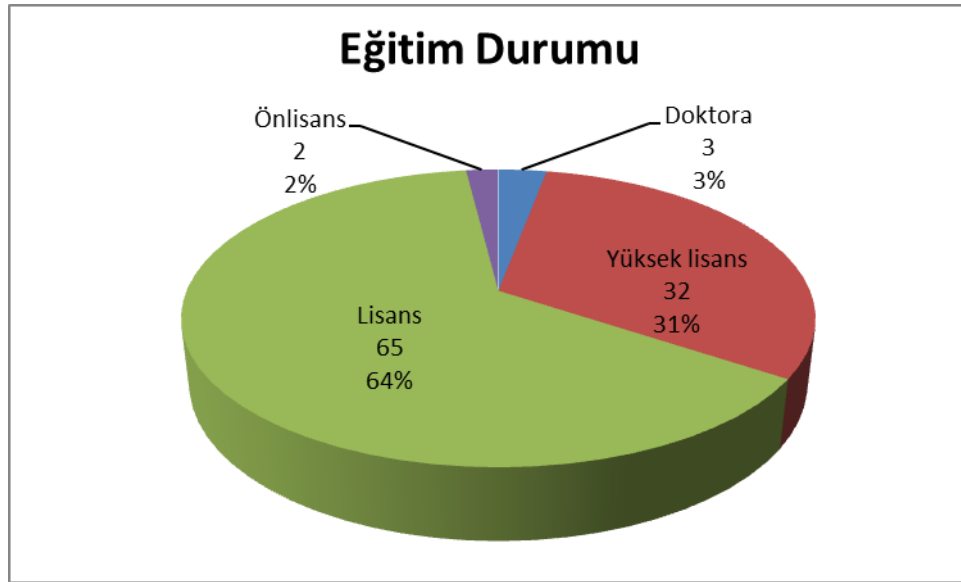
Şekil.4.1. Katılımcıların Firma İçerisindeki Görevleri

Ankete katılan Türktelekom Ar-ge departmanı çalışanlarının firma içerisindeki görevleri yukarıdaki tabloda da belirtildiği üzere oldukça çeşitlilik göstermektedir. Bu durum örneklemenin rastsallığı açısından önem arz etmektedir. Her ne kadar görevlerin çeşitliliği likert ölçeğinin güvenilirlik katsayısını olumsuz yönde etkilese de olsa da ana kütleyi temsil açısından üstünlük sağlamaktadır. Tabloda da belirtildiği üzere katılımcılardan 2 kişi bilgisayar mühendisi, 2 kişi birim yöneticisi, 6 kişi çözüm mimarı, 1 kişi çözüm mimarı danışmanı, 4 kişi çözüm tasarım danışmanı, 8 kişi danışman, 2 kişi direktör, 1 kişi grup müdürü, 1 kişi İK uzmanı, 10 kişi iş geliştirme uzmanı, 4 kişi iş geliştirme yöneticisi, 1 kişi kalite kontrol uzmanı, 1 kişi kamu satış geliştirme uzmanı, 1 kişi kıdemli danışman, 4 kişi mühendis, 1 kişi pazar analisti, 1 pazarlama uzmanı, 2 kişi yazılım uzman yardımcısı, 7 kişi yazılım uzmanı, 1 kişi yazılımcı, 1 kişi pazarlamacı, 1 kişi programcı, 4 proje uzmanı, 8 proje yöneticisi, 1 sağlık sektörü iş geliştirme uzmanı, 4 kişi takım lideri, 1 kişi teknik destek, 3 kişi uygulama geliştirme danışmanı, 1 kişi uygulama geliştirme uzmanı, 6 kişi uzman, 1 kişi uzman yardımcısı, 2 kişi ürün geliştirme koordinatörü, 1 kişi ürün müdürü, 2 kişi valid, 2 kişi yazılım danışmanı, 1

kişi yazılım destek uzmanı, 2 kişi yazılım geliştirme, 1 kişi yazılım mühendisi olarak görev yapmaktadır.

Tablo 4.5.Katılımcıların Eğitim Durumları

	Frekans	Yüzde
Doktora	3	2,9
Yüksek lisans	32	31,4
Lisans	65	63,7
Ön lisans	2	2
TOTAL	102	100



Şekil.4.2.Katılımcıların Eğitim Durumları

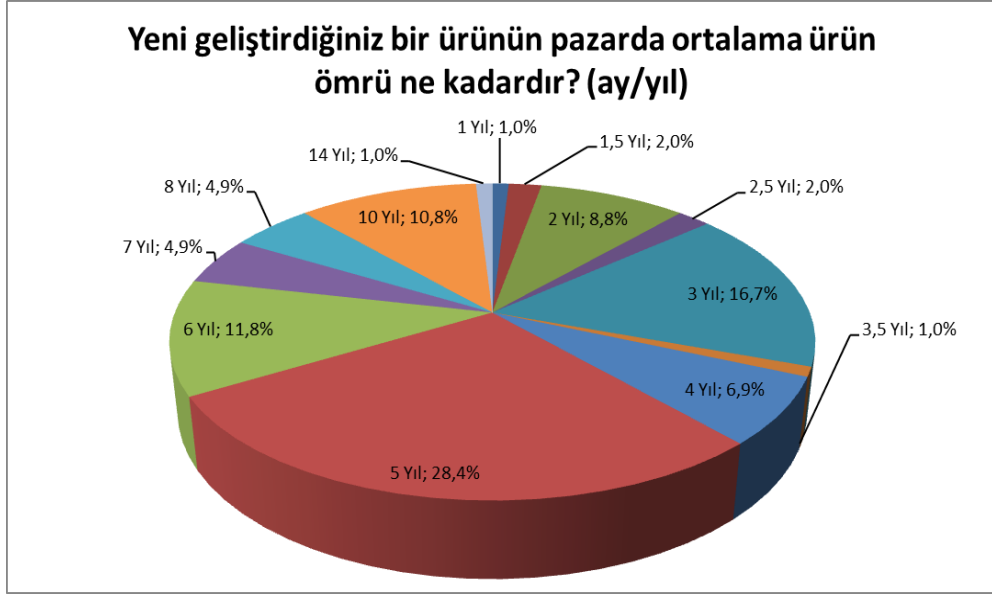
Katılımcıların %3'ü doktora mezunu, %31'i yüksek lisans mezunu, %64'ü lisans mezunu ve %2'si ön lisans mezunudur. Katılımcıların eğitim durumlarının yüksek olması konuya hâkimiyetlerin ve verdikleri cevapların güvenilirliğini arttırıcı etken olarak algılanabilir.

4.5.3.İşletmenin Yeni Ürün Geliştirme Süreçlerine ilişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 4.6.Yeni geliştirdiğiniz bir ürünün pazarda ortalama ürün ömrü ne kadardır?

Yıl	Frekans	Yüzde	Kümülatif Toplam		
1 Yıl	1	1,0%	1,0%		
1,5 Yıl	2	2,0%	2,9%		
2 Yıl	9	8,8%	11,8%		
2,5 Yıl	2	2,0%	13,7%		
3 Yıl	17	16,7%	30,4%		
3,5 Yıl	1	1,0%	31,4%		
4 Yıl	7	6,9%	38,2%		
5 Yıl	29	28,4%	66,7%		
6 Yıl	12	11,8%	78,4%		
7 Yıl	5	4,9%	83,3%		
8 Yıl	5	4,9%	88,2%		
10 Yıl	11	10,8%	99,0%	Standart	Ortalama
14 Yıl	1	1,0%	100,0%	sapma	
TOPLAM	102	100,0%	100,0%	2,52	5,20

Tabloda da belirtildiği üzere katılımcılara göre firmalarının yeni geliştirdiğini bir ürünlerinin pazarda kalma süresi; 1 çalışan göre 1 yıl, 2 çalışana göre 1,5 yıl, 9 çalışana göre 2 yıl, 2 çalışana göre 2,5 yıl, 17 çalışana göre 3 yıl, 1 çalışana göre 3,5 yıl,7 çalışana göre 4 yıl, 29 çalışana göre 5 yıl 12 çalışana göre 6 yıl, 5 çalışana göre 7 yıl, yine 5 çalışana göre 8 yıl, 11 çalışana göre 10 yıl ve 1 çalışana göre 14 yıldır.



Şekil.4.3.Yeni geliştirdiğiniz bir ürünün pazarda ortalama ürün ömrü ne kadardır?

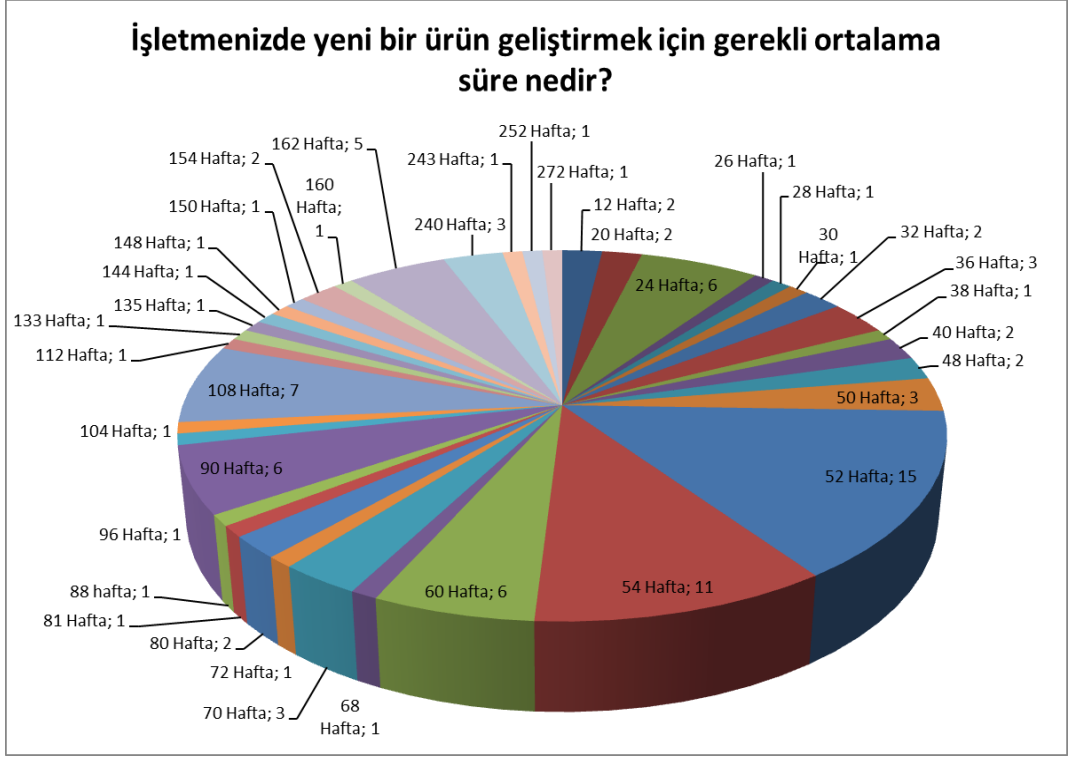
Türktelekom çalışanlarının verdikleri cevaplar doğrultusunda Türktelekom firmasının yeni geliştirdikleri ürünlerinin pazarda kalma süresi, ortalama olarak 5,20 yıl ve standart sapması 2,52 yıl olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere firma ortalama olarak her 5 yılda bir piyasada ki mevcut ürünlerini yenilemektedir. Yine katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda anlaşılıyor ki firmanın yeni ürününü pazarda tutma süresi ortalama olan 5,20 yıldan 2,52 yıl değişkenlik gösterebilmektedir.

Tablo 4.7. İşletmenizde yeni bir ürün geliştirmek için gerekli ortalama süre nedir?

Hafta	Frekans	Yüzde	Kümülatif Toplam	Hafta	Frekans	Yüzde	Kümülatif Toplam
12 Hafta	2	1,96%	1,96%	81 Hafta	1	0,98%	64,71%
20 Hafta	2	1,96%	3,92%	88 hafta	1	0,98%	65,69%
24 Hafta	6	5,88%	9,80%	90 Hafta	6	5,88%	71,57%
26 Hafta	1	0,98%	10,78%	96 Hafta	1	0,98%	72,55%
28 Hafta	1	0,98%	11,76%	104 Hafta	1	0,98%	73,53%
30 Hafta	1	0,98%	12,75%	108 Hafta	7	6,86%	80,39%
32 Hafta	2	1,96%	14,71%	112 Hafta	1	0,98%	81,37%
36 Hafta	3	2,94%	17,65%	133 Hafta	1	0,98%	82,35%
38 Hafta	1	0,98%	18,63%	135 Hafta	1	0,98%	83,33%
40 Hafta	2	1,96%	20,59%	144 Hafta	1	0,98%	84,31%
48 Hafta	2	1,96%	22,55%	148 Hafta	1	0,98%	85,29%
50 Hafta	3	2,94%	25,49%	150 Hafta	1	0,98%	86,27%
52 Hafta	15	14,71%	40,20%	154 Hafta	2	1,96%	88,24%
54 Hafta	11	10,78%	50,98%	160 Hafta	1	0,98%	89,22%
60 Hafta	6	5,88%	56,86%	162 Hafta	5	4,90%	94,12%
68 Hafta	1	0,98%	57,84%	240 Hafta	3	2,94%	97,06%
70 Hafta	3	2,94%	60,78%	243 Hafta	1	0,98%	98,04%
72 Hafta	1	0,98%	61,76%	252 Hafta	1	0,98%	99,02%
80 Hafta	2	1,96%	63,73%	272 Hafta	1	0,98%	100,00%
				TOPLAM	102	63,73%	100,00%

Ortalama	Standart Sapma
82 Hafta	57 Hafta

Anket katılımcılarının cevaplarına göre çalıştıkları firmada yeni bir ürün geliştirmek için gerekli olan süre ortalama olarak 82 hafta, standart sapma ise 57 haftadır. Çalışmamızın sonucu göstermektedir ki firma için yeni ürün geliştirme süreci oldukça uzun aşamalardan oluşmaktadır. Standart sapma değerinin büyüklüğü ise firmanın pazara sürdüğü ürünlerin çeşitliliğini ve değişkenliğini göstermektedir.



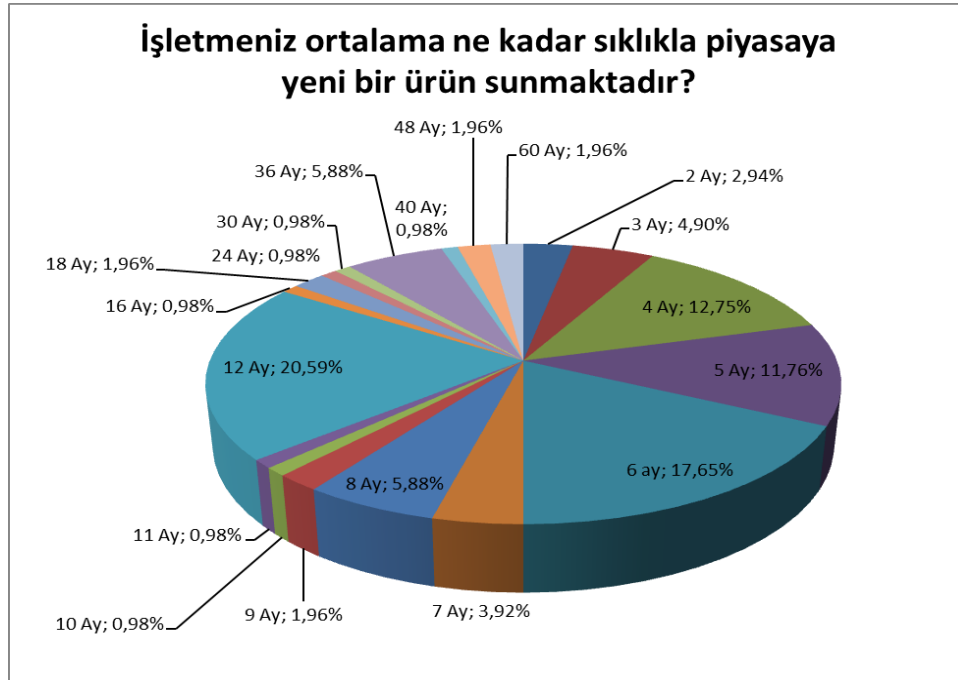
Şekil4.4.İşletmenizde yeni bir ürün geliştirmek için gerekli ortalama süre nedir?

Firma içerisinde yeni bir ürün geliştirebilmek için gerekli olan süre; 2 çalışana göre 12 hafta, 2 çalışana göre 20 hafta, 6 çalışana göre 24 hafta, 1 çalışana göre 28 hafta, 1 çalışana göre 30 hafta, 2 çalışana göre 32 hafta, 3 çalışana göre 36 hafta, 1 çalışana göre 38 hafta, 2 çalışana göre 40 hafta, 2 çalışana göre 48 hafta, 3 çalışana göre 50 hafta, 15 çalışana göre 52 hafta, 11 çalışana göre 54 hafta, 6 çalışana göre 60 hafta, 1 çalışana göre 68 hafta, 3 çalışana göre 70 hafta, 1 çalışana göre 72 hafta, 2 çalışana göre 80 hafta, 1 çalışana göre 81 hafta, 1 çalışana göre 88 hafta, 6 çalışana göre 90 hafta, 1 çalışana göre 96 hafta, 1 çalışana göre 104 hafta, 7 çalışana göre 108 hafta, 1 çalışana göre 112 hafta, 1 çalışana göre 133 hafta, 1 çalışana göre 135 hafta, 1 çalışana göre 144 hafta, 1 çalışana göre 148 hafta, 1 çalışana göre 150 hafta, 2 çalışana göre 154 hafta, 1 çalışana göre 160 hafta, 5 çalışana göre 162 hafta, 3 çalışana göre 240 hafta, 1 çalışana göre 243 hafta, 1 çalışana göre 252 hafta, 1 çalışana göre 272 haftadır.

Tablo 4.8.İşletmeniz ortalama ne kadar sıklıkla piyasaya yeni bir ürün sunmaktadır?

Ay	Frekans	Yüzde	Kümülatif Toplam	Ay	Frekans	Yüzde	Kümülatif Toplam
2 Ay	3	2,94%	2,94%	12 Ay	21	20,59%	84,31%
3 Ay	5	4,90%	7,84%	16 Ay	1	0,98%	85,29%
4 Ay	13	12,75%	20,59%	18 Ay	2	1,96%	87,25%
5 Ay	12	11,76%	32,35%	24 Ay	1	0,98%	88,24%
6 ay	18	17,65%	50,00%	30 Ay	1	0,98%	89,22%
7 Ay	4	3,92%	53,92%	36 Ay	6	5,88%	95,10%
8 Ay	6	5,88%	59,80%	40 Ay	1	0,98%	96,08%
9 Ay	2	1,96%	61,76%	48 Ay	2	1,96%	98,04%
10 Ay	1	0,98%	62,75%	60 Ay	2	1,96%	100,00%
11 Ay	1	0,98%	63,73%	TOPLAM	102	100,00%	100,00%

Ortalama	Standart Sapma
11,59 Ay	12,20 Ay



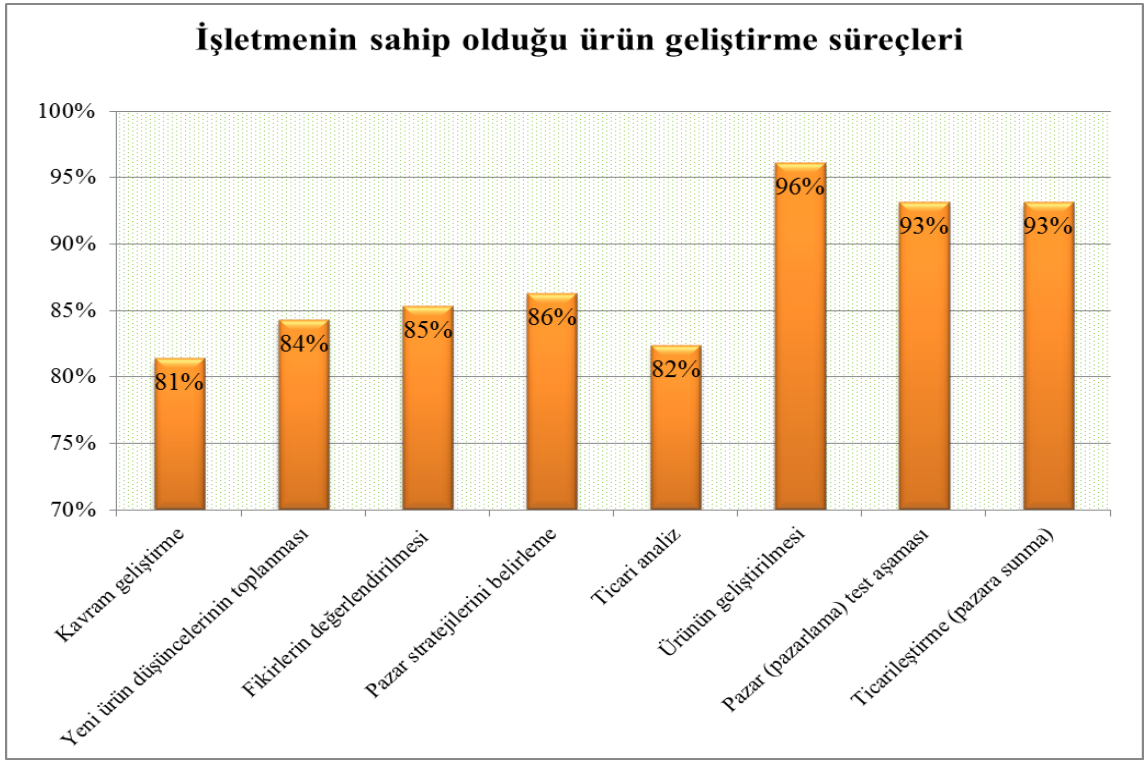
Şekil.4.5.İşletmeniz ortalama ne kadar sıklıkla piyasaya yeni bir ürün sunmaktadır?

Anket çalışanlarına göre firmalarının yeni bir ürünü pazara çıkarma sıklığı; 3 çalışana göre 2 ay, 5 çalışana göre 3 ay, 13 çalışana göre 4 ay, 12 çalışana göre 5 ay, 18 çalışana göre 6 ay, 4 çalışana göre 7 ay, 6 çalışana göre 8 ay, 2 çalışana göre 9 ay, 1 çalışana göre 10 ay, 1 çalışana göre 11 ay, 21 çalışana göre 12 ay, 1 çalışana göre 16 ay, 2 çalışana göre 18 ay, 1 çalışana göre 24 ay, 1 çalışana göre 30 ay, 6 çalışana göre 36 ay, 1 çalışana göre 40 ay, 2 çalışana göre 48 ay, 2 çalışana göre 60 Ay'dır.

Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre firmanın yeni bir ürünü piyasaya çıkarma sıklığı ortalama olarak 12 ay ve standart sapması ise yine yaklaşık olarak 12 aydır. Standart sapmanın bu kadar yüksek olmasının nedeni ürün çeşitliliğinin fazlalığını göstergesidir.

Tablo 4.9. İşletmenizin aşağıdaki ürün geliştirme süreçlerinden hangilerine sahip olduğunu belirtiniz

	Frekans	Yüzde
Kavram geliştirme	83	81%
Yeni ürün düşüncelerinin toplanması	86	84%
Fikirlerin değerlendirilmesi	87	85%
Pazar stratejilerini belirleme	88	86%
Ticari analiz	84	82%
Ürünün geliştirilmesi	98	96%
Pazar (pazarlama) test aşaması	95	93%
Ticarileştirme (pazara sunma)	95	93%
TOPLAM	102	100%



Şekil.4.6.İşletmenizin aşağıdaki ürün geliştirme süreçlerinden hangilerine sahip olduğunuzu belirtiniz

Ankete katılan katılımcılardan alınan bilgilere göre firmalarının sahip oldukları ürün geliştirme süreçleri; 83 çalışana göre kavram geliştirme sürecine, 86 çalışana göre yeni ürün düşüncelerinin toplanması sürecine, 87 çalışana göre fikirlerin değerlendirilmesi sürecine, 88 çalışana göre pazar stratejilerini geliştirme sürecine, 84 çalışana göre ticari analiz sürecine, 98 kişiye göre pazar(pazarlama) test aşaması sürecine, 95 çalışana göre ticarileştirme(pazara sunma) sürecine sahiptir.

4.5.4.İşletmenin Yeni Ürün Geliştirme Politikalarına ilişkin Bulgu ve Yorumlar

4.5.4.1.İşletmedeki Mevcut Durum / Örgütsel Özellikler

Tablo 4.10.İşletmemizde ürün geliştirme çalışmalarını teşvik eden/destekleyen bir yönetim anlayışıdır

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	30	29,41%
Katılıyorum	37	36,27%
Kararsızım	19	18,63%
Katılmıyorum	13	12,75%
Kesinlikle katılmıyorum	3	2,94%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemizde ürün geliştirme çalışmalarını teşvik eden/destekleyen bir yönetim anlayışıdır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 30, katılıyorum diyen kişi sayısı 37, kararsızım diyen kişi sayısı 19, katılmıyorum diyen kişi sayısı 13, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 3’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %29.41, katılıyorum diyenler %36.27, kararsızım diyenler %18.63, katılmıyorum diyenler %12.75 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %2.94’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.11.İşletme üst yönetimi, ürün geliştirme ile ilgili her türlü öneriyi dikkate alır ve değerlendirir.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	23	22,55%
Katılıyorum	47	46,08%
Kararsızım	23	22,55%
Katılmıyorum	9	8,82%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%
TOPLAM	102	100%

“İşletme üst yönetimi, ürün geliştirme ile ilgili her türlü öneriyi dikkate alır ve değerlendirir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 23, katılıyorum diyen kişi sayısı 47, kararsızım diyen kişi sayısı 23, katılmıyorum diyen kişi sayısı 9, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 0’dır. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %22.55, katılıyorum diyenler %46.08, kararsızım diyenler %22.55, katılmıyorum diyenler %8.82 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.00’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.12.İşletmemizde modern iletişim araç ve tekniklerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	28	27,45%
Katılıyorum	44	43,14%
Kararsızım	19	18,63%
Katılmıyorum	6	5,88%
Kesinlikle katılmıyorum	5	4,90%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemizde modern iletişim araç ve tekniklerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 28, katılıyorum diyen kişi sayısı 44, kararsızım diyen kişi sayısı 19, katılmıyorum diyen kişi sayısı 6, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 5’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %27.45, katılıyorum diyenler %43.14, kararsızım diyenler %18.63, katılmıyorum diyenler %5.88 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %4.90’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.13.İşletmemizde organizasyonel birimler arasında çok yönlü (yatay/dikey) iletişim vardır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	30	29,41%
Katılıyorum	41	40,20%
Kararsızım	19	18,63%
Katılmıyorum	11	10,78%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemizde organizasyonel birimler arasında çok yönlü (yatay/dikey) iletişim vardır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 30, katılıyorum diyen kişi sayısı 41, kararsızım diyen kişi sayısı 19, katılmıyorum diyen kişi sayısı 11, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %29.41, katılıyorum diyenler %40.20, kararsızım diyenler %18.63, katılmıyorum diyenler %10.78 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.14.Ürün geliştirme çalışmalarında başarı gösteren çalışanlar ödüllendirilmektedir.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	23	22,55%
Katılıyorum	39	38,24%
Kararsızım	30	29,41%
Katılmıyorum	10	9,80%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%
TOPLAM	102	100%

“Ürün geliştirme çalışmalarında başarı gösteren çalışanlar ödüllendirilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 23, katılıyorum diyen kişi sayısı 39, kararsızım diyen kişi sayısı 30, katılmıyorum diyen kişi sayısı 10, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 0’dır. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %22.55, katılıyorum diyenler %38.24, kararsızım diyenler %29.41, katılmıyorum diyenler %9.80 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.00’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.15.İşletmemizde ürün geliştirme çalışmalarını destekleyen performans değerlendirme sistemi vardır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	19	18,63%
Katılıyorum	43	42,16%
Kararsızım	28	27,45%
Katılmıyorum	12	11,76%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemizde ürün geliştirme çalışmalarını destekleyen performans değerlendirme sistemi vardır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 19, katılıyorum diyen kişi sayısı 43, kararsızım diyen kişi sayısı 28, katılmıyorum diyen kişi sayısı 12, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 0’dır. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %18.63, katılıyorum diyenler %42.16, kararsızım diyenler %27.45, katılmıyorum diyenler %11.76 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.00’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.16.İşletmemizde yenilikleri, yaratıcılığı ve gelişimi ödüllendirici bir düzen mevcuttur.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	15	14,71%
Katılıyorum	47	46,08%
Kararsızım	31	30,39%
Katılmıyorum	8	7,84%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemizde ürün geliştirme çalışmalarını destekleyen performans değerlendirme sistemi vardır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 15, katılıyorum diyen kişi sayısı 47, kararsızım diyen kişi sayısı 31, katılmıyorum diyen kişi sayısı 8, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %14.71, katılıyorum diyenler %46.08, kararsızım diyenler %30.39, katılmıyorum diyenler %7.84 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

4.5.4.2.İşletmelerin Ürün Geliştirme Stratejileri

Tablo 4.17.İşletmemiz, fırsatları iyi değerlendirmek için belirsizliklerin çok olduğu yeni ürün kararlarında cesur davranır ve riskleri göze alır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	23	22,55%
Katılıyorum	43	42,16%
Kararsızım	23	22,55%
Katılmıyorum	13	12,75%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemiz, fırsatları iyi değerlendirmek için belirsizliklerin çok olduğu yeni ürün kararlarında cesur davranır ve riskleri göze alır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 23, katılıyorum diyen kişi sayısı 43, kararsızım diyen kişi sayısı 23, katılmıyorum diyen kişi sayısı 13, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 0'dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %22.55, katılıyorum diyenler %42.16, kararsızım diyenler %22.55, katılmıyorum diyenler %12.75 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98'ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.18.İşletmemiz, orijinal ürünleri olan ya da ürün geliştirmede başarılı diğer işletmeleri bünyesine katmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	28	27,45%
Katılıyorum	38	37,25%
Kararsızım	20	19,61%
Katılmıyorum	14	13,73%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,96%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemiz, orijinal ürünleri olan ya da ürün geliştirmede başarılı diğer işletmeleri bünyesine katmaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 28, katılıyorum diyen kişi sayısı 38, kararsızım diyen kişi sayısı 20, katılmıyorum diyen kişi sayısı 14, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %27.45, katılıyorum diyenler %37.25, kararsızım diyenler %19.61, katılmıyorum diyenler %13.73 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.19.İşletmemiz konusunda uzmanlaşmış diğer işletmelerden Ar-Ge hizmetleri satın almaktadır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	25	24,51%
Katılıyorum	36	35,29%
Kararsızım	31	30,39%
Katılmıyorum	9	8,82%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemiz konusunda uzmanlaşmış diğer işletmelerden Ar-Ge hizmetleri satın almaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 25, katılıyorum diyen kişi sayısı 36, kararsızım diyen kişi sayısı 31, katılmıyorum diyen kişi sayısı 9, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %24.51, katılıyorum diyenler %35.29, kararsızım diyenler %30.39, katılmıyorum diyenler %8.82 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.20.İşletmemiz, mevcut/yeni ürünlerimizi geliştirmek ya da yeni pazarlar bulmak için sürekli yeni fırsatlar ve yeni teknolojiler araştırmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	18	17,65%
Katılıyorum	41	40,20%
Kararsızım	39	38,24%
Katılmıyorum	4	3,92%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemiz, mevcut/yeni ürünlerimizi geliştirmek ya da yeni pazarlar bulmak için sürekli yeni fırsatlar ve yeni teknolojiler araştırmaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 18, katılıyorum diyen kişi sayısı 41, kararsızım diyen kişi sayısı 39, katılmıyorum diyen kişi sayısı 4, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 0'dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %17.65, katılıyorum diyenler %40.20, kararsızım diyenler %38.24, katılmıyorum diyenler %3.92 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.00'ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.21.İşletmemiz, yeni ürün/fikirler üretme konusunda her zaman rakiplerin önünde olmaya çalışır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	14	13,73%
Katılıyorum	55	53,92%
Kararsızım	27	26,47%
Katılmıyorum	6	5,88%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemiz, yeni ürün/fikirler üretme konusunda her zaman rakiplerin önünde olmaya çalışır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 14, katılıyorum diyen kişi sayısı 55, kararsızım diyen kişi sayısı 27, katılmıyorum diyen kişi sayısı 6, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 0'dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %13.73, katılıyorum diyenler %53.92, kararsızım diyenler %26.47, katılmıyorum diyenler %5.88 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.00'ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.22.İşletmemiz, başarılı olacağı ve yüksek kâr getireceği kesin olan ürünler geliştirir.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	16	15,69%
Katılıyorum	52	50,98%
Kararsızım	23	22,55%
Katılmıyorum	11	10,78%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemiz, başarılı olacağı ve yüksek kâr getireceği kesin olan ürünler geliştirir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 16, katılıyorum diyen kişi sayısı 52, kararsızım diyen kişi sayısı 23, katılmıyorum diyen kişi sayısı 11, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 0’dır. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %15.69, katılıyorum diyenler %50.98, kararsızım diyenler %22.55, katılmıyorum diyenler %10.78 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.00’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.23.İşletmemiz rakip işletmelerin çok satan ürünlerini inceleyerek ona benzer ürünler geliştirir.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	16	15,69%
Katılıyorum	49	48,04%
Kararsızım	28	27,45%
Katılmıyorum	9	8,82%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemiz rakip işletmelerin çok satan ürünlerini inceleyerek ona benzer ürünler geliştirir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 16, katılıyorum diyen kişi sayısı 49, kararsızım diyen kişi sayısı 28, katılmıyorum diyen kişi sayısı 9, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 0’dır. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %15.69, katılıyorum diyenler %48.04, kararsızım diyenler %27.45, katılmıyorum diyenler %8.82 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.00’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.24.İşletmemiz rakiplerimizin ürünü pazara sunmasını bekleyerek, bu ürünün olumsuzluklarını gördükten sonra daha iyisini geliştirerek pazara sunmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	19	18,63%
Katılıyorum	43	42,16%
Kararsızım	32	31,37%
Katılmıyorum	8	7,84%
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,00%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemiz rakiplerimizin ürünü pazara sunmasını bekleyerek, bu ürünün olumsuzluklarını gördükten sonra daha iyisini geliştirerek pazara sunmaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 19, katılıyorum diyen kişi sayısı 43, kararsızım diyen kişi sayısı 32, katılmıyorum diyen kişi sayısı 8, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 0’dır. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %18.63, katılıyorum diyenler %42.16, kararsızım diyenler %31.37, katılmıyorum diyenler %7.84 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.00’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.25.İşletmemiz, mevcut ürünlerinde değişiklikler yaparak Pazar başarısı elde ettikten sonra rekabet edebilecek yeni ürünler geliştirmeyi tercih eder.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	15	14,71%
Katılıyorum	43	42,16%
Kararsızım	29	28,43%
Katılmıyorum	14	13,73%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemiz, mevcut ürünlerinde değişiklikler yaparak Pazar başarısı elde ettikten sonra rekabet edebilecek yeni ürünler geliştirmeyi tercih eder” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 15, katılıyorum diyen kişi sayısı 43, kararsızım diyen kişi sayısı 29, katılmıyorum diyen kişi sayısı 14, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %14.71, katılıyorum diyenler %42.16, kararsızım diyenler %31.37, katılmıyorum diyenler %7.84 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.00’ü oluşturmaktadır

Tablo 4.26.Ürün geliştirme ile ilgili her türlü konu ve çıkabilecek sorunlar ürün geliştirme sürecinin tasarım aşamasında tartışılır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	23	22,55%
Katılıyorum	42	41,18%
Kararsızım	31	30,39%
Katılmıyorum	5	4,90%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Ürün geliştirme ile ilgili her türlü konu ve çıkabilecek sorunlar ürün geliştirme sürecinin tasarım aşamasında tartışılır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 23, katılıyorum diyen kişi sayısı 42, kararsızım diyen kişi sayısı 31, katılmıyorum diyen kişi sayısı 5, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %22.55, katılıyorum diyenler %41.18, kararsızım diyenler %30.39, katılmıyorum diyenler %4.90 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.27.İşletmemizde ürün geliştirme sürecinin ilk aşamalarında büyük çaba ve kaynak sarf edilmektedir.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	26	25,49%
Katılıyorum	41	40,20%
Kararsızım	24	23,53%
Katılmıyorum	10	9,80%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemizde ürün geliştirme sürecinin ilk aşamalarında büyük çaba ve kaynak sarf edilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 26, katılıyorum diyen kişi sayısı 41, kararsızım diyen kişi sayısı 24, katılmıyorum diyen kişi sayısı 10, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %25.49, katılıyorum diyenler %40.20, kararsızım diyenler %23.53, katılmıyorum diyenler %9.80 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.28.İşletmemizin ürün geliştirme çalışmalarında farklı bölümlerden kişilerin katıldığı tedarikçilerin ve müşterilerin de yer aldığı ürün geliştirme ekipleri kullanılmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	23	22,55%
Katılıyorum	45	44,12%
Kararsızım	17	16,67%
Katılmıyorum	16	15,69%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“İşletmemizin ürün geliştirme çalışmalarında farklı bölümlerden kişilerin katıldığı tedarikçilerin ve müşterilerin de yer aldığı ürün geliştirme ekipleri kullanılmaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 23, katılıyorum diyen kişi sayısı 45, kararsızım diyen kişi sayısı 17, katılmıyorum diyen kişi sayısı 16, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %22.55, katılıyorum diyenler %44.12, kararsızım diyenler %16.67, katılmıyorum diyenler %15.69 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.29.Farklı fiziksel ortamlarda bulunan ekip üyeleri, ekip çalışmalarına iletişim teknolojilerini kullanarak katılır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	20	19,61%
Katılıyorum	51	50,00%
Kararsızım	14	13,73%
Katılmıyorum	16	15,69%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Farklı fiziksel ortamlarda bulunan ekip üyeleri, ekip çalışmalarına iletişim teknolojilerini kullanarak katılır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 20, katılıyorum diyen kişi sayısı 51, kararsızım diyen kişi sayısı 14, katılmıyorum diyen kişi sayısı 16, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %19.61, katılıyorum diyenler %50.00, kararsızım diyenler %13.73, katılmıyorum diyenler %15.69 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

4.5.4.3.Yeni Ürün Kavramının Değerlendirilmesi

Tablo 4.30.Buluşlar ve teknolojik gelişmelerden yararlanarak ortaya çıkarılan yeni ürünler.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	17	16,67%
Katılıyorum	35	34,31%
Kararsızım	31	30,39%
Katılmıyorum	18	17,65%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Buluşlar ve teknolojik gelişmelerden yararlanarak ortaya çıkarılan yeni ürünler” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 17, katılıyorum diyen kişi sayısı 35, kararsızım diyen kişi sayısı 31, katılmıyorum diyen kişi sayısı 18, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %16.67, katılıyorum diyenler %34.31, kararsızım diyenler %30.39, katılmıyorum diyenler %17.65 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.31.İşletme için yeni, pazar için yeni olmayan ürünler.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	21	20,59%
Katılıyorum	39	38,24%
Kararsızım	33	32,35%
Katılmıyorum	6	5,88%
Kesinlikle katılmıyorum	3	2,94%
TOPLAM	102	100%

“İşletme için yeni, pazar için yeni olmayan ürünler” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 21, katılıyorum diyen kişi sayısı 39, kararsızım diyen kişi sayısı 33, katılmıyorum diyen kişi sayısı 6, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 3’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %20.59, katılıyorum diyenler %38.24, kararsızım diyenler %32.35, katılmıyorum diyenler %5.88 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %2.94’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.32.İşletme için eski, pazar için yeni olan ürünler.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	16	15,69%
Katılıyorum	41	40,20%
Kararsızım	23	22,55%
Katılmıyorum	19	18,63%
Kesinlikle katılmıyorum	3	2,94%
TOPLAM	102	100%

“İşletme için eski, pazar için yeni olan ürünler” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 19, katılıyorum diyen kişi sayısı 41, kararsızım diyen kişi sayısı 23, katılmıyorum diyen kişi sayısı 19, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 3’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %15.69, katılıyorum diyenler %40.20, kararsızım diyenler %22.55, katılmıyorum diyenler %18.63 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %2.94’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.33.Ürün farklılaştırma ile ortaya çıkarılan ürünler (tasarım, fiyat, satış koşulları, ambalaj...)

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	9	8,82%
Katılıyorum	48	47,06%
Kararsızım	32	31,37%
Katılmıyorum	11	10,78%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,96%
TOPLAM	102	100%

“Ürün farklılaştırma ile ortaya çıkarılan ürünler (tasarım, fiyat, satış koşulları, ambalaj...)” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 9, katılıyorum diyen kişi sayısı 48, kararsızım diyen kişi sayısı 32, katılmıyorum diyen kişi sayısı 11, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %8.82, katılıyorum diyenler %47.06, kararsızım diyenler %31.37, katılmıyorum diyenler %10.78 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

4.5.4.4.İşletmenizin Ürün Geliştirme Çalışmalarına Önem Verme Nedenleri

Tablo 4.34.Ar-Ge maliyetlerini düşürmek.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	16	15,69%
Katılıyorum	50	49,02%
Kararsızım	25	24,51%
Katılmıyorum	10	9,80%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Ar-Ge maliyetlerini düşürmek” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 16, katılıyorum diyen kişi sayısı 50, kararsızım diyen kişi sayısı 25, katılmıyorum diyen kişi sayısı 10, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %15.69, katılıyorum diyenler %49.02, kararsızım diyenler %24.51, katılmıyorum diyenler %9.80 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.35.İşletme kârını arttırmak.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	22	21,57%
Katılıyorum	50	49,02%
Kararsızım	16	15,69%
Katılmıyorum	6	5,88%
Kesinlikle katılmıyorum	8	7,84%
TOPLAM	102	100%

“İşletme kârını arttırmak” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 22, katılıyorum diyen kişi sayısı 50, kararsızım diyen kişi sayısı 16, katılmıyorum diyen kişi sayısı 6, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 8’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %21.57, katılıyorum diyenler %49.02, kararsızım diyenler %15.69, katılmıyorum diyenler %5.88 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %7.84’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.36.Müşteri memnuniyetini arttırmak.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	21	20,59%
Katılıyorum	48	47,06%
Kararsızım	16	15,69%
Katılmıyorum	15	14,71%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,96%
TOPLAM	102	100%

“Müşteri memnuniyetini arttırmak” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 21, katılıyorum diyen kişi sayısı 48, kararsızım diyen kişi sayısı 16, katılmıyorum diyen kişi sayısı 15, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %20.59, katılıyorum diyenler %47.06, kararsızım diyenler %15.69, katılmıyorum diyenler %14.71 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.37.Pazar payını arttırmak.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	22	21,57%
Katılıyorum	49	48,04%
Kararsızım	16	15,69%
Katılmıyorum	14	13,73%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Pazar payını arttırmak” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 22, katılıyorum diyen kişi sayısı 49, kararsızım diyen kişi sayısı 16, katılmıyorum diyen kişi sayısı 14, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %21.57, katılıyorum diyenler %48.04, kararsızım diyenler %15.69, katılmıyorum diyenler %13.73 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.38.Pazarda ilk olmanın avantajını yakalamak.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	16	15,69%
Katılıyorum	46	45,10%
Kararsızım	23	22,55%
Katılmıyorum	14	13,73%
Kesinlikle katılmıyorum	3	2,94%
TOPLAM	102	100%

“Pazarda ilk olmanın avantajını yakalamak” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 16, katılıyorum diyen kişi sayısı 46, kararsızım diyen kişi sayısı 23, katılmıyorum diyen kişi sayısı 14, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 3’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %15.69, katılıyorum diyenler %45.10, kararsızım diyenler %22.55, katılmıyorum diyenler %13.73 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %2.94’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.39.Pazarda rekabet üstünlüğünü elde etmek.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	21	20,59%
Katılıyorum	47	46,08%
Kararsızım	18	17,65%
Katılmıyorum	14	13,73%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,96%
TOPLAM	102	100%

“Pazarda rekabet üstünlüğünü elde etmek” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 21, katılıyorum diyen kişi sayısı 47, kararsızım diyen kişi sayısı 18, katılmıyorum diyen kişi sayısı 14, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %20.59, katılıyorum diyenler %46.08, kararsızım diyenler %17.65, katılmıyorum diyenler %13.73 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.40.Pazardaki değişimlerin en hızlı şekilde ürüne yansıtma.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	25	24,51%
Katılıyorum	42	41,18%
Kararsızım	24	23,53%
Katılmıyorum	10	9,80%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Pazardaki değişimlerin en hızlı şekilde ürüne yansıtma” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 25, katılıyorum diyen kişi sayısı 42, kararsızım diyen kişi sayısı 24, katılmıyorum diyen kişi sayısı 10, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %24.51, katılıyorum diyenler %41.18, kararsızım diyenler %23.53, katılmıyorum diyenler %9.80 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.41.Ürün geliştirme süresini kısaltmak.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	14	13,73%
Katılıyorum	50	49,02%
Kararsızım	23	22,55%
Katılmıyorum	13	12,75%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,96%
TOPLAM	102	100%

“Ürün geliştirme süresini kısaltmak” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 14, katılıyorum diyen kişi sayısı 50, kararsızım diyen kişi sayısı 23, katılmıyorum diyen kişi sayısı 13, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %13.73, katılıyorum diyenler %49.02, kararsızım diyenler %22.55, katılmıyorum diyenler %12.75 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.42.Ürün kalitesini arttırmak.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	19	18,63%
Katılıyorum	54	52,94%
Kararsızım	20	19,61%
Katılmıyorum	8	7,84%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Ürün kalitesini arttırmak” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 19, katılıyorum diyen kişi sayısı 54, kararsızım diyen kişi sayısı 20, katılmıyorum diyen kişi sayısı 8, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %18.63, katılıyorum diyenler %52.94, kararsızım diyenler %19.61, katılmıyorum diyenler %7.84 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.43.Ürünlerin eskimesi ve rakiplerin sunduğu yenilikler.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	17	16,67%
Katılıyorum	49	48,04%
Kararsızım	24	23,53%
Katılmıyorum	11	10,78%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Ürünlerin eskimesi ve rakiplerin sunduğu yenilikler” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 17, katılıyorum diyen kişi sayısı 49, kararsızım diyen kişi sayısı 24, katılmıyorum diyen kişi sayısı 11, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %16.67, katılıyorum diyenler %48.04, kararsızım diyenler %23.53, katılmıyorum diyenler %10.78 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

4.5.4.5.Ar-Ge Çalışmalarında Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

Tablo 4.44.Hız ve zaman kazandırmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	24	23,53%
Katılıyorum	45	44,12%
Kararsızım	16	15,69%
Katılmıyorum	9	8,82%
Kesinlikle katılmıyorum	8	7,84%
TOPLAM	102	100%

“Hız ve zaman kazandırmaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 24, katılıyorum diyen kişi sayısı 45, kararsızım diyen kişi sayısı 16, katılmıyorum diyen kişi sayısı 9, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 8’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %23.53, katılıyorum diyenler %44.12, kararsızım diyenler %15.69, katılmıyorum diyenler %8.82 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %7.84’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.45.Yaratıcılığımı arttırmaktadır.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	17	16,67%
Katılıyorum	54	52,94%
Kararsızım	18	17,65%
Katılmıyorum	11	10,78%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,96%
TOPLAM	102	100%

“Yaratıcılığımı arttırmaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 17, katılıyorum diyen kişi sayısı 54, kararsızım diyen kişi sayısı 18, katılmıyorum diyen kişi sayısı 11, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %16.67, katılıyorum diyenler %52.94, kararsızım diyenler %17.65, katılmıyorum diyenler %10.78 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.46.Yapılan hatalar kolayca düzeltilebilmektedir.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	21	20,79%
Katılıyorum	45	44,55%
Kararsızım	26	25,74%
Katılmıyorum	7	6,93%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,98%
TOPLAM	101	100%

“Yapılan hatalar kolayca düzeltilebilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 21, katılıyorum diyen kişi sayısı 45, kararsızım diyen kişi sayısı 26, katılmıyorum diyen kişi sayısı 7, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %20.79, katılıyorum diyenler %44.55, kararsızım diyenler %25.74, katılmıyorum diyenler %6.93 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.47.Gerçekçi (foto-realistik) görüntüler elde edilebilmektedir.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	23	22,55%
Katılıyorum	43	42,16%
Kararsızım	28	27,45%
Katılmıyorum	7	6,86%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Gerçekçi (foto-realistik) görüntüler elde edilebilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 23, katılıyorum diyen kişi sayısı 43, kararsızım diyen kişi sayısı 28, katılmıyorum diyen kişi sayısı 7, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %22.55, katılıyorum diyenler %42.16, kararsızım diyenler %27.45, katılmıyorum diyenler %6.86 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.48.Kesin sonuçlar vermektedirler.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	25	24,51%
Katılıyorum	37	36,27%
Kararsızım	28	27,45%
Katılmıyorum	11	10,78%
Kesinlikle katılmıyorum	1	0,98%
TOPLAM	102	100%

“Kesin sonuçlar vermektedirler” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 25, katılıyorum diyen kişi sayısı 37, kararsızım diyen kişi sayısı 28, katılmıyorum diyen kişi sayısı 11, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %24.51, katılıyorum diyenler %36.27, kararsızım diyenler %27.45, katılmıyorum diyenler %10.78 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.49.Birimler arası veri paylaşımına olanak sağlamaktadırlar.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	21	20,59%
Katılıyorum	45	44,12%
Kararsızım	20	19,61%
Katılmıyorum	14	13,73%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,96%
TOPLAM	102	100%

“Birimler arası veri paylaşımına olanak sağlamaktadırlar” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 21, katılıyorum diyen kişi sayısı 45, kararsızım diyen kişi sayısı 20, katılmıyorum diyen kişi sayısı 14, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %20.59, katılıyorum diyenler %44.12, kararsızım diyenler %19.61, katılmıyorum diyenler %13.73 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.50.Kolay öğrenilebilmektedirler.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	18	17,65%
Katılıyorum	40	39,22%
Kararsızım	25	24,51%
Katılmıyorum	17	16,67%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,96%
TOPLAM	102	100%

“Kolay öğrenilebilmektedirler” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 18, katılıyorum diyen kişi sayısı 40, kararsızım diyen kişi sayısı 25, katılmıyorum diyen kişi sayısı 17, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %17.65, katılıyorum diyenler %39.22, kararsızım diyenler %24.51, katılmıyorum diyenler %16.67 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.51.Kolay kullanılabilmektedirler.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	15	14,71%
Katılıyorum	44	43,14%
Kararsızım	22	21,57%
Katılmıyorum	19	18,63%
Kesinlikle katılmıyorum	2	1,96%
TOPLAM	102	100%

“Kolay kullanılabilmektedirler” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 15, katılıyorum diyen kişi sayısı 44, kararsızım diyen kişi sayısı 22, katılmıyorum diyen kişi sayısı 19, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %14.71, katılıyorum diyenler %43.14, kararsızım diyenler %21.57, katılmıyorum diyenler %18.63 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.52.Hata vermeden, sürekli çalışabilmektedir.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	15	14,71%
Katılıyorum	42	41,18%
Kararsızım	17	16,67%
Katılmıyorum	25	24,51%
Kesinlikle katılmıyorum	3	2,94%
TOPLAM	102	100%

“Hata vermeden, sürekli çalışabilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 15, katılıyorum diyen kişi sayısı 42, kararsızım diyen kişi sayısı 17, katılmıyorum diyen kişi sayısı 25, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 3’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %14.71, katılıyorum diyenler %41.18, kararsızım diyenler %16.67, katılmıyorum diyenler %24.51 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %2.94’ü oluşturmaktadır.

Tablo 4.53.Üretim çizimleri elde edilebilmektedir.

	Frekans	Yüzde
Tamamen katılıyorum	20	19,61%
Katılıyorum	32	31,37%
Kararsızım	31	30,39%
Katılmıyorum	13	12,75%
Kesinlikle katılmıyorum	6	5,88%
TOPLAM	102	100%

“Üretim çizimleri elde edilebilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 20, katılıyorum diyen kişi sayısı 32, kararsızım diyen kişi sayısı 31, katılmıyorum diyen kişi sayısı 13, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 6’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %19.61, katılıyorum diyenler %31.37, kararsızım diyenler %30.39, katılmıyorum diyenler %12.75 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %5.88’ü oluşturmaktadır.

5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yeni ürün geliştirme kavramı daha önce moda olmuş ve yalnızca sözde kalmış olan diğer yönetim akımlarından farklı olarak uygulama alanı bulmuş ve başarısını kanıtlamış bir olgudur. Hızla gelişen ve değişen çevreye ayak uydurmak zorunda kalan firmaların başarılarını daim kılmak için izledikleri etkili bir yoldur.

Yeni ürün geliştirme, işletmeler açısından yeniliklerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Piyasadaki yerini korumak ve güçlü rekabet ortamında ayakta kalmak durumunda olan firmalar tüm bu tüketici taleplerini ancak yeni ürünler geliştirerek sağlayabilirler. Tüm taşınan risklere rağmen yeni ürün geliştirmek artık kaçınılmaz bir durum haline geldiği anlaşılmıştır.

Artan rekabet piyasasında, yeni ürün geliştirme hızı stratejik bir hedef haline gelmiştir. Maliyet, kalite ve hız işletmeler açısından en önemli rekabet etkenleri arasındadır. İşletmeler müşteri beklentileri göz önünde tutarak ürün geliştirme hızlarını artırmak ve rekabet edebilmek için bu değişimleri, işletmelerine adaptasyonunu sağlamak zorundadır. İşletmelerin tüm faaliyetlerinde olduğu gibi ürün geliştirme çalışmalarında da en önemli unsurlardan biri kısıtlı pazar koşullarında payını alabilme çabasıdır.

Bu çalışmada, piyasaya yeni ürün sürme sirkülasyonunun en yoğun olduğu sektörlerden biri olan telekomünikasyon pazarının amiral gemilerinden biri olan Türktelekom firmasında anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketle birlikte katılımcılara firmalarının yeni ürün geliştirme politikaları ve mevcut uygulamaları sorulmuş, firmanın artan rekabet ortamında yeni ürün geliştirme becerisi sorgulanmıştır.

Araştırmamızda bulunan sonuçlara göre, Türktelekom firmasının yeni geliştirdiği bir ürünün piyasadaki pazar ömrü ortalama olarak 5,20 yıldır. Bu cevabının yüksek olması spesifik bir ürün değil de ürün çeşitliliğini ortalama süresi

olmasından da kaynaklanmaktadır. Öte yandan katılımcılar verdikleri yanıtlara göre işletmenin yeni bir ürün geliştirmek için harcadıkları ortalama süre 1,52 yıl(82 Hafta) dır ve işletmenin piyasaya ürün çıkarma sıklığı ise neredeyse 3 ay(11,59 Hafta)dır. Bu yanıtlardan da anlaşılacağı üzere işletme her 3 ayda bir piyasaya yeni bir ürün ya da mevcut ürünlerin revizyonunu sürmektedir. Artan rekabet koşullarında pazar payını artırmak isteyen işletmenin her yeni ürün için yaklaşık 1,5 yıl hazırlık aşamasını geçirmesi dezavantaj gibi görünse de ürün ömrünün 5 yıl olması uzun vade de avantaja dönüştüğünü göstermektedir. Yine 3 ay gibi çok kısa sürelerde yeni ürün çıkartılması ya da revizyon çalışmalarının yapılması pazar şartlarının ne kadar ağır, teknolojik gelişmelerin ne kadar hızlı olduğunun bir diğer göstergesidir.

Türktelekom çalışanları verdikleri yanıtlarda da görülmektedir ki firma yeni geliştirme süreçleri olan;

- Yeni ürün düşüncelerinin toplanması
- Fikirlerin değerlendirilmesi ve elenmesi
- Kavram geliştirme
- Pazar stratejilerini belirleme
- Ticari analiz
- Ürünün geliştirilmesi
- Pazar (pazarlama) test aşaması
- Ticarileştirme (pazara sunma)

aşamalarına ortalama olarak % 89,5 oranında sahiptirler ki bu durum Türktelekom firmasının yeni ürün geliştirme stratejisinin ne denli önem arz ettiğinin farkın vardığı ve telekomünikasyon piyasasında yerini sağlamlaştırmak için stratejik bir silah olarak kullandığının göstergesidir.

6.KAYNAKLAR

Ağca, V. ve Kurt, M. (2007). “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve” *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 29:83-112.

Aktepe, E. (1983). *Genel Pazarlama*, Atatürk Üniversitesi İİBF Yayını, Erzurum.

Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2011). *Pazarlamaya Giriş*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Annacchino, M. (2003). *New Product Development*, Elsevier, New York.

Ayhan, A. (2002). *Dünden Bugüne Türkiye’de Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ayhan, D.Y. ve Tuncer, D. (1994). *Pazarlama*, Gazi Yayınları, Ankara.

Babacan, M. (1994). *Türkiye’de Ar-Ge Teknoloji Üretimi Nasıl Yaygınlaştırılabilir*, İTO Yayınları, İstanbul.

Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası* (Çev. A. Kardam). MESS Yayınları, İstanbul, 2001, s.23

Barutçugil, İ. (2009). *Ar-Ge Yönetimi, Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi*, Bursa Üniversitesi Yayınları, Bursa.

Bozkurt, R. (1998). *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Cemalcılar, İ. (1987). *Pazarlama*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Cemalcılar, İ. (1998). *Pazarlama, Kavramlar-Kararlar*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Cemalcılar, İ., Bayar, D., Aşkun, İ.C. ve Alp, Ş.Ö. (1989). *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J. (2007). “Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors” *Research Technology Management*, 39 (4):18-29.

Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. (2004). “Benchmarking Best NPD Practices Part III: Driving New-Products Projects to Market Success, *Stage-Gate International and Product Development Institute Inc.* http://www.stage-gate.com/downloads/wp/wp_42.pdf (21.03.2014).

Crawford, C.M. (2003). *New Products Management*, McGraw-Hill Higher Education, Boston.

Çoroğlu, C. (2002). *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri” *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, 17 (1):189-202.

Durukan, T. (2003). “Pazar Ekonomisi Uygulayan Ülkelerin Yeni Ürün Geliştirme ve Ar-Ge Harcamaları: Gelişmiş Batı Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırılması” *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 5 (2):170-181.

Ecer, F.H. ve Canitez, M. (2006). *Uluslararası Pazarlama Teori ve Uygulamalar*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). “TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi” *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (1):233-244.

Erem, T. (1980). *Yönetim Açısından Pazarlama*, Cem Ofset, İstanbul.

Ertürk, M. (2001). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Gegez, E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürsel, Z.H. (1979). *Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi*, Ankara Siyasal Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara.
- Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel Pazarlama*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Hatipoğlu, Z. (1994). *Temel Pazarlama*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Yayınevi, Konya.
- İslamoğlu, A.H. (2000). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İslamoğlu, A.H. (2000). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım*, Beta Kitap, İstanbul.
- İslamoğlu, A.H. (2002). *Pazarlama İlkeleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Karabulut, M. (1989). *Tüketici Davranışı*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Karafakıoğlu, M. (2005). *Pazarlama İlkeleri*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Kartal, A. (2001). *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*, Bilim Teknik Kitabevi, Eskişehir.
- Kaygusuz, S.Y. (2011). "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Maliyet Yönetimi" *Business and Economics Research Journal*, 2 (4):19-36.
- Kobu, B. (2003). *Üretim Yönetimi*, Avcıol Basım, İstanbul.
- Kobu, B. (2006). *Üretim Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Korkmaz, S., Öztürk, S.A., Eser, Z. ve Işın. F.B. (2009). *Pazarlama Kavramlar, İlkeler, Kararlar*" Siyasal Kitabevi, İstanbul.
- Kotler, P. (1984). *Pazarlama*, (Çev. Y. Erdal), Beta Basım Yayın, İstanbul.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management*, Prentice Hall International Edition, New Jersey.

Kotler, P. (1999). *Kotler ve Pazarlama*, Sistem Yayıncılık, Ankara.

Kotler, P. (1999). *Kotler ve Pazarlama-Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*, (Çev. N. Muallimoğlu), Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kotler, P. (2004). *Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*, (Çev. Ü. Şensoy), Optimist Yayın, İstanbul.

Kotler, P. (2006). *Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*, Optimist Yayınları, İstanbul.

Kozlu, C. (2000). *Uluslararası Pazarlama*, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Lyons, R.K., Chatman, J.A. and Joyce, C.K. (2007). "Innovation in Services: Corporate Culture and Investment Banking" *California Management Review*, 50 (1):174-191.

Mucuk, İ. (2000). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2007). *Tüketici Davranışı*, MediaCat Kitapları, İstanbul.

Öner, M.A. (2006). *Ar-Ge Yönetimi*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Porter, M.E. (2003). *Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Rodoplu, G. (1998). *İşletme Bilimine Giriş*, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Isparta.

Sayılğan, E. (2010). *Medya İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Şahin, M. (2005). *Üretim Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Şimşek, M.Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.

Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Tek, Ö.B. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*, Birleşik Matbaacılık, İstanbul.

Tekin, M., Güleş, H.K. ve Burgess, T. (2000). *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi: Bilişim Teknolojileri*, Damla Ofset, Konya.

Tekin, V.N. (2006). *Pazarlama İlkeleri Politikalar Stratejiler Taktikler*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları: Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3):93-110.

Thimm, G., Lee, S.G. and Ma, Y.S. (2005). “Towards Unified Modelling of Product Life-Cycles” *Computers in Industry*.

Tokol, T. (1995). *Pazarlama Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Tokol, T. (1996). *Pazarlama Yönetimi*, Ceylan Matbaacılık, Bursa.

Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Tuncer, D., Ayhan, D.Y., Böge, E., Üner, M.M. ve Arpacı, T. (1992). *Pazarlama*, Gazi Yayınları, Ankara.

Turgay, T. (2001). *Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi*, Doğu Akdeniz Üniversitesi Yayınları.

Üreten, S. (2002). *Üretim/İşlemler Yönetimi: Planlama-Denetim Kararları, Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Wheelwright, S.C. and Clark, K.B. (1992). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*, The Free Press.

Wright, Paul Kenneth. (2001). *21st Century Manufacturing*, Prentice Hall, New Jersey.

Yamak, O. (1994). *Üretim Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Yurdakul, M. ve Kiracı, H. (2008). “Sanal Pazarlama Karması Bileşimi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2):165-185.

Yükselen, C. (2003). *Pazarlama İlkeleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yükselen, C. (2013). *Pazarlama: İlkeler, Yönetim, Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Karafakıoğlu, M. (2005). *Pazarlama İlkeleri*, Literatür Yayınları, İstanbul.

Kartal, A. (2001). *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*, Bilim Teknik Kitabevi, Eskişehir.

Kaygusuz, S.Y. (2011). “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Maliyet Yönetimi” *Business and Economics Research Journal*, 2 (4):19-36.

Kobu, B. (2003). *Üretim Yönetimi*, Avcıol Basım, İstanbul.

Kobu, B. (2006). *Üretim Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Korkmaz, S., Öztürk, S.A., Eser, Z. ve Işın. F.B. (2009). *Pazarlama Kavramlar, İlkeler, Kararlar*” Siyasal Kitabevi, İstanbul.

Kotler, P. (1984). *Pazarlama*, (Çev. Y. Erdal), Beta Basım Yayım, İstanbul.

Kotler, P. (1988). *Marketing Management*, Prentice Hall International Edition, New Jersey.

Kotler, P. (1999). *Kotler ve Pazarlama*, Sistem Yayıncılık, Ankara.

Kotler, P. (1999). *Kotler ve Pazarlama-Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*, (Çev. N. Muallimoğlu), Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kotler, P. (2004). *Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*, (Çev. Ü. Şensoy), Optimist Yayın, İstanbul.

Kotler, P. (2006). *Günümüzde Pazarlamanın Temelleri*, Optimist Yayınları, İstanbul.

Kozlu, C. (2000). *Uluslararası Pazarlama*, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Lyons, R.K., Chatman, J.A. and Joyce, C.K. (2007). "Innovation in Services: Corporate Culture and Investment Banking" *California Management Review*, 50 (1):174-191.

Mucuk, İ. (2000). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2007). *Tüketici Davranışı*, MediaCat Kitapları, İstanbul.

Öner, M.A. (2006). *Ar-Ge Yönetimi*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Porter, M.E. (2003). *Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Rodoplu, G. (1998). *İşletme Bilimine Giriş*, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Isparta.

Sayılğan, E. (2010). *Medya İşletmelerinde Pazarlama Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Şahin, M. (2005). *Üretim Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Şimşek, M.Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.

Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Tek, Ö.B. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*, Birleşik Matbaacılık, İstanbul.

Tekin, M., Güleş, H.K. ve Burgess, T. (2000). *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi: Bilişim Teknolojileri*, Damla Ofset, Konya.

Tekin, V.N. (2006). *Pazarlama İlkeleri Politikalar Stratejiler Taktikler*, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları: Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3):93-110.

Thimm, G., Lee, S.G. and Ma, Y.S. (2005). “Towards Unified Modelling of Product Life-Cycles” *Computers in Industry*.

Tokol, T. (1995). *Pazarlama Yönetimi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Tokol, T. (1996). *Pazarlama Yönetimi*, Ceylan Matbaacılık, Bursa.

Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Tuncer, D., Ayhan, D.Y., Böge, E., Üner, M.M. ve Arpacı, T. (1992). *Pazarlama*, Gazi Yayınları, Ankara.

Turgay, T. (2001). *Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi*, Doğu Akdeniz Üniversitesi Yayınları.

Üreten, S. (2002). *Üretim/İşlemler Yönetimi: Planlama-Denetim Kararları, Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Wheelwright, S.C. and Clark, K.B. (1992). *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency and Quality*, The Free Press.

Wright, Paul Kenneth. (2001). *21st Century Manufacturing*, Prentice Hall, New Jersey.

Yamak, O. (1994). *Üretim Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Yurdakul, M. ve Kiracı, H. (2008). “Sanal Pazarlama Karmaşı Bileşimi” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2):165-185.

Yükselen, C. (2003). *Pazarlama İlkeleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Yükselen, C. (2013). *Pazarlama: İlkeler, Yönetim, Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara.

7.EKLER

7.1.EK.1.Anket Formu

GENEL BİLGİLER

1. İşletmedeki göreviniz ve unvanınız nedir?
.....
2. Eğitim durumunuz nedir?
.....
3. İşletmeniz hangi alanlarda faaliyet göstermektedir?
.....
4. Yeni geliştirdiğiniz bir ürünün pazarda ortalama ürün ömrü ne kadardır?
(ay/yıl)
.....
5. İşletmenizde yeni bir ürün geliştirmek için gerekli ortalama süre nedir?
(hafta)
.....
6. İşletmeniz ortalama ne kadar sıklıkla piyasaya yeni bir ürün sunmaktadır?
(ay/yıl)
.....
7. İşletmenizin aşağıdaki ürün geliştirme süreçlerinden hangilerine sahip olduğunu belirtiniz
 - a. Yeni ürün düşüncelerinin toplanması (oluşturulması)
 - b. Fikirlerin değerlendirilmesi ve elenmesi (ön eleme)
 - c. Kavram geliştirme
 - d. Pazar stratejilerini belirleme
 - e. Ticari analiz
 - f. Ürünün geliştirilmesi
 - g. Pazar (pazarlama) test aşaması
 - h. Ticarileştirme (pazara sunma

İşletmedeki mevcut durum / örgütsel özellikler					
İşletmemizde ürün geliştirme çalışmalarını teşvik eden/destekleyen bir yönetim anlayışıdır	1	2	3	4	5
İşletme üst yönetimi, ürün geliştirme ile ilgili her türlü öneriyi dikkate alır ve değerlendirir	1	2	3	4	5
İşletmemizde modern iletişim araç ve tekniklerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemizde organizasyonel birimler arasında çok yönlü (yatay/dikey) iletişim vardır	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme çalışmalarında başarı gösteren çalışanlar ödüllendirilmektedir	1	2	3	4	5
İşletmemizde ürün geliştirme çalışmalarını destekleyen performans değerlendirme sistemi vardır	1	2	3	4	5
İşletmemizde yenilikleri, yaratıcılığı ve gelişimi ödüllendirici bir düzen mevcuttur	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme stratejileri					
İşletmemiz, fırsatları iyi değerlendirmek için belirsizliklerin çok olduğu yeni ürün kararlarında cesur davranır ve riskleri göze alır	1	2	3	4	5
İşletmemiz, orijinal ürünleri olan ya da ürün geliştirmede başarılı diğer işletmeleri bünyesine katmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemiz konusunda uzmanlaşmış diğer işletmelerden Ar-Ge hizmetleri satın almaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemiz, mevcut/yeni ürünlerimizi geliştirmek ya da yeni pazarlar bulmak için sürekli yeni fırsatlar ve yeni teknolojiler araştırmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemiz, yeni ürün/fikirler üretme konusunda her zaman rakiplerin önünde olmaya çalışır	1	2	3	4	5
İşletmemiz, başarılı olacağı ve yüksek kâr getireceği kesin olan ürünler geliştirir	1	2	3	4	5
İşletmemiz rakip işletmelerin çok satan ürünlerini inceleyerek ona benzer ürünler geliştirir	1	2	3	4	5
İşletmemiz rakiplerimizin ürünü pazara sunmasını bekleyerek, bu ürünün olumsuzluklarını gördükten sonra daha iyisini geliştirerek pazara sunmaktadır	1	2	3	4	5
İşletmemiz, mevcut ürünlerinde değişiklikler yaparak Pazar başarısı elde ettikten sonra rekabet edebilecek yeni ürünler geliştirmeyi tercih eder	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme ile ilgili her türlü konu ve çıkabilecek sorunlar ürün geliştirme sürecinin tasarım aşamasında tartışılır	1	2	3	4	5
İşletmemizde ürün geliştirme sürecinin ilk aşamalarında büyük çaba ve kaynak sarf edilmektedir	1	2	3	4	5
İşletmemizin ürün geliştirme çalışmalarında farklı bölümlerden kişilerin katıldığı tedarikçilerin ve müşterilerin de yer aldığı ürün geliştirme ekipleri kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
Farklı fiziksel ortamlarda bulunan ekip üyeleri, ekip çalışmalarına iletişim teknolojilerini kullanarak katılır	1	2	3	4	5
Yeni ürün kavramının değerlendirilmesi					
Buluşlar ve teknolojik gelişmelerden yararlanarak ortaya çıkarılan yeni ürünler	1	2	3	4	5
İşletme için yeni, Pazar için yeni olmayan ürünler	1	2	3	4	5
İşletme için eski, Pazar için yeni olan ürünler	1	2	3	4	5
Ürün farklılaştırma ile ortaya çıkarılan ürünler (tasarım, fiyat, satış koşulları, ambalaj...)	1	2	3	4	5
İşletmenizin ürün geliştirme çalışmalarına önem verme nedenleri					
Ar-Ge maliyetlerini düşürmek	1	2	3	4	5
İşletme kârını arttırmak	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetini arttırmak	1	2	3	4	5
Pazar payını arttırmak	1	2	3	4	5
Pazarda ilk olmanın avantajını yakalamak	1	2	3	4	5
Pazarda rekabet üstünlüğünü elde etmek	1	2	3	4	5
Pazardaki değişimlerin en hızlı şekilde ürüne yansıtma	1	2	3	4	5
Ürün geliştirme süresini kısaltmak	1	2	3	4	5
Ürün kalitesini arttırmak	1	2	3	4	5
Ürünlerin eskimesi ve rakiplerin sunduğu yenilikler	1	2	3	4	5
Ar-Ge çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı					
Hız ve zaman kazandırmaktadır	1	2	3	4	5
Yaratıcılığı arttırmaktadır	1	2	3	4	5
Yapılan hatalar kolayca düzeltilebilmektedir	1	2	3	4	5
Gerçekçi (foto-realistik) görüntüler elde edilebilmektedir	1	2	3	4	5
Kesin sonuçlar vermektedirler	1	2	3	4	5
Birimler arası veri paylaşımına olanak sağlamaktadırlar	1	2	3	4	5
Kolay öğrenilebilmektedirler	1	2	3	4	5
Kolay kullanılabilirlerdir	1	2	3	4	5
Hata vermeden, sürekli çalışabilmektedir	1	2	3	4	5
Üretim çizimleri elde edilebilmektedir	1	2	3	4	5

- (1) Tamamen katılıyorum
- (2) Katılıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılmıyorum
- (5) Kesinlikle katılmıyorum