

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**



**YENİ BİR ÜRÜN GELİŞTİRMEDE VE ÜRÜNÜN TANITILMASINDA  
UYGULANAN STRATEJİLER VE İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR  
UYGULAMA**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Anıl DEĞER**

**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki Yenen**

**NİSAN, 2010**

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**



**YENİ BİR ÜRÜN GELİŞTİRMEDE VE ÜRÜNÜN  
TANITILMASINDA UYGULANAN STRATEJİLER VE İLAÇ  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Anıl DEĞER  
0660Y53240**

**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki Yenen**

**Üye : Prof. Dr. Semra Birgün**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Atik Kulaklı**

**NİSAN, 2010**



T.C.  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ONAY SAYFASI**

**Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Öğrencisi Anıl DEĞER' in hazırlamış olduğu “Yeni Bir Ürün Geliştirmede ve Ürünün Tanıtılmasında Uygulanan Stratejiler ve İlaç Sektöründe Bir Uygulama” Konulu tez çalışması jürimiz tarafından Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunmuştur.**

İmza

**Tez Danışman** : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN .....

**Jüri Üyesi** : Prof . Dr. Semra BİRGÜN .....

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Atik KULAKLI .....

**ONAYLI**

Yukarıdaki jüri kararı, Enstitü Yönetim Kurulunun ...../...../2010 tarih ve ..... Sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Sezgin ALSAN  
Müdür T.

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Anıl DEĞER

## ÖNSÖZ

Hiç kuşku yok ki insan hayatının en değerli varlığı sağlığıdır. Hızla gelişen teknoloji ve araştırmalar yeni tedavileri ortaya çıkarmaktadır. İnsan sağlığı için yapılan her yeni ürün geliştirme bir umut olmaktadır. Bu bağlamda, ilaç sektöründe yeni ürün geliştirme ve bunun geniş kitlelere ulaştırılması büyük önem arz etmektedir.

Rekabetin yoğun olduğu bir sektörde, müşteriye üstün kaliteli ürün ve hizmet sunulması, pazarın değişen ve gelişen gereksinim ve beklentilerinin yakından izlenip, bu gereksinimlerin hızlı bir şekilde karşılanmasını gerektirmektedir. Bu çalışmada; ilaç sektöründe, yeni ürün geliştirme ve ürünün tanıtılmasında uygulanan stratejiler literatür çalışmasıyla desteklenmiş ve yeni bir tanıtım strateji olarak uygulamalı bir öneri getirilmiştir.

Çalışmanın tüm süreçlerinde, bana desteklerini esirgemeyip bana yardımcı olan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki Yenen'e yapmış olduğu rehberlikten ve desteğinden dolayı içtenlikle teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Nisan 2010, İstanbul

Anıl Değer

## ÖZET

Günümüz rekabet ortamında ilaç üreticilerinin pazardaki başarılarını yeni ürün geliştirmelerine ve bunu pazarlamalarına bağlı olduğu söylenebilir. Firmalar sürekli olarak yenilik yapmak ve yeni ürünler üzerine araştırma yürütmek, müşteri talepleri ve yeni rakipler tehdidinin üstesinden gelmek zorundadır. Araştırma ve geliştirme ve ürünün tanıtılması, pazarlanması yeni ürün geliştirmenin başarı oranını artırır. Yeni ürün geliştirmede ve ürünün tanıtılmasında uygulanan stratejiler sektörden sektöre farklılıklar göstermektedir.

Pazarlara sürülen ileri teknoloji ilaçlarla rekabet edebilmenin ön koşulu, yeni ürünler geliştirmektir. Çoğu şirketin ayakta kalabilmesi için yeni ürün geliştirmesi ve bunu uygun koşullarda pazara sunması gerekmektedir. Yeni ürün şirketler için en önemli başarıdır çünkü müşteri ihtiyaçları çok hızlı bir şekilde değişmektedir.

Yeni ürün geliştirme stratejisi, var olan pazara yeni bir ürünle girmek için strateji geliştirmektir. Başarılı olarak yeni ürün geliştirmek isteyen şirketlerin bir yeni ürün geliştirme stratejilerinin olması gerekir. Çalışmada mevcut yeni ürün geliştirme ve pazarlama stratejileri incelenmiştir. Bu stratejiler içerisinde ilaç sektöründe yeni bir yaklaşım geliştirilmiştir.

## **ABSTRACT**

In today, we can tell competitive environment's success factors depend on new product development and marketing in medicine industry. Firms should constantly innovate and conduct research on new products, cope with customer demands and the threat from competitors. Research and development, marketing increases the success rate of new product development. There some differences between industries on new product development and marketing.

It is the only condition of competing against to high technology medicine products marketing is to develop new products. Most of companies are required to develop new products in order to survive in their perspective. New product is the most important success factor for the companies, because patient needs change so quickly.

Product development strategy is to develop a strategy for entering existing market. If a company wants to develop a new product as successful, it must have a new product development strategy. In this paper, new product developments and marketing strategies are studied. And a new marketing strategy is presented for medicine industry.

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ÜRÜN ve YENİ ÜRÜN KAVRAMI</b> .....	<b>3</b>
2.1. Ürünün Yaşam Döngüsü .....	4
2.2. Ürünlerin Sınıflandırılması .....	7
2.3. Yeni Ürün.....	10
<b>3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME</b> .....	<b>13</b>
3.1. Ürün Geliştirme Süreci .....	13
3.1.1. Yeni Ürün Fikrinin Toplanması .....	16
3.1.2. Ön Eleme.....	17
3.1.3. Kavram Geliştirme ve Test Etme.....	18
3.1.4. Ticari Analiz.....	19
3.1.5. Ürün Geliştirme.....	19
3.1.6. Pazar Testi.....	20
3.1.7. Pazara Sunuş .....	22
3.1.8. İzleme ve Değerlendirme .....	22
3.2. Yeni Ürün Geliştirme Başarı Faktörleri.....	22
3.3. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Pazarlama .....	28
<b>4. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME VE PAZARA TANITILMASI</b> .....	<b>30</b>
4.1. Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejileri.....	30
4.1.1. Öğrenme Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejisi .....	34
4.1.2. Hız Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejisi .....	38
4.1.3. Pazar Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Strateji .....	41



4.1.4.	Teknoloji Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejisi .....	45
4.1.5.	Süreç Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejisi .....	48
4.2.	Yeni Ürün Geliştirme Stratejilerinin Önemi .....	50
<b>5.</b>	<b>İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>52</b>
5.1.	Araştırmanın Amacı ve Uygulanması .....	52
5.2.	İlaç Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme Ve Tanıtma Stratejileri.....	53
5.3.	Türkiye’de İlaç Sektörünün Yapısı ve Değerlendirilmesi .....	53
5.4.	Yeni İlaç Geliştirme Süreci .....	55
5.5.	İlaç Şirketlerinin Pazarlama Yöntemleri .....	59
5.6.	İlaç Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme ve Tanıtma Stratejisi Yaklaşımı ...	63
5.7.	Analizler.....	66
5.7.1.	Çevresel Analizler .....	67
5.7.2.	SWOT Analizi.....	71
<b>6.</b>	<b>SONUÇ .....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERANSLAR.....</b>	<b>75</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>83</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 2.1 Genişletilmiş Ürün Kavramı .....	4
Şekil 3.1 Temel ürün geliştirme süreci .....	15

## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
CAD/CAM	: Bilgisayar Destekli Tasarım / Bilgisayar Destekli Üretim (Computer Aided Design / Computer Aided Manufacturin)
CPM	: Critical Path Method (Kritik Yol Methodu)
EMA	: European Medicines Evaluation Agency (Avrupa İlaç Değerlendirme Dairesi)
GCP	: Good Clinic Practice (İyi Klinik Uygulaması)
GLP	: Good Laboratory Practice (İyi Laboratuvar Uygulamaları)
GMP	: Good Manufacturing Practice (İyi Üretim Uygulamaları)
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
ICH	: International Conferance of Harmonization (Uluslararası Uyumlandırma Konferansı)
IND	: Investigation New Drug (Yeni İlaç Tetkik etme)
NDA	: New Drug Application (Yeni İlaç Başvurusu)
PERT	: Project Evaluation and Review Technique Proje Değerlendirme ve Denetleme Tekniği)
PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik durum
SGS	: Saygın Görüş Sahibi
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Fırsatlar, Tehditler)

## 1. GİRİŞ

Artan tüketici ihtiyaçları yeni geliştirilen ürünlerin değerini oldukça artırmaktadır. Aşırı rekabet başta gelen ekonomik güç halini almıştır, yani şirketler satabilecek miktardan fazlasını üretebiliyor. Bu durum şirketleri daha büyük ölçüde farklılaşmaya sürüklüyor. Bu farklılaştırma bile şirketin üstünlüğünü fazla sürdürüyor, çünkü bu ekonomide her üstünlük anında taklit edilebiliyor. Konumuz olan ilaç sektöründe yeni ürün geliştirme ve pazarlama stratejisi ise farklı boyutları ile incelenmesi ve araştırılması gereken bir konudur. Hemen hemen her gün yeni bir ürün ile karşılaştığımız düşünüldüğünde pazarlama stratejilerinin ne kadar önemli olduğunu anlamaktayız. Her yeni geliştirilen ve pazarlanan ürün piyasaya çıkmadan önce tamamlaması gereken bir evresi vardır ve bu evrelerde ürünün karakteristik özelliklerine göre kısa sürede ya da uzun bir sürede gerçekleşmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamak ise müşterilerin beklentilerine cevap verecek nitelikte ürünlerin geliştirilmesi ile mümkündür. Müşterilerin istek ve beklentilerini en hızlı ve en doğru şekilde tespit ederek en kısa zamanda bu bilgileri ürün geliştirme sürecine yansıtabilen, müşteri odaklı bir yaklaşıma göre tasarlanarak üretilmiş bu ürünleri rakiplerinden önce pazara sunabilen firmalar günümüzün rekabet ortamında başarıya ulaşan firmalar olmaktadır.

Ülkemizde küresel rekabette başarılı bir şekilde yer alan sektörlerden birisi de ilaç sektörüdür. İlaç sektöründe Ar-Ge ise insan sağlığını doğrudan etkileyen sonuçlar doğurması sebebiyle büyük önem taşıyan bir konudur. Yeni bir tedaviyi insanlığın hizmetine sunabilmek, 12-15 yıl süren uzun ve titiz bir Ar-Ge süreci gerektirmektedir. Bu çalışmaların sonrasında hizmete sunulan yeni tedaviler sayesinde, insanların ömürleri uzamakta, yaşam kaliteleri artmakta ve ölümcül hastalıklarla savaşında önemli yollar kat edilmektedir. Dünyada ortalama insan ömrünün 20. yüzyıl başlarında 40'lı yaşlardayken bugün 70'li yaşlara ulaşmasının önemli etkenlerinden biri, yeni ilaçların geliştirilerek insanlığın hizmetine sunulabilmesidir. Türk ilaç sektörü, kaliteli ve düşük maliyetli ürünler ile dünya pazarlarında önemli bir yere sahiptir. Geliştirilmekte olan ilaçların bir kısmı klinik çalışma aşamasında bulunurken, bir kısımda ruhsatlandırılma sürecinin sonuçlanmasını bekliyor. Bugün yeni ilaç geliştirmek için dünyada yılda yaklaşık 50

milyar dolar seviyesinde yatırım yapılıyor. Halen tüm dünyada araştırmacı ilaç firmalarının laboratuvarlarında toplam 7000 molekül üzerinde çalışılıyor. Bununla birlikte genelde üzerinde uzun yıllar çalışılan binlerce molekülden sadece bir kaç ilaç haline gelebiliyor. Yani, kaç tanesinin laboratuvar ve klinik araştırma aşamalarından başarıyla geçerek hastalara sunulabileceği bilinmiyor. Bu sektörde yer alan firmaların ürün geliştirme performansına etki eden faktörlerin bilinmesi, ürün geliştirme çalışmalarının başarısının artmasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Başarılı ürün geliştirme ve pazarlama çalışmalarına sahip olan firmaların sayısındaki artış da, sektörel başarının daha da yükselmesini sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı, ürün geliştirme araç ve tekniklerinin ve diğer faktörlerin, Türk ilaç sektöründe yer alan firmaların ürün geliştirme performansı üzerindeki etkilerinin araştırılması ve yine aynı sektörde yer alan firmaların ürün geliştirme çalışmalarında ne tür organizasyonel oluşumlara sahip oldukları, yeni ürün kavramını nasıl değerlendirdikleri, hangi ürün geliştirme süreçlerine sahip oldukları ve yeni ürün geliştirme çalışmalarına önem verme nedenlerinin tespit edilmesidir ve yeni bir ürün geliştirme ve pazarlama stratejisinin belirlenmesinde bu çalışmanın amaçları arasındadır. Bu bağlamda çalışmada ürün kavramını tanımlayıp, yeni geliştirilen ürünün özellikleri ortaya konacaktır. Yeni ürün geliştirme ile ilgili stratejiler ve pazarlama stratejileri tanımlandıktan sonra ilaç sektöründe yeni ürün geliştirme ve pazarlama stratejisi yaklaşımı belirlenecektir.

## 2. ÜRÜN ve YENİ ÜRÜN KAVRAMI

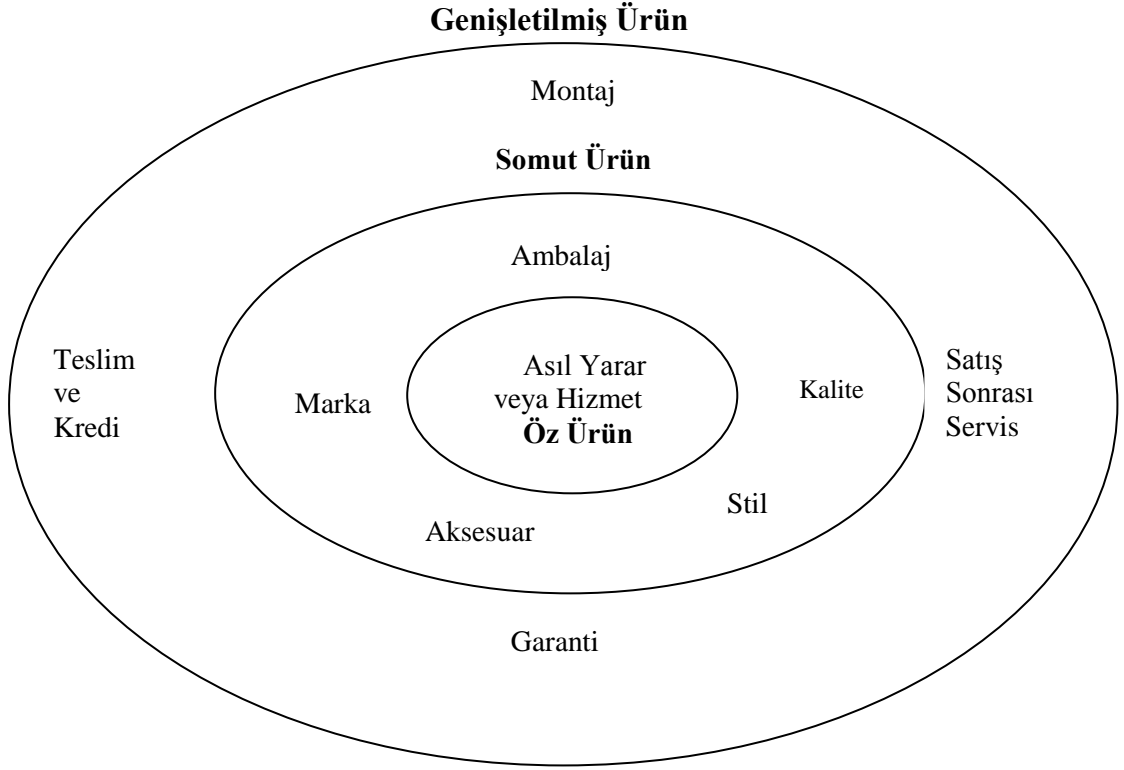
Ürün kavramı; 1575 den itibaren ortaya çıkmış olup daha kısıtlı bir kullanım alanına sahipken, 1695 yılından itibaren kullanımı yaygınlaşarak üretimi yapılan herşeye denmeye başlandı. Ticari ve ekonomik bir kavram olarak “ürün”; ilk defa ekonomist Adam Smith tarafından kullanılmıştır (Hooas ve Madigan, 1999).

Ürün algısı, ürünün üretimi ile uğraşanlar, aracı olanlar ve nihai olarak tüketenler açısından farklılıklar gösterdiğinden ortak bir tanımı 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 algılarına beraberinde getirmektedir.

Kaynakçalar incelendiğinde ürün kavramında bu belirttiğimiz boyutlarda tanımlanmıştır; fiziksel objeler, hizmetler, kişiler, yerler, örgütler ve düşünceler gibi pazarlanabilecek herşeyi içerir (Kotler, 1988), pazara sunulan isteği veya ihtiyacı karşılayabilen herhangi bir şey (Kotler, 2006). Belirttiğimiz gibi ürün somut ya da soyut olabilir, ya da her iki özelliği taşıyabilir. Örneğin yediğimiz yemek somut iken sunulan servis soyuttur ve bu da ürünü oluşturur (McCarthy ve Perreault, 1990). Ürün firma yöneticileri ile potansiyel müşteriler arasında köprü fonksiyonu görür ve pazarlama programının da temelini oluşturur (Mucuk, 2000).

Belirttiğimiz tanımlar doğrultusunda üç çeşit ürün tanımı yapabiliriz. Kotler (2006), bu boyutlardan en önemlisi olarak müşterinin gerçekten neyi satın aldığı sorusuna cevap veren ‘temel ürün’ kavramına önem verir. Bu boyut temel yararları ve hizmetleri kapsar. İkinci boyut olan gerçek ürün aşaması, ürünün özellikleri, paketlenmesi, kalitesi, stili ve marka ismi gibi karakteristikleri kapsar. Son olarak genişletilmiş boyutu ise ürünün teslim edilmesi, kurulumu, garantisi ve satış sonrası hizmetleri gibi ek hizmetleri ve faydaları kapsar. Bu tanıma bakıldığında somut ürün kavramı yalnızca ürünün fiziksel kısmı ile ilgilenir ve ürün el değiştirdiği şekliyle tanımlanır.

Sonuç olarak herhangi bir ürün üç ana düzeyde ele alınmaktadır: (1) öz-asıl ürün (2) somut (maddi) ürün (3) genişletilmiş ürün. Şekil (2.1)'de bu düzeyler görülmektedir (Tek ve Özgül, 2005).



Şekil 2.1 Genişletilmiş Ürün Kavramı

Genişletilmiş ürün kavramından yola çıkarak ürünü farklı kullanım özelliklerine göre sınıflandırabiliriz.

## 2.1. Ürünün Yaşam Döngüsü

Her ürünün bir hayat döngüsü vardır. Ürün 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). Ürünün geçmişteki aşamaları; geliştirme, piyasaya sunuş, büyüme, olgunluk ve düşüş olarak bu döngüyü tarif edebiliriz. Bu döngüyü McCarthy ve Perrault (1990) ürünün bağlangıcından bitimine kadar geçen süre olarak değerlendirir.

Ürünün yaşam döngüsü pazardan pazara değişebilir. Kendi pazarımızda yeni olan bir ürün başka pazarlarda modası geçmiş veya ömrünü tamamlamış olabilir. Bütün ürünler insanlarda olduğu gibi belli dönemlerden geçerler. Üreticiler ve pazarlamacılar ürünlerin verimli dönemlerini uzatmaya çalışırlar. Bu dönemlerin nerede başlayıp nerede bittiğinin saptanması bir bakıma değişkendir. Aynı zamanda bazı ürünlerin bu aşamalardan birini atlama da söz konusudur. Yani bu döngü üründen ürüne farklılık gösterebilir (Mucuk, 2000). Ürünlerin hayat seyrini beş dönemde inceleyebiliriz (Ole Nord, 1963):

**Tanıma Dönemi:** Ürün pazarda kabul görmeye başlar. Tüketiciler tarafından aranmayan ürünlere Pazar bulmak için büyük gayretler gösterilir. Muhtemel alıcıları harekete geçirmek için ürünün özellikleri, kullanma alanları hakkında çeşitli araçlarla reklamı yapılarak bilgiler verilir. Bu dönem genellikle zararlı kapatılır. Hatta birçok ürünler, bu dönemi aşamayıp yok olurlar (McCarthy ve Perrault, 1990).

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 tanıtsa dahi, müşterinin bilgi sahibi olması zaman alabilir. Bu kayıplar tipik bir piyasaya girişteki gibi reklam ve yer geliştirme için çok para harcıyıp edinebilecek karların ümidiyle yatırım yapılır (Zikmund ve Amico, 1996).

**Gelişme Dönemi:** Büyüme dönemi de denen bu dönemde ürünün en iyisi üretilir, satışlar hızla artar. Bu dönemde rakipler ortaya çıkmaya başlar ve Pazar bulan ürünün taklitleri piyasaya sürülür. Fazla reklam masrafları olmayacağından ve satışlar yükseldiğinden bu dönemde kâra geçilir. Endüstri için en büyük karların elde edildiği zamandır. Fakat rekabet arttığından dolayı elde edilen karlarda azalma görülmeye başlanır. Bazı firmalar, ürünün yaşam döngüsünü anlamayak büyük stratejik hatalar yapmaya başlarlar. Gelişme devresinin başındaki büyük satış ve kar fırsatlarını görebilirler, fakat bunun ardından gelecek rekabeti göz ardı ederlerse yapılan hataları anladıklarında geç kalmış olabilirler (Zikmund ve Amico, 1996).



**Olgunluk Dönemi:** Rakip firmalarca üretilen benzer ürünler pazara arz edildiğinden aşırı rekabet başlar. Ürünün diğerlerine olan üstünlüklerini göstermek için reklam masrafları artar. Zaman zaman fiyat indirimleri uygulanması yolu seçilir. Aşırı reklam ve fiyat indirimleri dolayısıyla 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 ( McCarthy ve Perrault, 1990).

Olgunluk döneminde tanıtımın önemi gittikçe artar. Ürünler arasında çok az farklılıklar olmaya başlar. Her firma kendi talep eğrisine sahip olmasına rağmen eğriler daha elastik olur. Çünkü potansiyel müşteriler ürünleri hemen hemen aynı olarak görmeye başlar (Zikmund ve Amico, 1996).

Olgunluk dönemi kendi içinde 3 kısma ayrılabilir (Mucuk, 2000); *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 (Tek, 1971). Bu değişiklikler pazarda değişiklik, üründe değişiklik, diğer pazarlama bileşenlerinde değişiklik gibidir (Tek, 2005).

**Doyma Dönemi:** Bu dönemde, tüketicilerde mala karşı bir isteksizlik belirir. Piyasada benzer ürünler çoğalmıştır. Tüketiciler daima yenilik istedikleri için ilk önce pazara çıkarılan malın satışları azalır. Kâr oldukça düşer. Bu sebeple ürünle ilgili reklam mesajında, 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 (Tek, 1999).

**Gerileme Dönemi:** Bu dönemde yeni ürün eski ürünün yerini alır. İşletmeler arasında çetin bir fiyat rekabeti başlar. Güçlü olan ve devamlı müşterileri bulunan işletmeler faaliyetlerini sürdürürler. Bu dönemde üründe mutlaka yenilik yapılmalıdır. Yeni isimle değişik ambalajla üretime geçilmelidir. Pazarlama yöneticilerinin düşüş

aşamasında ürünü pazardan çekmek dışında izleyebilecekleri 2 yol daha vardır. Bunlar ürünün pazarlama dağıtım kanallarının ve tutundurma faaliyetlerinin azaltılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesi ya da ürünün tekrar canlandırılmasıdır (Evans ve Berman, 1990).

Kotler (2006), ürün yaşam döngüsünün aşağıdaki konuları kapsadığını belirtmiştir.

- 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 dikkatlice analiz ederek, özellikle büyüme aşamasında izledikleri stratejiler ile ürünlerinin yaşam süreçlerini uzatmaya çalışırlar (Bennett, 1988).

## 2.2. 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 ve tüketim ürünlerinin özelliklerini belirtmek gerekirse;

**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 (Hatipoğlu, 1993). Endüstriyel ürünler, 6 gruba ayrılmaktadır. Bu kategoriler ürün odaklı olmaktan çok alıcı odaklıdır (Zikmund ve Amico, 1996).

*Hammaddeler;* doğal durumlarına çok yakın olan işlenmemiş ürünlerdir. Başka bir ürünün üretiminde kullanılırlar. Başlıca ikiye ayrılırlar: maden, orman ve su ürünleri gibi doğal hammaddeler ve buğday, mısır gibi tarım ürünleridir.

*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.

*Aksesuarlar;* Aksesuarlar işletmenin işleyişine katkısı olan ürünlerdir. Forklift, fotokopi makinesi gibi. Bitmiş ürünün içinde bulunmazlar.

*İşletme malzemeleri;* Bitmiş ürünlerin içinde yer almayan ancak üretimi kolaylaştıran ürünlerdir. Üç ayrı gruba ayrılabilir: bakım, onarım ve işletme ekipmanları. *Bakım ürünleri* olarak boya, süpürge ve fırça sayılabilir. *Onarım ürünleri* arasında filtreler, vites kutuları yer alır. *İşletme ekipmanları* ise makine yağları, ataç gibidir.

*İşlenmiş Maddeler ve parçalar;* Bu ürünler işlem zincirinde hammaddelerin bir üst adımını oluştururlar. Bu ürünler ya montaja hazırdır ya da çok az işleme gerektirirler. Son ürünün bir parçası olurlar. Elektrik motoru, elektrik rezistörü gibidir.

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

***Tüketim Ürünleri:*** Ferdi veya ailevi ihtiyaçların giderilmesi için satın alınan ve bu gaye ile kullanılarak tüketilen mallardır. Tüketim ürünleri başka bir işleme tabi tutulmaksızın kullanılacak şekilde tüketiciye ulaşan ve tüketicilerin kişisel ihtiyaçlarını karşılayan mallardır. Kendi içinde üç gruba ayrılır:

*Kolayda Ürünler :* Alıcıların genellikle fazla bir karşılaştırma yapmadan, az satınalma çabası harcayarak, sık sık ve hemen satın aldıkları mallardır (Tek, 1999). Sigara, sabun, gazete gibidir. Kolayda ürünleri 3'e ayırmak mümkündür; Staples ürünler, impulse ürünler ve acil ürünlerdir; *Staples ürünler*, tüketicinin düzenli olarak aldığı ürünlerdir. *Impulse* ürünler ise tüketicilerin planlama ve araştırma yapmadan satın aldıkları ürünlerdir. Bu ürünler tüketici tarafından aranmadığından çok yerde bulunur olmalıdır. *Acil ürünler* ise çok acil bir ihtiyaç doğduğunda ve aniden satın alma kararı verilen ürünlerdir. Yağmurlu bir havada alınan şemsiye gibi. Acil

ürünlere ihtiyaç anlık olarak belirlediğinden satış kaybetmemek için pekçok satış noktasında bulundurulmaları gerekir (Kotler, 1988).

*Beğenmeli ürünler:* Bu ürünler tüketicilerin almak için zaman harcadıkları ve rakip markalarla karşılaştırma yaparak satın aldıkları ürünlerdir. Bu ürünleri iki bölüme ayırmak mümkündür; *Homojen ürünler:* Müşterilerin temel olarak özelliklerini aynı gördükleri ve satın alma aşamasında düşük fiyata önem verdikleri ürünlerdir. Buzdolabı, bulaşık makinası gibidir. *Heterojen ürünler:* Müşterilerin özelliklerini farklı gördükleri ve satın alma aşamasında kalite ve uygunluğa önem verdikleri ürün gruplarıdır. Mobilya, kamera gibi. Bu ürünlerde stil ve kalite, fiyattan daha önemlidir. (McCarthy ve Perrault, 1990)

*Özellikli Ürünler:* Belirli bir tüketici grubunun özel istek ve ihtiyaçlarına hitap eden, onların ısrarla aradıkları ve fiyatı yüksek tüketim ürünleridir (Mucuk; 2000). Tüketicilerin tam olarak ne istediklerini bildikleri ürünlerdir. Markayı seçmişlerdir ve değişiklik kabul etmezler. Satın alma aşamasında alternatifleri değerlendirmeye ihtiyaç duymazlar. Potansiyel alıcılar, satınalma kararında önce ürün hakkında detaylı bilgi edinmişlerdir. Markanın önemi çok yüksektir. Bu sebeple reklam bu ürünler açısından çok önemlidir. (Zikmund ve Amico, 1996)

*Aranmayan Ürünler:* Tüketicinin istemediği ya da satın alabileceğini bilmediği ürünlerdir. Tüketiciler bu ürünleri aramazlar. Mezar taşı, hayat sigortası gibidir. Bu ürünler de iki gruba ayrılır. *Yeni aranmayan ürünler*, tüketicilere yeni fikirler sunan ve tüketicilerin henüz haberdar olmadıkları ürünlerdir. *Düzenli aranmayan* ürünler ise aranmayan ama bir şekilde aranır duruma gelen ürünlerdir. Mezar taşı gibi (McCarthy ve Perrault, 1990). Aranmayan ürünler için etkili ve yoğun reklam ve kişisel satış çabaları gereklidir. Pazarlamacının amacı aranmayan malları aranır duruma getirmektir (Cemalcılar, 1998).

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

### 2.3. Yeni Ürün

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 ayak uydurmak 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. Bu da dinamik bir pazarda hayatta kalmak isteyen firmaların hiçbir zaman istemeyecekleri bir durumdur.

Ürün kavramı gibi yeni ürün kavramında da farklı tanımlar yapılmaktadır. Genel anlamda yeni ürün daha önce pazarda satılmamış veya işletme tarafından ilk defa tasarımı yapılarak üretilen bir üründür. 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 sözkonusu olabilir (Solomon ve Stuart, 2002). Ayrıca, ürünün tasarımı üzerinde değişiklikler yapılarak üretilen ürünler için de yeni ürün kavramı kullanılmaktadır (Crawford ve Di Benedetto, 2006; Trott, 2002). Yeni ürünler, önceki ürün kuşağı ile karşılaştırıldığında malzemesi, bileşenleri, yerine getirdiği işlevler açısından teknolojik farklar gösteren ürünlerdir. Yeni ürünlerdeki farklılaşma, küçük iyileştirmelerden büyük yeniliklere doğru derecelendirilmektedir (Ulusoy ve diğ., 2005). 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 birşey olarak da tanımlanmaktadır (Rosenau, 2000).

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 6 aydır (Gray ve Larson, 2006; Rosenau, 2000, Zikmund ve Amico, 1996).

Bir ürüne yeni ürün diyebilmemiz için bazı özellikleri olması gereklidir. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz; 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, 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, yeni ürünün, işletmeye gerekli kazançları sağlaması gerekir, geliştirilen ürünlerin pazarlanabilir olması, ürün geliştirme çalışmalarının hedefleri arasındadır. Doyle (1998), yenilik olabilmesi için bir ürünün müşteri için önemi, müşteri gözünde eşsizliği, ikamesinin olmaması ve pazarlamaya açık olabilmesi gibi dört önemli fayda ölçütüne sahip olması gerekliliğini belirtmiştir.

*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.

*Pazarlanabilirlik*; 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 muvaffakiyet aşamasına kadar zaman-maliyet kavramlarının ışığı altında Araştırma-Geliştirme, Üretim ve Pazarlama üçgeni ile bunlara ait bütçeleme faaliyetlerini pekiştirecek değerlendirme-kontrol-karar mekanizmasının sağlıklı bir biçimde koordinasyonu gerekmektedir (Turgay, 2001).

Kotler (2001) ve Powers (1991), yeni üründe türleri bakımından farklı sınıflara ayırmıştır. Altı başlık altında sınıflandırdığı türler; *Dünya için yeni ürünler*: bütünüyle yeni bir Pazar yaratan yepyeni ürünlerdir. *Yeni ürün hattı*: Bir şirketin, yerleşmiş bir pazara ilk defa girmesini sağlayan yeni ürünlerdir. *Mevcut ürün*

*hatlarına ilaveler:* Bir şirketin mevcut ürün hattına yeni özellikler eklemesiyle elde edilen ürünleridir. *Mevcut ürünlerin geliştirilmesi:* Mevcut ürünlerin değiştirilmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. *Yeniden konumlandırılmış ürünler:* Mevcut ürünlerin yeni pazarlara ya da yeni segmentlere sunulması anlamına gelir. *Maliyet indirimleri:* Düşük maliyetlerle aynı işi yapan yeni ürünler.

Farklı anlamlarda da yeni ürün tanımı yapılabilir (Wilmshurst, 1988). *Buluş anlamında yeni ürün;* tamamen yeni bir fikir ürün haline gelebilir. Bu gerçek anlamda bir buluş olur. 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 (İslamoğlu, 1999). Bu tür ürünlerin rekabet açısından diğer özellikler taşıyan ürünlerden daha fazla rekabetçi ve avantajlı olduğunu söyleyebiliriz. *İşletme anlamında yeni ürün;* Mevcut ürün üzerinde değişiklikler yapıp yeni bir ürün yaratılabilir. 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 işletme için yeni ürün yaklaşımını benimsemiştir (Brassington ve Pettitt, 2000). Bu ürün geliştirmede alınan risklerden biride pazarda çok sayıda aynı stratejiyi uygulayan şirketlerin olmasıdır. Ayrıca yeni ürün piyasaya sürülene kadar pazarın doymuş olması söz konusu olabilir. *Pazar anlamında yeni ürün:* Pazara başka firmalar tarafından sunulmuş ürünlerden adapte edilebilir. Farklı 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 (Kırım, 2006).

### 3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME

Müşterilerin istek ve ihtiyaçları işletmeleri düzenli ve sürekli yeni ürün sunma zorunluluğuna itmektedir. Aynı zamanda hızla artan rekabet ortamı ve teknolojik ilerleme firmaları da sürekli yeni ürün geliştirmeye zorlamaktadır (Moore ve Pessemier, 1993). Ürün geliştirme, işletmelerin birçok faaliyetinin temelini oluşturan ve sürekliliğini sağlayan çalışmalardan oluşur. Ürün geliştirme çok çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte bütün tanımların ortak özelliği, geliştirilen ürünlerin müşteriler için yeni olmasıdır. Ürün geliştirme; müşteri ihtiyaçları ile teknolojik imkanların birleştirilmesi sonucu müşterilerin, mevcut ve gelecekte olabilecek ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için gerçekleştirilen bütün çalışmalardır (Ulrich ve Eppinger, 2003). Ayrıca tüketici gelirlerindeki artış, mevcut ürünler yerine daha iyi, kaliteli olanların talep edilmesi de yeniliği özendirilen ve zorlayan etkenler arasındadır (Mucuk, 2000).

Ürün geliştirmenin; işletmeler, pazarlar, çalışanlar, müşteriler ve rakipler açısından farklı anlamları vardır (Morse, 1998). Cooper (2003), ürün geliştirme kavramını, organizasyon kaynaklarının ve yeteneklerinin yeni bir ürün ortaya çıkarmak ya da var olan bir ürünü geliştirmek amacıyla bütün faaliyetlerin düzenlenmesini kapsayan çalışması olarak tanımlamıştır.

#### 3.1. Ürün Geliştirme Süreci

Yeni ürün geliştirme süreci işletmelerde her zaman önemli bir olgu olarak kabul edilmektedir. Sürekli ürün geliştirme sürecine sahip olmayan firmalar pazarda fazla tutunamamaktadır. Yeni ürün geliştirme ve planlama süreci, ürün yaşam döngüsünün başlangıç aşamasına ulaşmadan önce bir ürünün katetmesi zorunlu olduğu aşamadır. Sırasıyla fikirlerin toplanması, fikirlerin elenmesi, işletme analizlerinin yapılması, ürünün geliştirilmesi, piyasa testleri ve ürünün piyasa arzı şeklinde özetleyebiliriz. Firmalar varlıklarını sürdürebilmek için küresel pazarda rekabet etme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Teknolojik yenilikleri, birikimleriyle birleştirerek ürüne dönüştüren ve ekonomik kazanç sağlayan kuruluşlar, rekabette önemli avantajlar elde ederler. Bu nedendendir ki ürün geliştirme konusunda yürütülen çalışmalar firmaların gündeminde önemli bir yer tutar.



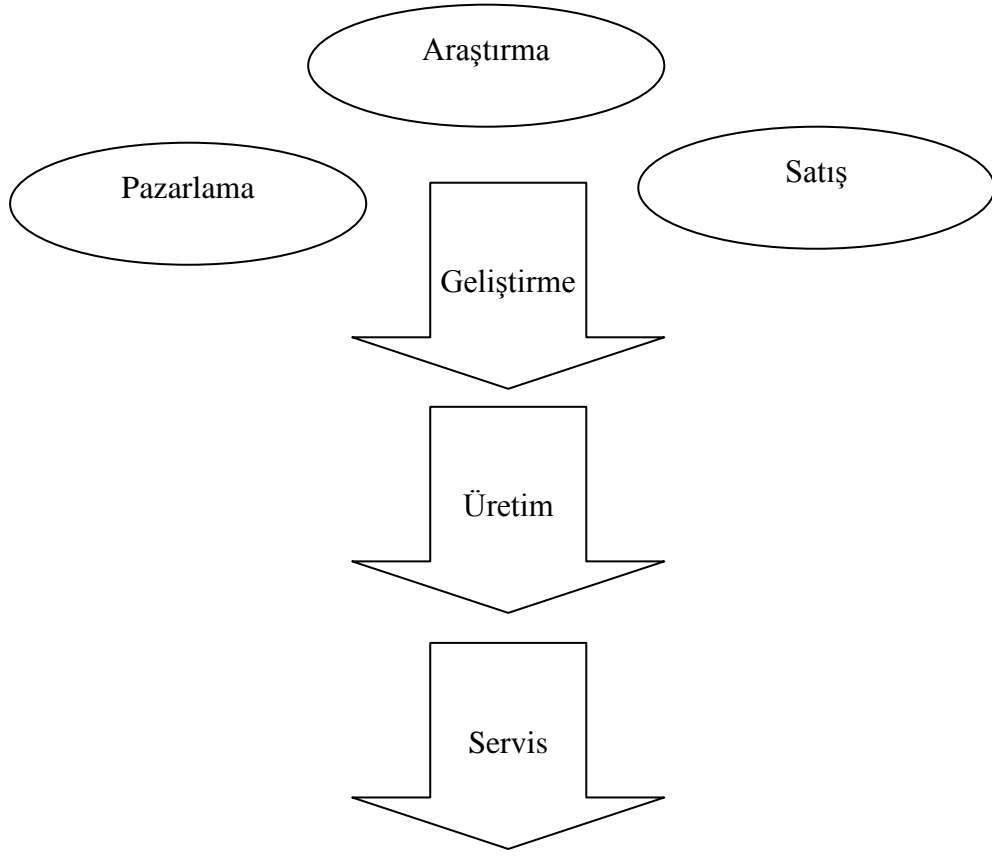
Ürüne ilişkin fikirlerin oluşumundan başlayarak müşteriye sunulan ürün haline dönüşmesine kadar geçen süreçte; ön araştırmalar ve ön hazırlık çalışmaları, ürünün geliştirilmesi, üretimi ve pazara sunumu olarak üç temel kısma ayrılmıştır (Belliveau ve diğ., 2002).

Yeni ürün geliştirilmesi ve geliştirilen ürünlerin tutundurulması konusunda başarılı olan işletmeler incelendiğinde, yeni ürün stratejisinin yanında aşağıdaki şartları da yerine getirdikleri gözlenmektedir (Kotler, 2000).

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

Son yıllarda yapılan çalışmalar, Kotler tarafından geliştirilen bu başarı faktörlerine “ürün geliştirme hızının” da eklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Carbonell ve Rodriguez, 2006). Wheelwright’a (1992) göre de ürün geliştirme sürecinin hızlandırılmasının avantajları stratejik ve işletme içi olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Stratejik avantajlar, rakiplerin bir Pazar bölümüne girisini engellemek, özellikle çok yeni bir ürün sözkonusu olduğunda bir bölümün standartlarını belirleme fırsatını elde etmek, belirli bir pazarda firma için yeni bir tekel yaratmak ve firmanın isminin tanınmasını sağlamak olarak sayılabilir. Hızlı ürün geliştirme sürecinin işletme içinde sağladığı avantajlar arasında ise maliyetleri azaltma, gereksiz işleri ve verimliliği artırma sayılabilir. Bunlara ek olarak, ürün geliştirme sürecinin hızlandırılması için gerekli olan mühendislik, pazarlama ve üretim becerileri geliştirilir. Günümüz pazarlarında, tek basına hızın pek bir değeri yoktur. Bir firma hızını rekabet stratejisine bağlamalıdır. Firma hızlı ürün girişlerini doğrudan yavaş rakiplerine karşı kullanabilir. Fakat firmanın başarısı ürün geliştirmede maliyetleri azaltarak müşteriler için değer yaratmasına bağlıdır.

Yeni ürün geliştirme pazarı da genişletir ve böylece sektördeki büyümeyi özendirir ve ürün farklılaştırmasını artırabilir. Aynı zamanda ürün yenilikleri yeni gereksinimlere karşılık verilmesini sağlayarak sektörün ikame ürünler karşısındaki konumunu iyileştirebilir ve az bulunur veya yüksek maliyetli tamamlayıcı ürünlere olan gereksinimi azaltabilir (Porter, 2003).



Şekil 3.1 Temel ürün geliştirme süreci

Ürün geliştirme adımları olarak ürün geliştirme süreçlerinin her birinde yapılan işlemlerin sıralaması belirtilir. Ürün geliştirme süreçlerindeki faaliyetlerin başarısı, ürün geliştirme araç ve tekniklerini kullanma seviyelerini olumlu yönde etkiler (Crawford ve Di Benedetto, 2006). Şekil 2.1. de görülen Green ve Bonollo'un (2002) temel ürün geliştirme adımlarıdır.

Yeni ürün geliştirme çalışmaları bulunmayan işletmeler risk altındadır. Mevcut ürünleri, müsterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yetersiz kaldığında, artan rekabet karşısında zayıf duruma düşerler (Annacchino, 2003).

Yeni ürün geliştirme sürecinin işleyişinin başarı faktörlerini Cooper (1998) şu şekilde tanımlamıştır.

- Şirketler yeni ürün hakkındaki teknik fırsatların farkına varmalıdır.
- Şirketler pazarı tanımaya gereksinim duymalıdır.
- Şirketler uzman iç Ar-Ge yönetim ve elemanlarına sahip olmalıdırlar.
- Yöneticiler ürün geliştirme süreci hakkında iyi yapılmış riskli kararlar almada yeteneğe sahip olmalıdır.
- Şirketlerin bir çok geliştirme fonu olmalıdır.
- Şirket teknik bir girişimci olmalıdır.

Sonuç olarak yeni ürün geliştirme bir süreçtir. Ürünün geliştirilmesi için bir proje oluşturmak ürün geliştirmenin tüm aşamalarını projede belirtmek, yapılacakları bir proje mantığında yürütmek gerekir. Bu pazara sunum süresini kısaltılmasında son derece etkilidir. Ürün geliştirme süreci, çalışanların zihinsel ve bedensel emeklerini proje hedefi doğrultusunda birleştirdikleri bir takım çalışması olmalıdır.

Genel olarak Armstrong ve Kotler (2000) ürün geliştirme sürecini yedi aşamaya toplamıştır. Bunlar sırasıyla; yeni ürün fikrinin toplanması, ön eleme, kavram geliştirme ve test etme, ticari analiz, ürün geliştirme, pazar testi, pazara sunuş, izleme ve değerlendirmedir. Her aşamada firma ürün hakkında değerlendirme yaparak ürünün bir sonraki aşamaya geçip geçemeyeceğine karar verir.

### **3.1.1. Yeni Ürün Fikrinin Toplanması**

Her yeni ürünün başlangıç noktası olarak fikirlerin toplanmasını söyleyebiliriz. Fakat bu fikirlerin çoğu da hiçbir zaman ürün haline gelmez. Ancak ortaya atılacak yenilik, yeni ürün fikirlerinin sayısı arttıkça, en iyilerinin, ve piyasada tutabileceklerin sayısı artacaktır. Başarılı yeni ürünlere ulaşmak isteniyorsa, başlangıçta çeşitli aşamalardan geçip, büyük sayıda yeni ürün fikrine ihtiyaç olacaktır. Bu aşamada bu fikirleri çalışanlardan veya öneri dosyalarından etmek mümkün olabilir.

Büyük çoğunlukla yeni ürün fikirleri ürün geliştirme departmanlarından geliyor olsa da kimi zaman müşteriler, satış temsilcileri veya dağıtıcılardan da önemli fikirler gelebilmektedir. Önemli olan fikrin kaynağı değil, kalitesi ve değeridir. (Zikmund ve Amico, 1996)

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

Yeni ürün fikrinin toplanmasını işletme içi kaynak ve işletme dışı kaynak olarak ayırabiliriz. Fikirlerin büyük bir çoğunluğu işletme içinden gelir. İşletme içi fikir kaynakları; Ar-Ge çalışanları, işletme çalışanları, pazarlama/satış bölümü elemanları, teknik uzmanlar ve diğer yöneticilerdir. İşletme dışı fikir kaynakları ise, müşteriler, rakip ürünler, araştırma kurumları, üniversiteler ve tedarikçilerdir. Şirket içi kaynakları Powers (1991); araştırma ve geliştirme departmanları, servis ve teknik servis, satış temsilcileri, yönetim, satış kayıtları, patent departmanları, fikir yaratma ve deplhi grupları, proje geliştirme takımları, olarak göstermiştir. McCarthy ve Perreault'da (1990) işletme dışı kaynakları; müşteriler, rakipler, distribütörler, tedarikçiler, özel araştırma kurumları olarak belirtmiştir.

### **3.1.2. Ön Eleme**

Bu aşamada esas olarak belli bir zaman diliminde ortaya konan, toplanmış birçok fikir arasından firmanın amaçları, imkan ve kaynaklarıyla uyumlanmaları ayıklamaktır. Yeni ürün geliştirme sürecinin eleme safhasında amaç fikirlerin sayısını azaltmaktır. Bu aşamada yaratıcılığı en üst noktaya çıkartmak ve değerlendirmeyi çok dikkatli yapmak gerekir. Fikirlerin kritik değerlendirmesi bu devrede olur. Çünkü bir firma belirli sayıda ki fikirleri geliştirme aşamasında geçirebilir. Daha az ümit verici fikirler elenir. Gerçekleşme ihtimali zor veya başarısız olma ihtimali olan fikirler firmaya çok pahalıya malolabilir.

Gorchels (1996) ve Griffin (1996) fikirlerin elenmesinde bazı kriterlere dikkat edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kriterler; mevcut ürün karması ile uyum,

patent durumu, rakiplerin durumu, hedef kitlenin boyutu, taşıdığı riskler, mevcut dağıtım kanalı yoluyla satılabilme yeteneği, stratejik plan ile tutarlılığı, kabul edilebilir geri dönüş periyodu, büyüme potansiyeli, üretim ve makine maliyeti, ana teknoloji ile uyumudur. Firmaların bir kısmı bu kriterleri göz önüne alıp değerlendirdiği gibi bazı firmalarda kendilerine özgü değerlendirme kriterleri ortaya koymaktadırlar.

Ön eleme işlemi farklı departmanlardan temsilcilerin yer aldığı bir takım tarafından gerçekleştirilebilir. Bu takım fikirleri gözden geçirilerek, “geleceği parlak görünen, ya da umut veren fikirler”, “önemsiz (marjinal) fikirler” ve “reddedilen fikirler” şeklinde ayırır. Geleceği parlak görünen her fikir bir takım üyesi tarafından derinlemesine araştırılarak, bulguları takıma bildirilir. Bu araştırma raporunda ürün fiyatı, geliştirme zamanı, üretim maliyetleri, geri dönüşlerin oranı ve yaşam seyri ile ilgili kaba tahminler yer alır. Daha sonra fikirler takım üyesinin raporu doğrultusunda tekrar gözden geçirilir ve ikinci bir elemeye tabi tutulurlar (Kotler, 2000).

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

Yeni ürünün müşteri ihtiyaçları ile ne derece uyum sağladığını test ederler. Ürün fikirlerinin, tüketicilerin diliyle anlamlı terimler haline gelmesidir. Cazip kavramlar geliştirilerek, tecrübe edilebilecek ürün kavramları haline getirilir. Bir ürün kavramı, anlaşılır müşteri terimleriyle ifade edilmiş fikrin incelikle işlenmiş çeşitlenmesidir. Yeni ürün kavramı geliştirildikten sonra müşterinin ürün hakkında verdiği tepkiler yapılacak testler yardımıyla ölçülür. Bir kavram testlerinin başlıca amaçları; alternatifler arasından en çok başarı vaat edenini seçmek, bir kavramın, ticari başarı şansını belirlemek, kavrama en çok kimlerin ilgi gösterdiğini öğrenmek ve bu konudaki ek gelişmelerin hangi yönde ilerleyeceğini göstermektir (Winer, 2000).

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.

#### **3.1.4. Ticari Analiz**

Performans ve karlılığın belirlenmesi için yeni ürünün bütün organizasyon bakış açısıyla tekrar gözden geçirildiği aşamadır. Elemeyi geçip, geliştirilmesine izin verilen yeni ürün fikirleri, bu defa satışların, karların ve risklerin tahmini açısından ticari analizlere, işletme analizlerine tabi tutulacaklardır. Bu aşamanın amacı, önerilen yeni ürünün satışlarını, kar miktar ve nisbetlerini tahmini olarak tesbit edip, bunların firmanın amaçlarıyla uyuşup uyuşmadığına karar vermektir. Çeşitli bilimsel method ve modellerin kullanıldığı işletme analizleri basit bir tahmin işi olmayıp esaslı şekilde organize edilmiş araştırma konusudur. Eğer yeni ürünün gelecekteki muhtemel karlılığı ve firma amaçları arasında uyuşma mevcutsa ürün teklifi üzerinde çalışmaya devam edilecek yahut fikirden vazgeçilecektir. Ürünün ve işletmenin yapısına bağlı olarak bu süreç, basit ya da karmaşık olabilir. Ürünün yeniliği, pazarın boyutu, rekabetin yapısı, tümüyle gelir tahminlerinin doğrulugunu etkiler.

Yapılan bu incelemelerde memnuniyet verici satış ve karlılık oranını sağlayacağı öngörülen ürünler bir üst aşama olan ürün geliştirme aşamasına geçerler. Bu aşamada yönetimin yaklaşık satış ve kar tahmini yapmalıdır. Satış tahminleri yapılırken benzer ürünlerin geçmiş satışları ve pazar araştırmalarından yararlanılabilir.

Geliştirilmesi düşünülen ürünlerin; satışları, maliyetleri ve kârlılıkları incelenerek yeni ürünlerin, işletme talep ve isteklerine uygun olup olmadığı araştırılır. Bu analizlerin sonucuna göre ürün geliştirme sürecine girilir (Chase ve dig., 2006).

#### **3.1.5. Ürün Geliştirme**

Bu aşamaya geçen fikirler artık araştırma ve geliştirme safhasına geçebilecek hale gelmişlerdir. Bu adımda yeni ürün fikri, ürün konseptinden ürün prototipine dönüşür. O hale kadar ürün sadece bir fikir, resim, veya basit taslaklar halinde mevcuttur. Bu, birçok farklı tekniğin kullanılması ile yapılmaktadır. Bu araç ve teknikler, pazar araştırmaları sonucunda ortaya çıkarılmış müşteri istek ve beklentilerini alarak bunları mühendislerin kullanabileceği mühendislik özellikleri listesine dönüştürmektedir.

Bu aşamada elde edilen bilgiler, devam etmek, iletirmek veya geliştirmeye son vermek için karar verilmesinde temel oluşturulur. Devam etmek veya etmemek kararı, her aşamada verilebilmesine rağmen, bir kez teknik ve pazarlama

geliştirilmesine başlanırsa maliyet çok hızlı şekilde artar. Bu noktaya kadar sadece araştırma harcamaları yapılır.

Geliştirilen ürünün ekonomik üretilmesini sağlamak ve müşterilerin beklentilerine cevap verecek kalite ve fiziksel özellikleri kazandırmaktır. Ürünün bir modeli ya da prototipi hazırlanır. Prototip hazırlama esnasında maliyetlerin çok yüksek olduğu görülse de, daha sonra ortaya çıkabilecek olumsuzlukların maliyetlerinden çok değildir (Green ve Bonollo, 2002).

Üretilen protitipin efektif ve güvenli çalışıp çalışmadığını test etmek için laboratuarda ve saha koşullarında fonksiyonel ürün testleri yapılır ve daha sonra tüketicilerin ürünü kullanmaları ile ilgili tüketici testlerine geçilir (Tek, 1999). Burada önemli olan nokta ürün geliştirme ekiplerinin, ürün geliştirme çalışmalarında müşteri ihtiyaçlarını mümkün olan en kısa sürede karşılayabilecek bir ürün tasarımına ulaşmalarıdır. Tasarım öyle iyi olmalıdır ki, gerçek işletme şartlarında ve müşterinin kullanımı esnasında müşteri tatminini garanti etmelidir. Tasarım mühendisleri, üretimi düşünülen ürünlerin genel başarı tanımlamalarını, teknik ifadelerle dönüştürmeye çalışmaktadır.

Ürün geliştirme aşamasında yaşanan temel problem ise araştırma geliştirme ve pazarlama bölümlerinin farklı bakış açılarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırma geliştirme personeli yüksek kaliteyi, iyi mühendislik çalışması ile elde edilmiş ürünleri vurgulamaya eğilimlidir. Bunun için de, ürünlerin geliştirilmesinde zamana ihtiyaçları vardır. Pazarlama personeli ise kalitenin önemini kabul etmesine rağmen, ürün geliştirmek için harcanan sürenin rakiplere fırsat vereceğini savunurlar (Assael, 1993).

### **3.1.6. Pazar Testi**

Bu aşamaya kadar çeşitli safhalardan geçen ürün geliştirme süreci, potansiyel satın alıcıların yeni ürüne karşı gösterecekleri tepki, normal piyasa şartları altında daha test edilmemiş bulunmaktadır. Ürünün özelliklerine karşı tepkinin, ambalajın ve reklam programının çekileceğini anlamak için potansiyel müşterilere çeşitli sorular sorulabilir. Pazar testi, gerçek piyasa şartları altında ürün ilk defa değerlendirilir. Ürünün ve pazarlama programının bir bütün olarak, iyi seçilmiş gerçeğe uygun

küçük bir piyasa çevresinde, ilk defa ne durumda olduğunun tecrübe edilmesi, küçük çapta bir ön sürümdür.

Ayrıca bu aşama sonunda, hedef kitlenin ürünü satın alıp almayacağını ve bu alımı tekrarlayıp tekrarlamayacağını belirlemeye çalışır. Pazar testi yönetime, alternatif stratejileri ve farklı ürün kombinasyonlarını ne ölçüde uyumlu bir şekilde uygulayabileceğini göstermesi açısından büyük önem taşır.

Cemalcılar (1998), ürün testi yapmanın faydalarını şu şekilde sıralamıştır;

- Yeni ürünün gelecekteki satış durumunu ölçebilmek için, doğal pazarlama koşulları içinde ürünü inceleme fırsatı verir.
- Ürün sınırlı bölgede pazara sunulacağından, ürünün niteliklerindeki ve pazarlama karmasındaki eksikler ve kusurlar görülebilir. Ürünün eksikleri ve kusurları, ürün tüm pazara sunulduktan sonra ortaya çıkarsa, gerekli düzeltmeleri yapmak, hem pahalı olur hem de tüketicilerin mala karşı ilk izlenimleri olumsuz olur ve malı tekrar denemeyebilirler.

Pazar testinin kapsamı yatırım maliyeti, riski, zaman baskısı, araştırma maliyeti faktörlerine bağlı olarak belirlenir. Pazar testinin en önemli dezavantajı, ürünün pazara girişindeki gecikmelerden dolayı potansiyel satışların kaybolmasıdır. Ayrıca Pazar testi sırasında ürünün rakipler tarafından taklit edilme riski söz konusudur. Pazar testleri ile müşterinin ürüne ilişkin üç temel davranışı belirlenmeye çalışılır. Bunlar; müşterinin ürünü ilk defa satın alma, yeniden satın alma ve sık sık satın alma davranışlarıdır. Satış dalgası araştırmasında ürün önce müşteriye ücretsiz olarak test ettirilir. Daha sonra aynı ürün müşteriye cazip bir fiyatla sunulur. Simülasyon testiyle tam ölçekli bir pazar testi, sınırlı sayıda müşteri ile yapılır. Bu testte, müşteri grubuna ilk olarak marka ve ürün tercihleri hakkında sorular yöneltilir. Kontrollü pazarlama testinde şirket bir ücret karşılığında, yeni ürününü satacağı belirli sayıda mağaza bulur. Testi yürütecek mağaza sayısı ve coğrafi konumları ürünün hedef kitlesi göz önüne alınarak belirlenir. İşletme ürünü, araştırmaya katılan dükkanlara dağıtır ve satışları kontrol eder. Test pazarlarında ise ürünler test kapsamına alınacak geneli temsil edebilecek bir şehirde piyasaya sürülür.



### **3.1.7. Pazara Sunuş**

Bu aşamanın tamamen gerçek rekabet ortamında gerçekleşmesi ürünün kaderini belirleyecek bilgilerin elde edilmesini sağlar. Pazara sunuş aşamasında dikkat edilecek başlıca konular ne zaman, nerede, kimlere ve nasıl pazarlanacak sorularına verilecek taktiksel cevaplardır. Bu aşamada ayrıca ürünün ve ambalajının tüm özellikleri somutlaştırılmalıdır. Piyasaya sunuşta ürünün ambalajı ve boyutları konusunda son kararlar alınmıştır (Tek, 1999). Bu aşama diğerlerine göre çok daha masraflı ve risklidir. İşletme yeni ürünü piyasaya sürdükten sonra tanıtım harcamaları yapacak, üretim ve dağıtım için bağlantılar kuracaktır. Eldeki kaynaklar yeni bir ürünün üretimine başlamak için yeterli olmaması halinde ise ek bir takım yatırımlara girilmesi gerekecektir.

Başarının en önemli noktalarından biri de alıcının malın varlığından haberdar edilmesidir. Bu aşamada ürünün pazara yavaş yavaş sürülmesinin bir takım yararları vardır. Çünkü başarı sağlanamadığında risk bir lde azaltılmış olur.

### **3.1.8. İzleme ve Değerlendirme**

Yukarıda sayılan tüm aşamalar geçildikten sonra ürün son adıma hazırdır. Bu izleme ve değerlendirme aşamasıdır ve tam takip analizlerinin uygulandığı aşamadır. Bu aşamada büyük miktarda para riske atılır çünkü ciddi firma kaynakları ve yönetim çabaları yeni ürüne yoğunlaştırılır. rn geliştirme süreci belli bir ereve dahilinde tamamlanmasına rağmen, işletme başarı ve başarısızlık nedenlerini sağlıklı olarak belirleyebilmek, gerekli tedbirleri doğru ve zamanında alabilmek için pazara sunulan ürün yaşam seyri boyunca izlenmeli ve değerlendirilmelidir (Moore, 1993).

## **3.2. Yeni rn Geliştirme Başarı Faktörleri**

Birçok aşamadan geçen yeni ürünün gelişimi bu aşamalarda alınan kararlara bağlı olarak pazarda tutunabilir ya da zamanla kaybolabilir. Yenilik süreci işletmelerin büyüklüklerine göre farklı derinliklerde gerçekleşmektedir. Teknolojik ilerleme, belirli aralıklarla yapılan gelişmelerle ve radikal buluşlarla olur. nemli olan bunları dengeli bir biçimde geliştirmektir. Devamlı bir ticari başarı, yeni teknolojik konseptleri yüksek kalitede ve düşük maliyette ürün tasarımlarına hızla dönüştürmeye bağlıdır. rn geliştirme sürecinde işlem gören pek çok fikir daha süreç tamamlanmadan söner ve bunlardan vazgeçilir; pazara ulaşabilenlerin büyük

bir bölümü başarısızlığa uğrarlar, pazarda başarılı olanların ise, eskiye oranla daha kısa ömürlü olma ihtimali gittikçe artmaktadır.

Müşteri ihtiyaçlarını tam olarak göz önüne almamak ve fonksiyonellikten uzak gelişmeler geleneksel sürecin en zayıf yanlarıdır. Mevcut ürünler değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakta yetersiz kalacağından işletme rekabet gücünü kısa sürede kaybeder. Dikkatli bir tasarımla ne kadar fazla problem önerilirse, süreç sonunda başarıya ulaşma şansı dahada artacaktır.

Yeni ürün başarısızlığı göreceli bir kavramdır ve iki şekilde tanımlanabilir. Birincisi kesin ürün başarısızlığıdır ki bu işletmenin yeni üründen hiç kar edememesi ve yatırım masraflarını bile karşılayamaması anlamına gelir. İkincisi ise bağıl ürün başarısızlığıdır. Bu durumda işletme kar etmiştir ancak hedeflediği kar düzeyine ulaşamamıştır (Evans-Berman, 1990).

Genel başarı faktörlerini Thomas (1991); pazar testlerinin gerçekçi bir şekilde yapılması, tüketicilerin fiyat duyarlılığının saptanması, ürünün pazara sunulmasında zamanlamanın doğru planlanması, tutundurma ve tanıtım faaliyetlerinin dikkatli bir şekilde planlanması, ürün tasarımında hata yapılmaması, firmanın yeni ürüne inanması ve departmanlar arasında ortak çalışma ortamının sağlanması, yeni ürünün firmanın imajı ve hedefleri ile uyum sağlaması, ürünün doğru konumlandırılması şeklinde özetlemiştir.

İşletmenin yeni ürün kararı alırken risk, finansal geri dönüş ve zaman faktörlerini göz önüne alması ve yeni ürünün işletmenin karını arttıracak olması halinde bu kararı almasının uygun olacağını söyleyebiliriz. Cooper (1987) ise başarılı ürün geliştirmenin temel taşlarını; “strateji”, “kaynaklar” ve “kalite” olarak sırlamıştır. Bunlardan strateji, çok iyi bilinen kritik başarı faktörüdür. Kritik başarı faktörü olarak kaynaklar kavramı gerekli kişilerin, gerekli konularda araştırma geliştirme harcaması yapma imkanını tanımlamaktadır. Kalite ise, spesifik olarak yeni ürün sürecinin müşteri beklentilerine cevap verecek sonuçlar vermesi, ürün yeniliklerinin düşünceden gerçeğe dönüştürülmesidir. Bu üç faktörün işletmenin yeni ürün performansını belirleyeceğini söyleyebiliriz.

Bir ürünün yaşam döngüsünün başarılı olması o methodun tekrar edilebilme yeteneğine bağlıdır. Günümüzde global ekonomi pek çok firmanın yaşaması yeni ürün yaratmada gösterilen başarıya bağlı olur hale gelmiştir. Teknolojik gelişmeler

ürün geliştirme fonksiyonunun önemini giderek artırmaktadır (Kobu, 1993). Karakaya ve Kobu (1991) yeni ürün geliştirme konusunda yapılan araştırmaları beş ana noktada toplamıştır. Bunlar; yeni ürünün başarısını etkileyen nedenler, yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürün geliştirmede uygulanan stratejiler, başarıyı ölçmede matematik modellerin kullanılması, tek faktör üzerinde yoğunlaşan performans analizidir. Crawford (1977) ise yaptığı çalışmada bir ürünün başarısızlığına sebep olan faktörlerden en önemlilerini şöyle sıralamaktadır; yeni ürünün mevcut benzerlerine göre bariz üstünlük göstermesi, kötü planlama, yanlış zamanlama ve aşırı iyimserliktir.

Ürünün veya üretimin yapıldığı endüstri tipinin başarıya etkisinde bu faktörlere eklenebilir. Karakaya ve Kobu'nun (1991) gıda ve tıbbi araçlar endüstrisinde yaptığı araştırmada teknoloji düzeyi daha düşük olanların yeni ürün başarı şansının daha az olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada yeni ürün geliştirmede dikkatle hazırlanmış strateji ve planlar uygulayan firmaların diğerlerinden daha başarılı olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Cooper (1998) yaptığı çalışmada yeni bir ürün başarısındaki rol oynayan stratejileri şu şekilde belirtmiştir;

*Eşsiz üstün bir ürün sunmak;* Müşteri için farklı özellikler, eşsiz özellikler sunmalı, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerin ürünlerinden daha iyi karşılamalı, yüksek ürün kalitesine sahip olmalı, müşterilerin rakip ürünlerde karşılaştığı problemleri bu ürün çözmeli, müşteri için maliyet düşürmeli ve yeni veya orjinal bir ürün olmalı.

- *Dışardaki müşterilerinin ihtiyaçlarını belirle;* Pazar araştırması yapılır. Müşterinin ihtiyaçları, istekleri, tercihleri, hoşlandıkları bulunmaya çalışılır.
- *Rakipsel ürün analizi yapma;* Amaç rakip ürün mükemmelliği ve bu mükemmellik rakip ürünün sunduklarını içerisinde kapsamasıdır.
- *Tasarımda yapılan varsayımların test edilmesi;* Ürün özellikleri ve konsepti tanımlandıktan sonra kullanıcılarla test edin ve olumlu olduklarından emin olunmalı.

*Pazar ve Müşteri odaklı yeni ürün süreci;* Müşteri ihtiyaçları ve istekleri anlaşıldıktan sonra rakipsel durum ve pazarın doğası, yeni ürün başarısı için gerekli

bir bileşimdir. Başlıca faktörler; tanıma ihtiyacı, kullanıcı ihtiyaçlarını anlama, pazar ihtiyaçlarını karşılama, güçlü pazar bilgisi ve pazar araştırması, pazar aktivitelerinin kalitesi ve harcamadır.

*Global ürünlere bakılmalı;* Gelişmiş ülkelerde bazı modern endüstri dallarındaki işletmelerin yeni ürün geliştirme çalışmalarına mevcut ürünlerinin üretiminden daha fazla önem vermektedirler. Üründe globalleşme, ürünün gelişiminin daha kompleks olmasını sağlayacaktır ki bu da firmanın çok sistemli ve kapsamlı bir ürün geliştirme süreci yada bir oyun planına dahil olmasına neden olur.

*Ürün gelişimi öncesi daha fazla ön çalışma yapılmalı;* Ürünü geliştirmeden önce ne kadar çok ön çalışma yapılırsa ürünün başarılı olma olasılığı da o ölçüde artacaktır. Ön çalışmada sorulan sorular; proje ekonomik olarak çekici mi, gelişme ve ticarileşme için yatırımı karşılayacak bir ürün satışı olacak mı, hedef müşteri kim, ürün nasıl yönlendirilmeli, ürünü kazananların arasına sokacak nedir, ürün doğru maliyetle geliştirilebilecek mi ? şeklindedir.

*Yeni ürünlerde belirgin ve önceden ürün tanımı yapılması kazanma ve kaybetme arasındaki fark;* Eğer firmalar tam geliştirme programından önce mükemmel bir ürün tanımı yaparlarsa, pazarda hem karlılık hem de zamanı azaltma açısından olumlu etki elde edecektir. Ürün tanımıyla ilgili faktörleri Borton ve arkadaşları (1994) şu şekilde ifade etmektedir;

- *Stratejik Ayarlama (Sıraya koyma);* Bu proje iş birimlerinin stratejik hedeflerine nasıl katkıda bulunur sorusu.
- *Kullanıcıların ve Müşterilerin İhtiyaçları;* Gelişim sürecinde başarılı olmak için şirketteki takım, bu yeni ürünün problemlerini çözebilir mi düşüncesi.
- *Piyasaya Çıkarmaya Uygunluk;* Takım, yeni ürünün girmek zorunda olduğu, yeniden işleyip imal etmeye uygunluğu da içeren, piyasa çıkarmaya uygunlukla ilgili her şeyi belirlemek zorundadır.
- *Rakip Analizi;* Takım, rakiplerin ürün hakkındaki durumlarını belirlemek zorundadır.

- *Ürünün konumu;* Bu yeni ürünün müşterilerinkinden daha iyi müşterilerin problemlerini çözüp çözmediği tanımlamak zorundadır.
- *Proje öncelikleri;* Yeni ürün geliştirme süreci için düşünülen fiyat, tarih veya pazar gibi öncelikler örgütte tanımlanmalıdır.
- *Risk yönetimi;* Ar-Ge, pazarlama ve imalatta alınan riskler hakkında proje takımının yeteneği tamamen değerlendirilmelidir.
- *Pazar kanalları;* Bu işte başarılı olmak için gereken Pazar kanalları, Pazar için kurulmalıdır.
- *Yönetim liderliği;* Üst yönetim projeyi bilmek, onun hakkındaki çabaları desteklemek ve yeni ürün hakkında kararlar alarak takıma rehberlik sağlamak zorundadır.
- *Kaynak elde edilebilirliği;* personel ihtiyaçları ve yeni ürün için kaynaklar açıklanmalıdır ve projenin amaçlarını görüşme hakkında onların değerlendirmeleri yapılmak zorundadır.
- *Yönetime bağlılık;* Bütün iç ve dış stratejik bağımlılıklar kurulmalı ve onlar hakkında problemleri listeleme ve bütünleştirme yapıp yapılmayacağı kontrol edilmelidir.

*İyi bir pazarlama planı başlangıcın merkezindedir;* Yeni ürünün başarılı şekilde ortaya çıkması için, gerekli bir pazar çalışması, iyi hedeflenmiş satış yaklaşımı ve satış sonrası hizmetin iyi olması gerekir. Yeni ürüne başlama ve pazarlama planına ilişkin üç önemli nokta vardır. Bunlar; bir pazarlama planı geliştirme yeni ürün sürecinin gerekli bir parçasıdır. Bu yeni ürün süreci için merkez olduğu kadar fiziksel ürünün gelişimidir; Yeni ürün süreci içinde pazarlama planının erken başlaması gerekir; Pazarlama planı pazarın istihbaratı yapıldıktan sonra yapılmalıdır.

*Doğru örgütsel yapı, tasarım ve iklim başarıda anahtar faktörlerdir;* Yenilikçi örgütlerin kullandığı örgütsel yapılar karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedir. Yenilikçi örgütler örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelir. Böylece hiyerarşik yapılarının hacmini azaltır, örgütsel iletişim ve prosedürlerini basitleştirir ve orta yönetimin işini yeniden biçimlendirir. Organizasyon tasarımında fonksiyonel matris yaklaşımı vardır

(Cooper, 1998). Bunlar; Dengelenmiş matris; projede müdür projeyi yönetmek için seçilir ve sorumluluk ve otoriteyi idare eder. Proje matrisi; proje müdürü projeyi yönetmek için seçilir ve koruma için başlıca otorite ve sorumluluklara sahiptir. Proje takımı; proje müdürü bir çok fonksiyonel alandan gelen personelle bir proje takımı kurar.

*Üst düzey yöneticilerin desteği başarıyı garanti etmez belki ama kesinlikle başarıya yardım eder;* Üst düzey yönetimindesteği ürün yeniliği için gerekli bir olgudur. Fakat bu destek doğru bir yaklaşım olmalıdır. Bir çok yönetici bunu yanlış kullanır. Yönetim vizyon geliştirmeli, amaçlarını belirlemeli ve strateji hazırlamalıdır. Ne az ne çok kaynak sunmalıdır.

*Başarı için sinerji hayati önem taşır;* Sinerji yeni işi eskiye bağlayan bir olgudur. Ürün yeniliği açısından sinerji varolan kaynakların, kapasiteyi yeni proje kullanarak bir avantaj yaratmaktadır. İki tür sinerji ürün yeniliği için önemlidir; *Teknolojik sinerji:* Varolan firma içi gelişme teknolojisidir. Varolan mühendislik yetenekleri ve imalat kaynakları ve yetenekler kullanılır. *Pazarlama sinerjisi:* Firma ve projenin, satış gücü, dağıtım kanalları, transferi, hizmet kaynaklarına uyum sağlamasıdır.

*Cazip pazarları hedefleyen projeler daha başarılı olur;* Endüstriyel yeni ürünler için pazara yönelme özellikle çok önemlidir ve pazar ihtiyacı hakkındaki bilgi, başlama stratejisini şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Cooper (1998) Pazar cazipliğini iki boyutta ele almıştır. Bunlar; *Pazarın Potansiyeli:* Olumlu Pazar çevresi, ismen büyük ve gelişen pazarlar ve güçlü müşteri ihtiyaçlarının olduğu pazarlar olması müşteri için önemlidir. *Rekabet durumu:* Olumsuz pazarlar, şiddetli rekabet, fiyat, yüksek kalite ve güçlü rakip ürünler üzerine odaklanan rekabet tarafından karakterize edilir ve hizmet satan rakiplerce güçlü bir şekilde derecelendirilir.

*Yeni ürünün başarısı tahmin edilebilmeli;* Birçok yeni ürün projesi ticarileşmeye uygunluk göstermemektedir. BU yüzden projelerde öncelikli olanlar için karar verilmeli. Bunun için yeni ürün başarısı tahmin edilmeli ve hangi üründe bunu taşıyan özellikler varsa onun için öncelik tanınmalıdır. Cooper, (1998) üç özellikle başarılı projeyi başarısız projeden ayırmıştır. Bunlar; ürün mükemmelliği, sinerji ve pazar cazipliğidir.

*Yeni ürün başarısı kontrol edilebilir;* Yeni ürünün başarısı, projeye liderlik eden çalışan bir çok insanın elindedir. Bu insanların nasıl çalıştıkları ve ne yaptıkları gibi aktiviteler başarının belirli anahtarlarından. Bu aktiviteler proje lideri ve takımın kontrolü altında olmalıdır. Başarı sadece teknoloji, Pazar veya ürün değil aynı zamanda projenin nasıl ele alındığının bir sonucudur.

Bunlarla birlikte Cooper, (1998) yeni ürün başarısı için gerekli bazı faktörleri şu şekilde özetlemiştir.

- Yeni ürün başarısı doğrudan, yeni ürün geliştirme sürecine dair yönetim hareketiyle ilgilidir.
- Yeni bir ürünün başarısını sağlayacak anahtar değişkenleri bulmak oldukça zordur. Bu nedenle aktiviteler için sistematik bir yol çizmek başarı hakkında yöneticilere garanti verecektir.
- Müşterilerin avantajlarını karşılayacak eşsiz bir ürün düşünme ve bu temel üzerine plan geliştirmek şirketler için bu süreçte başarının merkezidir.
- Başlatma aktivitelerini iyi tasarlamak ve daha sonra bu plana göre başlatmayı yerine getirmek başarı için hayatidir.

Şirketteki iletişim ve koordinasyon kanalları başarılı yenilikleri besleyecektir.

### **3.3. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Pazarlama**

Yeni ürün gelişimi; genellikle başarıya giden bir anahtar olarak kabul edilir. Şirketi büyütmek, rekabeti sürdürebilmek ve uzun süre hayatta kalabilmek için sürekli olarak yeni ürünler çıkarılmaktadır. Bu geniş tabanlı yenilik, varolmanın ön şartıdır. Pazar savaşı sadece ürünün ürüne karşı olduğu bir anlayışla değil, bütün iş sistemi seviyesinde yürütülür ve kazanılır (Shervani ve Zerrillo, 1997).

Ürünü pazara ilk sunmak ilk tasarım ve üretim süreçlerini kısaltarak kısa sürede ürün üretmek, müşterinin isteği üzerine özel sipariş ürün üretmek, hatasız tasarım yaparak üretimde sürprizlerle karşılaşmamak, daha hızlı ve daha kısa sürede üretim yapmak, maliyetleri azaltarak rekabet gücü kazanmak, tüm üreticilerin ortak arzuları ve arayışlarıdır. Farklı müşteri ihtiyaçları ve istekleri tarafından şekillenen pazarlarda, nadiren basit bir ürün pazarın tüm ihtiyacını karşılayabilir. Diğer

firmalarda yeni ürün ortaya koyarak pazara girebilirler. Bununla beraber, genel tasarım, mühendislik ve üretimini paylaşmadan büyük bir miktarda eşsiz ürünler geliştirdiğinde, yeni ürün geliştirme ücretlerini dramatik bir şekilde kısıtlar. Firmalar bu nedenle eş zamanlı olarak art arda gelecek şekilde başlatılabilen ürün çeşitleri ve değişiklikleri üretmek için genel platformlar kullanarak bir çok pazar kısımlarını memnun etmeye çalışırlar (Pine, 1993). İstenilen ürün çeşitliliğini yaratmak için genel platformları kullanarak pazar rekabet edilebilirliği ve karlılığı artırmak gerekmektedir.



## 4. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME VE PAZARA TANITILMASI

Şunu bilmeliyiz ki, pazarlama karşılanmamış ihtiyaç ve istekleri saptar. Bu, saptanan pazarın kar ve potansiyelinin boyutlarını belirler, ölçer ve hesaplar. Şirketin en iyi hizmeti hangi kesimlere verdiğini netleştirerek en uygun ürün ve hizmetleri tasarlar ve piyasaya sürer. Pazarlamanın temel süreçleri; fırsatı tespit, yeni ürün geliştirme, müşteriye çekme, müşteriye tutma ve bağlılık yaratma ve sipariş karşılamadır. Bu süreçlerin tümünü yerine getiren bir şirket normal olarak başarıya ulaşır. Ama bu süreçlerden herhangi birinde başarısız olan bir şirket ayakta kalamaz (Kotler, 2004).

### 4.1. Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejileri

Şirketlerin bir rekabet üstünlüğü yaratıp korumasının gittikçe zorlaştığı ortadadır. Yeni ürünler ve yeni hizmet biçimlerinin ortaya çıkmasını olağan olmaktadır. Her gelişkin topluluk içinde hayal gücü yüksek işletmeciler tarafından doldurulmayı bekleyen milyonlarca görünmeyen boşluk vardır. Yaratıcı pazarlamacıların görevi bu boşlukları yakalamak ve kimsenin ne kaliteyi, ne hizmeti ve ne de ilişkiyi kolay kolay taklit edemeyeceği bir biçimde doldurmaktır.

Başarılı stratejik pazarlamanın kilit noktası odaklanma, konumlandırma ve farklılaşmadır. Şirket hedef pazarını dikkatli bir şekilde tanımlamalıdır. Eşi olmayan bir konum geliştirip ortaya koymalıdır. Sunduğu ürün ve hizmetlerde çeşitli farklılıklar geliştirmelidir ki, rakiplerinin taklit etmesi zor olsun (Kotler, 2004). Rekabetin başarısında kilit etmenler yüksek kalite ve iyi hizmet olmuştur. Bunun nedeni birçok şirketin bunlardan yoksun olmasıydı. Ancak bugün kalite ve hizmet sıradanlamaya başlamıştır. Bir şirket yüksek kalite ve hizmet olmadan mutlaka kaybeder. Şirketler rekabet edebilmek için, ürünleri daha hızlı üretip teslim etmek, daha iyi bir tasarım ve tarz yaratmak, ürüne başka avantajlar eklemek, müşterilerle uzun vadeli karşılıklı karlılık temelinde bir ilişki kurmak gibi yetenekler içeren yeni yollar öğrenmek zorundadırlar.

Yeni bir ürün geliştirme stratejisi, yeni ürün oyununa rehberlik eden stratejik bir baş plandır. Baş plan, ürün-pazar çevresinin çok iyi analiz edilip, ona yönelik planların yapılmasını ifade eder. Strateji yönetimi ile yakından alakalıdır. Ürün yenilik planları uzun dönemli planlardır. Bu planların uygulanması bireysel düzeyde faaliyetlerle

gerçekleşir. Fakat yeni ürün geliştirme stratejisi birkaç davranışı kapsar. Bunları Cooper (1998) şu şekilde açıklamıştır.

- *Amaçlar ve Rol:* şirketin stratejisinin gelecekteki görevini tayin eder. Yeni ürün geliştirme stratejisi, yeni ürün uğraşının amaçlarını belirler ve ürün yeniliğinin, firmanın ortak amaçlarını başarmasına yardım ederek oynayacağı rolü belirler. Bu stratejide performans amaçları kapsanabilir, istenen birtakım yeni ürün girişleri, beklenen başarı oranları ve yeni ürünlerden kabul edilebilir mali dönüşler gibi.
- *Arenalar ve Stratejik Hamle:* bir yeni ürün stratejisinin ikinci bileşeni, oyunun içinde oynanacağı arenaları belirtmedir. Bu, firmaların yeni ürün amaçlarının odaklanacağı pazarların, uygulamaların, teknolojilerin ve ürünlerin tiplerini tanımlar.
- *Saldırı Planı veya Stratejiye giriş:* yeni ürün geliştirme stratejisini üçüncü bileşeni stratejiye giriştir. Şirket yenilik amaçlarını başarmak için tanımlanan arenalarda fırsatları yakalamak ister ve bunu nasıl yapacağını planlar.

Her ürünün farklı özellikleri olduğu gibi her ürün içinde farklı ürün geliştirme stratejileri vardır. Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye adaptasyonu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Ürünlerin karmaşıklığı, rekabetçi çevre, teknolojideki değişim, hangi ürünlerin geliştirileceği gibi birçok faktör ürün geliştirme stratejilerinin işletmelere göre farklılıklar göstermesine neden olmuştur. İşletmelerin stratejik seçimleri genelde müşteri memnuniyetini sağlayarak uzun dönemde rekabet edebilme ve kar sağlamadır. Bunu gerçekleştirmek için müşteri odaklılığını sağlamak ve müşterileri tatmin eden ürünleri kısa sürede piyasaya sürmeyi gerekir. Müşterileri tatmin edecek olan ise, onlara kabul edilebilir fiyatlarla, rakiplerin ürünlerinden daha üstün kalite ve fonksiyonellikte ürünler sunmaktır. Böylece işletmeler yeniliği bir strateji olarak benimseyebilirler. Bununla birlikte ürün yaşam döngüsünün kısalması, ürünlerin ve üretim süreçlerinin kolayca taklit edilebilmesiyle rekabet avantajlarının yitilmesi de işletmeleri yeni ürün geliştirme konusunda zorlamaktadır. Genel olarak, işletmeleri yeni ürün tasarım konusunda zorlayan sebepler, işletme strateji ve

taktikleri, teknolojik gelişmeler ve müşteri taleplerindeki değişimler olarak sıralayabiliriz.

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 ürününün 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 (Eren, 2002).

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. 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 donanımına sahip olunması gerekmektedir. Bu alanları; pazarlama (ürün yelpazesi, hedef pazar, satışı, dağıtım), üretim, işgücü, satın alma, Ar-Ge, finans ve denetim olarak sınıflandırmak mümkündür (Porter, 2000).

Yeni ürün geliştirmede uygulanan strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin, iç organizasyonun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır (Eren, 2002). Porter (2000), bu stratejilerin belirlenmesinde bir şirketin başarılı bir şekilde gerçekleştirebileceklerinin sınırını dört kilit etkenin önemi olduğunu belirtmiştir:

- şirketin güçlü ve zayıf yanları rakipleriyle karşılaştırıldığında mali kaynaklarını, teknoloji durumunu, markasının tanınmışlığını ve benzerlerinin de içereb becerilerin profilidir.
- Bir organizasyonun kişisel değerleri, seçilen stratejiyi uygulaması gereken kilit yöneticilerin ve diğer personelin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. Değerlerle birleştirilen güçlü ve zayıf yanlar rekabet stratejisindeki iç sınırlardır. Bu sınırların haricindeki dış sınırlar ise şirketin sektörü ve daha geniş çevresi tarafından tanımlanır.
- Sektördeki fırsat ve tehditler; beraberindeki riskler ve potansiyel ödüllerle beraber ortamını tanımlar.
- Sosyal beklentiler; devlet politikaları, sosyal olaylar, örf ve adetler ile diğer birçok etkenin şirket üzerindeki etkisini yansıtır.

Proaktif ve reaktif olmak üzere iki temel başlık altında incelenebilecek ürün geliştirme stratejileri, işletmenin yeni ve varolan faaliyetleri arasındaki uyumu ve yeni ürün ile elde edilecek sonuçları etkiler. Proaktif ürün geliştirme stratejisini benimseyen işletmeler, teknolojik açıdan yenilikçidir. Yeni ürünler ve yeni pazarlar geliştirmede lider konumunda olmak isterler. Bunun için proaktif ürün geliştirme stratejisi, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve daha sonra da bu ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin tasarlanmasını öngörür. Proaktif yaklaşım, işletmelere pazarda ilk olma avantajı sağlar. Pazara sonradan girenler işletme taklit ürünlerle yenilikleri izlemeye çalışsalar dahi pazara ilk giren şirketler kadar başarılı olamazlar. Buna ek olarak, pazarda ilk olmak, müşterinin zihninde iyi bir yer edinmek için etkili bir yoldur. Reaktif stratejiyi benimseyen işletmeler ise, değişimi başlatan olmaktan ziyade bu değişimi takip etmek ve uyum sağlamayı amaçlarlar. Amaç öncü olmak ya da pazara yeni ürünler kazandırmak değildir. Yeni ürün geliştirme çalışmaları,

işletmenin ya da rakiplerinin mevcut ürünleri geliştirmeye dayanır (Berkowitz, 1994).

Kobu (1993), yeni ürünün geliştirilmesinde izlenilecek üç tip temel strateji olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

*Pazar hedefi stratejisi:* Üretici ne satabilirse onu üret görüşü dağrultusunda hareket eder. Yeni ürün kararları mevcut teknolojiyi ve süreç imkanlarını pek az ağırlık verilerek sadece tüketici isteklerine göre alır. Pazar araştırma sonuçları esas bilgi kaynağını teşkil eder.

*Teknoloji hedefi stratejisi:* Üretici mevcut teknoloji imkanlarını göz önüne alarak ne yapabilirse onu sat politikasını izler. Burada talep yaratılması ve üretilen malın satılması tamamen pazarlamanın sorumluluğu altındadır. Çok pahalı Ar-Ge çalışmaları sonunda yaratılan üstün teknoloji ürünler için bu stratejinin uygun olduğu söylenebilir.

*Fonksiyonlar arası strateji:* Ürün pazarlama, mühendislik, imalat ve diğer departmanların işbirliği ile geliştirilir. Ortaya çıkan ürün, mevcut teknolojik imkanları ve tüketici isteklerini en iyi şekilde bağdaştıran bir sonuç olur.

Temel olan yeni ürün geliştirme stratejilerini şu şekilde tanımlayabiliriz:

#### **4.1.1. Öğrenme Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejisi**

Öğrenme temelli yenilik stratejisi, örgütsel öğrenme biliminden türetilmiştir (Lynn ve Akgün, 1999). Huber'a (1991) göre örgütsel öğrenme, enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişlemesidir. Bir kurum kendi bilgi süreçlerini kullanarak potansiyel davranış kalıplarını değiştirebilirse, öğrenebilir. Diğer örgütlerden veya varlıklardan gözleme ve inceleme yoluyla öğrenme de bir öğrenme yöntemidir. Literatürde bu tip öğrenme en çok "benchmarking (karşılaştırma)" olarak yer almaktadır. Öğrenen organizasyonlar kavramını popüler kılan Senge (1990), öğrenmeye olan ihtiyacı şu şekilde ifade etmektedir. "Dünya, kendi içinde birbiriyle daha bağlantılı hale geldiği ve iş dünyası içinde karmaşık ve dinamik özellikler ağır bastığı sürece, çalışma daha "öğrenmeci" olmak durumundadır. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek olan organizasyonlar, bireylerin bir örgütün tüm seviyelerinde yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceklerini keşfedenler olacaktır."

Son yirmi yıldır örgütsel öğrenmenin önemi çeşitli bilim adamları tarafından tartışılmaktadır. Yoğun rekabet, iş gücündeki değişme, teknik değişiklikler ve pazar değişiklikleri ve belirsizlikler örgütleri öğrenmeye zorlamaktadır. Örgüt içindeki çoğu fonksiyon için öğrenme önemlidir. Bununla beraber yeni ürün gelişimi için de hayatidir. Bir çok bilim adamı örgütsel öğrenmenin örgütlere daha hızlı ve daha iyi yenilik yapmalarında yardım edebileceğini iddia etmektedir. Yeni ürün geliştirme sürecinin karmaşıklığı, fonksiyonlar arası bütünleştirme, değişen müşteri ihtiyaçları, ürünlerin kısa hayat döngüleri, güvenilir pazar bilgisi ve internet temelli bilgi akışı yeni ürün ve teknolojiler geliştiren firmalar açısından öğrenme ihtiyacını artırır (Lynn ve Akgün, 2000).

Bir yazar örgütsel öğrenmenin, yeni ürünü geliştirme için önemli olan örgütsel, pazar, teknolojik ve çevresel faktörlere daha iyi bir açıklama sağlayabileceğini savunmaktadır. Buna karşılık bazı yazarlar, yeni ürün geliştirmeyi sürekli bir öğrenme sürecine dönüştürmenin önemli olduğunu söylemektedirler. Ayrıca yeni ürün geliştirmede sürekli öğrenmenin dinamik çevrelerde başarılı olmak için bir şirketin yeteneğini arttırdığını söylemektedirler. Diğer bir yazar ise, içindeki öğrenmenin yeniden canlanması (rönesansı) örgütlerin hayatta kalmak için yeniden şekillenmelerinin ve yeniden yatırım yapmalarının sonucudur diye iddia etmektedir (Lynn and Akgün, 2000). Garvin de (1993) öğrenmeden, değiştirmeden veya geliştirmeden eski uygulamaları tekrar eden bireylerin ve işletmelerin kısa ömürlü ve verimsiz olduklarını savunmaktadır.

Smith (1999), öğrenmenin, bir örgüte diğerlerine göre avantaj sağlayıp sağlamadığına bakılarak eleştirildiğini söyler. Aynı zamanda rekabet edebilirlik açısından öğrenmenin önemini ifade eder ve belirsiz ve hızlı bir şekilde gelişen yeni teknolojilerin, rekabette bir adım önde olmak için bir öğrenme stratejisini gerektirdiğini savunur.

Bireyler arasındaki etkileşim örgütte yeni bilgiyi yaratır, sonra gruplar bu bilgiyi sentez yaparlar, ve son olarak örgüt bilgiyi büyütür. Sonuç olarak örgüt, öğrenen örgütün bir bloğunu inşa eden bilgi yaratan bir şirket olur (Lynn and Akgün, 2000).

Değişime adapte olabilmek ve hatta değişimi yaratabilmek için işletmelerin sürekli öğrenebilme yeteneğini edinmeleri gerektiğini savunan örgütsel öğrenme, bunun nasıl gerçekleştirileceğini de göstermektedir. İşletmeler genellikle yöneticileri ve iş

görenleri aracılığıyla öğrenirler. İnsanlar öğrenme merakı ve öğrenmeden tat alma duygulanıyla birlikte dünyaya gelmektedirler (Senge, 1990). İşletmeler çalışanları aracılığıyla elde ettikleri bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere aktararak öğrendikleri gibi, diğer işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak da öğrenirler. Diğer işletmelerle çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilecek olan “stratejik işbirlikleri”, işletmelere bu konuda zengin öğrenme olanakları sunmaktadırlar.

Yeni ürün geliştirmenin başarısının, yaratma yeteneği, bilgi depolama ve öğrenmeyle arttırıldığı ileri sürülür. Öğrenme temelli bir yaklaşım, bilgi kaydını, toplanan bilginin yeniden incelenmesini, dosyalamayı ve bilgi depolama sistemlerini, vizyon oluşturmayı (vizyon açıklığı, vizyon istikrarı, vizyona destek), eski ürünü yeniden incelemeyi ve takım istikrarını çevreler. Bilgi kaydı, takım toplantılarından ilk ürün kavramlarına müşterinin reaksiyonu, test sonuçları ve başlatılan ürünlere pazarın reaksiyonunu belgeleme davranışıdır. Yeniden inceleme, kayıtlanmış bilgiyi yansıtır. Dosyalama, kayıtlara kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılabilir format depolar, kayıtlar elde etmek demektir. Etkili bir kaydetme ve dosyalama sistemlerinin yeni ürün başarısı ile önemli bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Vizyon oluşturma, bir projenin amacı ve vizyonu ile ilgilidir. Vizyon oluşturma yapıları şunları içerir; Vizyon istikrarı (on prototipten ürünü pazara başlatmaya kadar yani tüm proje süresince sağlam bir amaç edinmekten ibarettir), Vizyon açıklığı (bir bütün olarak projedeki herkesin projenin amacını net anlamasını ifade eder), Vizyona destek (projenin amacına takım liderlerinin ve üst düzey yöneticilerin desteğini almaktır). Yeni bir projeye başlamak için önce eski iç proje üzerine bir takım analizler ve değerlendirmeler yapılmalıdır. Eski ürünü yeniden incelemek, geçmiş iç projelerde analiz ve değerlendirmelerin yapıldığı derecedir. Takım istikrarı, bir öğrenme temelli stratejinin son faktörüdür. Sağlam bir yeni ürün takımı elde etme, bir projeye başlayan takım üyelerinin başlangıçtan itibaren onun üzerinde kalmaları anlamına gelir (Lynn and Akgun, 1999).

İşletme misyonunun, vizyonunun veya stratejik amaçlarının açık ve anlaşılır olması çalışanların motivasyonunu ve çabalarının belirlenen amaçlara kanalize edilmesini de kolaylaştırır. Ayrıca örgütün amaçlarının ve planlarının yazılı ve açık olması, örgütün öğrenme kapasitesini artırmaya yardımcı olur (Sayılır, 2002). Değişen proje aktivitelerini kaydetme, gelecek projelerin yeniden incelenmesinin, başarısı üzerinde

bir etkiye sahiptir. Kaydetmenin yanında kaydedilen bilgiyi yeniden inceleme, öğrenmeyi geliştirmektedir. Hafızaya kaydedilen önceki örnekleri yeniden ele geçirmek bir görevin hızını ve performansını artırmaktadır. Kaydetme ve yeniden inceleme, örgütün öğrenmesini kolaylaştırmaktadır. İyi bir dosyalama sistemine sahip olmak, projede tutulan bilgiye ulaşmasında örgüt çalışanlarına yardım etmektedir. Etkili öğrenme için bilgi, daha kolay ve daha hızlı ele geçirilerek ulaşılabilir olmalıdır. Bilgiyi depolama ve bilgiyi yeniden ele geçirmenin yeni ürün başarısı için kritik olduğuna dair etkili bir metot öne sürülmektedir. Bütün bilgi elde edildiğinde, onları etkili bir şekilde yeniden incelemek için bir dosyalama sistemi gereklidir. Örgüt iyi bir dosyalama sistemiyle yeni ürün geliştirme aşamalarında profesyonel olabilir. Eski tecrübelerden öğrenme, örgüt için önemli bir bilgi avantajıdır. Geçmişten öğrenmeden şirketlerin eski hatalarını tekrar etmeleri olasıdır. Eski başarılar ve hatalar üst düzey yöneticilerin ve örgütte çalışanların öğrenmelerine yardım eder (Garvin, 1993), örgütler öğrenmek için başarılarını ve hatalarını yeniden incelemelidirler demektedir. Örgütsel öğrenmenin, geçmişte örgütlerin sahip olduğu tecrübelerle yakından ilgilidir. Örgüt çalışanları geçmiş projelerin sonuçlarını yeniden inceleyerek bilgi ve sezgilere ulaşırlar. Sonuç olarak yeni bir projeyi daha profesyonel bir şekilde şekillendirebilirler. Çünkü önceki projede örgüt çalışanlarının düştükleri aynı hataları yapmazlar. Eski ürünü yeniden inceleme, örgütte çalışanların öğrenmelerini sağlayan bir bilgi toplama aracıdır. Vizyona destek, yeni ürün geliştirmenin başarısında önemli bir rol oynar. Vizyon sadece örgütte çalışanlar tarafından değil aynı zamanda şirket müdürleri tarafından da paylaşılmalı ve kabul edilmelidir. Çalışanlar yeni fikirleri test ettiklerinde ve denediklerinde, müdürler çalışanları cesaretlendirerek onların öğrenmeleri için öncü olmalıdırlar. Sonuç olarak vizyon desteği, çalışanların motivasyonunu etkiler, daha fazla motive edilen insanlar şirket için daha iyidir (Lynn and Akgün, 2000).

Yeni bir ürün projesi ya pazar yada teknolojiyle ilgili olarak yüksek derecede bir belirsizliğe sahipse, öğrenme temelli strateji başarı şansını geliştirebilir. Öğrenme temelli strateji kullanarak büyük ölçüde başarı elde edilir. Öğrenmek için atılan her adım, araştırmayı ve tecrübeyi beraberinde getirir. Öğrenme temelli stratejiye, şirket tecrübe kazandığında, ürün tekliflerini arıtma ve şirketin pazara alışmasına yardım etmesi için ihtiyaç duyulur (Lynn and Akgün, 1998).



Hem pazarın hem de teknolojinin belirsizliği yüksekse, öğrenme temelli strateji üzerine odaklanmak gerekir. Tecrübe kazanma bu yaklaşımın zorunlu bir bileşenidir. Tarih, hem teknolojik belirsizliği hem de pazar belirsizliği yüksek olduğunda, öğrenme temelli stratejinin kullanıldığının ve başarılı olundugunun örnekleriyle doludur. Şirketler yeni ürünleri, potansiyel pazarları detaylı araştırarak, bu araştırmalardan öğrenerek ve yeniden araştırarak geliştirirler (Lynn ve Akgün, 1998). İşletmenin öğrenme kapasitesi, örgütün yapısı, yapılan işin karmaşıklığı ve işletmede çalışanların iyi yetişmiş elemanlar olmasına bağlı olarak değişecektir. Örgüt yapısı ve yönetim tarzı esnek olan, çalışanları iyi yetişmiş olan, karmaşık işlerle uğraşan işletmelerin, bu özelliklere sahip olmayan işletmelere göre bilgiyi daha kolay özümseyeceği ve kullanacağı belirtilmektedir. Ayrıca öğrenme sürecinin etkisi olan bilgi ve beceri ediniminin, işletmenin performansını olumlu yönde etkilemesi beklenir (Sayılır, 2002).

Bir iş çevresinin değişiklik ve karmaşasının hızı öyledir ki bir şirket, öğrenen bir örgüt olmadıkça hayatta kalmaz. Sadece, devamlı olarak öğrenen ve yeni fırsatların avantajlarını elde etmeye çalışan şirketler hayatta kalabilir ve başarılı olabilirler (Lynn ve Akgün, 1999)

#### **4.1.2. Hız Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejisi**

Günümüz rekabetçi ortamında, dünyanın globalleşmesiyle ve elektronik ticaretin artmasıyla işletmeler ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet vb. konularda diğer rakipleri ile artan bir rekabet içine girmişlerdir. Bu açıdan incelendiğinde, işletmeler rakipleri ile olan bu mücadelelerini sundukları ürün ve hizmetlerle karşılaştırmaktadırlar (Kabadayı, 2002). Şirketler yeni ürünler geliştirdiklerinde fırsatları yakalamak için daha hızlı olmalıdırlar. Belirsiz çevreler altında hız önemlidir. Bununla birlikte, sabit durumlar altında hız temelli strateji, yeni geliştirilen ürün üstün niteliklere sahip bir ürün değilse zorlayıcı olmayabilir (Lynn ve Akgün, 1998).

Millson ve arkadaşları (1992), bir hız güdümlü yenilik strateji için beş tane bileşen olduğunu belirtmektedirler. Bu faktörler, *Gelişimi Basitleştirme*, *Gecikmeleri Ortadan Kaldırma*, *Aşamaları Ortadan Kaldırma*, *İşlemleri Hızlandırma*, ve *Paralel Süreçlemeyi* içerir.

*Gelişimi Basitleştirme*, üretilen ürün çeşidinin işletme için uygun sayıya indirilmesi olarak tanımlanabilir (Kobu, 1993). Farklı ürünlerin ötesinde standart bileşen kullanma gibi süreç, iletişim ve arayüzleri daha kolay yerine getirmek için yapılır. *Aşamaları ortadan kaldırma*, gereksiz işlemleri kısaltmak ve kaldırmak için kullanılır. *Gecikmeleri ortadan kaldırma*, kullanılmayan zamanı ve gevşekliği kaldırmadır. *İşlemleri hızlandırma*, CAD/CAM gibi araçları kullanarak gelişimi hızlandırmayı içermektedir, ve *Paralel süreçleme*, iki veya daha fazla işlemi PERT ve CPM tekniklerini kullanarak eş zamanlı olarak yapıp birleştirir (Millson et al., 1992). Hız temelli stratejide odak, zamandır (Lynn ve Akgün, 1999). Rekabetin baskısı işletmeleri pazara daha hızlı, daha düşük fiyatlı ve kalite seviyesi yüksek yeni ürünler getirmeye zorlar (Lockwood, 1995).

Günümüzde teknik ve bilimsel buluş ve ilerlemelerin baskısı, gerek yeni bir takım ürünlerin piyasaya daha çabuk çıkması, gerek üretilen ürünlerin sahiplerinden daha çabuk tüketicinin arzu ettiği biçimde ve ekonomik yöntemlerle pazarlara dağıtılması ve ekonomik usullerin yaygınlaşması, işletmeleri hızla yeniliğe iten başlıca faktörler olmaktadır. Çünkü belli alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda işletme için amaç, tektir; gereksinimleri daha iyi karşılayan, daha bol kazanç getiren ve daha ucuza maledilebilen ürün üretebilmek. Bu yolda harcanan çabalar, devamlı bir yenilik sürecinin doğmasına neden teşkil etmeye yeterlidir. Aşağıdaki üç temel özellik yeni ürünün geliştirme sürecinde ürün döngüsünü hızlandırır ve endüstrideki herkesin daha hızlı hareket etmesini sağlar (Büyüközkan ve ark., 2004):

*Esneklik:* Ürün geliştirme sürecinin etkili olarak değişen pazar koşullarına cevap verebilmesini sağlar.

*Modülerlik:* İşin gerekiyorsa farklı coğrafyalarda bile paralel bir şekilde yapılarak hızlandırılmasını ve aynı zamanda daha sonra gerekli eklemelerin mümkün olmasını sağlar.

*Erken geri besleme:* Yeni ürün geliştirmede tüketiciden anlamlı ve hızlı bir geri besleme alınır. Bu; yeni fırsatlar belirlemeye, yeni tasarıma yansıtmaya ve var olan ürünün azalan ilgisinin nedenlerini belirlemeye yarar.

ABD' nin dünyaca ünlü bilimsel araştırma merkezlerinden Stanford Araştırma Enstitüsü, uzun yıllar yaşama savaşı veren ve varlıklarını güçlkle sürdüren işletmelerle, hızlı bir gelişme temposu içerisinde bulunan işletmelerin durumlarını

karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Gelişme temposu hızlı olan işletmeler, diğer gruptan aşağıda belirtilen hususlarda ayrılıkk göstermektedir:

- Büyüyen ve büyüme eğiliminde olan pazarlarla ürünleri sistematik bir biçimde incelemekte ve fırsatları zamanında değerlendirerek harekete geçmektedirler.
- Yeni olanakları araştırmak ve değerlendirmek için ileriye ait programlar yapmakta ve bütçelerinde fonlar ayırmaktadırlar.
- Kendi kendilerini kontrol ve eleştirme uygulamalarını günlük faaliyetlerinin değerlendirmesinde de yapmakta ve böylece piyasayı ve kendi durumlarıyla rakiplerinin durumlarını daha iyi değerleyebilmektedirler.
- Üst yönetim kademelerini dolduran yöneticiler, nitelikleri itibariyle, mücadeleci sonuçlardan kolayca tatmin olmayan, cesur, atılgan kişilerden oluşmaktadırlar. Bu tür yöneticiler başkalarını izlemektense, faaliyette buldukları sektörde lider olmayı ve bu nedenle, gerekli değişiklikleri ve yapmayı başarmaktadırlar.
- Her firmanın bünyesinde yeni ürün, usul ve yöntemlerin araştırılması için araştırma ve geliştirme servisleri kurulmuştur. Bu durum işletmelerin ana amaçlarında açıkca belirlenmiş ve planlı büyüme politikası benimsenmiştir. Bu politika aşırı risklerin ve dengesiz büyümenin önüne de geçmektedir.

Eğer şirketler çevre dışındaki herhangi bir dalgalanmaya rakiplerinden daha hızlı cevap verirlerse, daha iyi yeni ürün geliştirme performansı elde edeceklerdir. Global bir rekabet çevresinde sadece ürün yeniliğini en hızlı takip eden şirketler başarıya sahip olacaktır (Liu et al., 2004). Yapılan bir araştırmada son beş yılda pazara ürünü ilk çıkaran on firmadan sekizinin pazar lideri olduğu görülmüştür. Ürünü pazara ilk çıkaran olmak, tasarım ve üretim süreçlerini kısaltarak kısa sürede ürün üretmek, müşterinin isteği üzerine özel sipariş ürün üretmek, hatasız tasarım yaparak üretimde sürprizlerle karşılaşmamak, daha hızlı ve kısa sürede üretim yapmak, maliyetleri azaltarak rekabet gücü kazanmak; tüm üreticilerin ortak arzuları ve arayışlarıdır (Filiz, 2003).

Pazarda hız gitgide yeni ürünün başarısı için zorunlu hale gelmektedir. Hız ve esneklik yeniliğin başarısı için zorunludur (Lynn and Akgün, 1998). Rekabet çevresi,

hız ve esneklik, hızlı bir şekilde ilerlemek ve yeni ürünün başarısı için çok gereklidir. Buna örnek olarak Japonya verilebilir. Japon endüstrisindeki çalışmalar, Japon şirketlerinin kritik rekabet avantajlarından birinin hızlı bir şekilde yeni ürün geliştirme yetenekleri olduğunu göstermektedir (Lynn and Akgün, 1999). Kleinschmidt ve Cooper'e (1994) göre hız şu avantajları meydana getirir;

- Rekabet avantajını artırır,
- Firmaların, pazarın ve teknolojinin değişimine hızlı bir şekilde cevap vermesini olası kılar,
- Karlılığı artırır.

Artan yerli ve global rekabet, yeni teknolojilerdeki sürekli gelişim, hızlı olarak değişim, müşteri ihtiyaçları ve istekleri şirketleri yeni ürün geliştirme faaliyetlerini hızlandırmak için zorlamaktadır. Bu nedenlerden dolayı, devamlı olarak süreçlerini hızlandıran şirketlerin bugünün ve yarının belirsiz çevresinde başarılı olması daha yüksek olasılığa sahip olacaktır (Lynn ve Akgü, 1999).

#### **4.1.3. Pazar Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Strateji**

Pazar yönelimi genellikle yeni ürün projelerinde gözden kaçırılan bir kısımdır. Pazar yönelimi eksikliği ve yetersiz pazar değerlendirmesi yeni ürün başarısızlığı için bir nedendir (Cooper, 1998). Bir işletmenin yeni bir ürün geliştirmesi veya mevcut bir üründe kaliteyi yükseltici ve maliyetleri düşürücü yenilikler yapması, bu işletmeye pazarın önemli bir payını kazandırabilir. Bir işletmenin gerçekleştireceği yeni ürünler endüstriyi de peşi sıra sürükleyerek tümüyle değiştirebilir. Böyle bir değişiklikten ekonomik anlamda en fazla kazancı şüphesiz yeniliği pazara ilk sunan işletme sağlayacaktır. Pazara ilk önce girmenin büyük avantajları bulunmaktadır. Yeni bir ürün elde edilirken araştırma ve geliştirmeye büyük kaynaklar ayrılır. Ancak zamanında yeni bir pazara ve dolayısıyla yeni tüketicilere sunulan yeni ürün, kısa sürede kara geçer.

Bazı yazarlar, bir pazara yönelme ile performans arasında dolaylı olan veya farz edilen bir ilişki olduğunu savunurlar. Kültürel açıdan pazar yönelimi; üstün müşteri değeri yaratarak rekabet avantajı elde edilebilmesi için rakip yönelimin ve müşteri yöneliminin benimsenmesi ve fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanmasıdır (Kohli ve Jaworski, 1993).

Pazar yönelimi yönetsel bakış açısından; müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve tercihlerindeki değişime ilişkin bilgilerin toplanması, elde edilen bu bilgilerin organizasyondaki bütün departmanlar arasında dağılımının sağlanması ve pazara verilecek tepkinin bu bilgiler doğrultusunda belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Üç tane belirli faaliyetten oluşmuş bir pazar yönelimi tanımlarlar (Kohli ve Jaworski, 1993): (1) Müşterilerin bugünkü ve gelecekteki istekleriyle ilgili olan pazar bilgisinin örgütte geniş çapta üretimi, (2) Departmanlar arası bilginin yayılımı ve; (3) Buna örgütte geniş ölçüde duyarlılık gösterilmesi.

Ayrıca duyarlılık bileşeni diğer iki faaliyetin birleşiminden oluşmuş olarak tanımlanır. Bu bileşenler şu şekilde açıklanabilir (Kohli ve Jaworski, 1993):

*Pazar Bilgisinin Üretilmesi:* Pazar yöneliminin başlangıç noktası pazar bilgisine duyulan ihtiyaçtır. Bir işletmenin üstün müşteri değeri yaratabilmesi için mutlaka müşterilerin satın alma davranışlarına ilişkin bütün bilgilere sahip olması gerekmektedir. Pazar bilgisi sadece müşterilerden öğrenilmiş ihtiyaç ve tercihlerden oluşmaz. Aynı zamanda müşterilerin bu ihtiyaç ve tercihlerini etkileyen dış faktörlerin analiz edilmesini de kapsar. Pazar yönlü olmak hukuki düzenlemeleri, müşterilerin tercihlerini etkileyebilecek rekabeti ve değişen çevre koşullarını ve bunların, müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri üzerindeki etkilerini yakından izleyip analiz etmeyi gerektirir. Bunlarla birlikte rakiplerin hareketlerini gözleyip onların, müşterilerin tercihlerini nasıl etkileyebilecekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Pazar bilgisi sadece müşterilerin bugünkü ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili değil, aynı zamanda gelecekteki olası ihtiyaç ve tercihlerle de ilgilidir.

*Pazar Bilgisinin Yayılması:* Organizasyondaki bireyler ve departmanlar tarafından üretilmiş pazar bilgisinin, tepkinin oluşturulmasında etkin kullanımı için işletmede çalışan bütün bireyler ve departmanlar arasında paylaşılması zorunludur. Pazar bilgisinin departmanlar arasında bu şekilde yayılması, farklı departmanlar tarafından ortak bir hareket temelini oluşturulması için de önemlidir.

*Duyarlılık:* Hedef pazarı seçme, ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve sunulması, dağıtım ve tutundurma faaliyetlerinden oluşur ve bu da sadece pazarlama departmanının görevi değil, departmanların sorumluluğu altındadır.

Birçok yazar üst yönetimin örgütün değerlerinin ve yöneliminin şekillenmesinde kritik bir rol oynadıklarını söylemektedirler. Bu yazarlara göre; bir örgüt müşteri

ihtiyaçlarına duyarlı olmanın önemi hakkında üst düzey yöneticilerden işaret almadıkça, o örgütün pazar yönelimli olma olasılığı yoktur. Pazar ihtiyaçlarındaki değişme duyarlı olma, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini keşfederek yeni ürünler ve hizmetleri tanıtmayı gerektirir. Fakat yeni ürünler, hizmetler ve programlar genellikle yüksek bir başarısızlık riski taşır ve varolan ürünlerden daha fazla dikkat çekme eğilimi gösterirler. Eğer üst düzey yöneticiler risk almakta ve doğal olarak ara sıra olan başarısızlıkları kabul etmekle bir isteksizlik gösterirlerse, alt kademedeki yöneticilerin müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere yanıt vermek için yeni öneriler teklif etmeleri ve ortaya koymaları daha fazla olasıdır. Eğer üst yönetim riskten nefret ediyorsa ve başarısızlıklara hiç tolerans göstermiyorsa, alt yöneticilerin üretime odaklanma veya pazar bilgisinin yayılımına odaklanma veya müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere yanıt verme olasılıkları daha azdır (Kohli ve Jaworski, 1993). Üst yönetimin risk alma olasılığı ne kadar artarsa pazar bilgisi üretimi, bilginin yayılımı ve müşteri ihtiyaçlarına duyarlılık, yani pazara yönelim de o kadar artar.

Pazar temelli yenilik stratejisinde müşterilerle iletişim zordur. Bazı yazarlar, pazar temelli olmanın gerçekte yeniliğin bazı durumlarında karlılığa engel olabileceğini söylemektedirler. Pazar temelli yenilik stratejisi için önemli faktörler, müşterileri ve ilk kullanıcıları, bugünkü kapsamlı analizleri, potansiyel müşterileri, rakipleri ve yeni ürün geliştirme süreci boyunca pazarlamanın girdisine değer vermeyi içeren yeni ürünler için dış kaynakları kullanmaktır. Bu böyledir. Çünkü müşteriler iyi belirlenmiştir ve tipik olarak iyi tanınmaktadırlar (Lynn ve Akgün, 1999).

Bazı yazarlar pazar yönelimiyle müşteri yönelimini aynı anlamda kullanmışlar ve müşterilerle sadece bugünü dikkate alarak değil, gelecekteki olası tercihlerini anlayacak şekilde rakipleri ve diğer alıcı satıcıları da dikkate alarak ilgi gösterilmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır. Bazı yazarlara göre ise, pazar yönelimli ve müşteri yönelimli işletmelerin gelişmesindeki en önemli anahtar yöneticilerin nasıl değerlendirildikleri ve nasıl ödüllendirildikleridir. Eğer yöneticiler kısa dönemde karlılığa ve satışlardaki artışa göre değerlendirilir ve ödüllendirilirse, sürekli olarak bu iki faktöre odaklanacaklar ve organizasyonun sürekliliği için gerekli olan müşteri tatmini gibi kavramları gözardı edeceklerdir. Bu nedenle pazar faktörlerini

dikkate alan değrlendirme ve ödüllendirme ststeminin benimsenmesi, pazar bilgisinin üretilmesinde, yayılmasında ve cevabın hazırlanmasında olumlu etkiye sahip olacaktır (Jaworski ve Kohli 1993).

Yeni ürün başarısızlığında rol oynayan sebepler; yetersiz pazar araştırmaları, yetersiz pazar analizi, zayıf pazar çalışmaları, testleri ve pazar faaliyetleri ürün yetersiz kaynaklardır. Pazar faaliyetleri yeni ürün süreci içinde önemin en az verildiği, halbuki çok önem verilmesi gereken bir parçadır. Başarılı olmak için, pazar yöneliminin bütün yeni ürün süreci içerisinde yer alması gerekir (Cooper, 1998).

Yeni ürün geliştirme için pazar temelli bir yenilik stratejisini kullanmanın etkisini inceleyen bazı yazarlar, yenilik kökten bir yeni ürün olduğunda, bu stratejinin başarı veya başarısızlık üzerinde etkisinin çok az olduğunu buldular. Buna karşın diğer bir yazar, bir şirket genellikle olgunlaşmış teknoloji ile hizmet edilen bir pazar hedeflediği zaman, uygun yeni ürün geliştirme stratejisi açıktır ve süreç temelli ve pazar temelli olmaya odaklanır demektedir. Yüksek pazar ve düşük teknoloji belirsizliği olduğu zaman öğrenme ve pazar temelli yenilik stratejilerini kullanmak gerekir. Çünkü yeni ürün geliştiren şirketler pazar hakkında, onun ihtiyaçları ve gerekleri hakkında öğrenmeye ihtiyaç duyarlar (Lynn ve Akgun, 1998).

Pazar temelli yenilik stratejisi, pazarlama disiplininde daha geniş çapta kabul edilen stratejilerden biridir. Pazar temelli yenilik stratejisinde odak nokta müşteridir. Pazarda girişken olma, müşterilerin neye ihtiyaçı olduğunu ve ne istediğini bilme ve sonrada bu talepleri geliştirme anlamına gelmektedir. Müşterinin sesi, pazar temelli bir strateji ile aynı anlama gelmektedir (Lynn ve Akgun, 1999). Geleneksel olarak, müşteriler bir pazar yöneliminin ilk odak noktaları olarak düşünülür (Kohli ve Jaworski, 1993).

Günümüzde müşteriler tarafından yönlendirilmeyen bir organizasyonun rekabetçi pozisyonunu koruması ve geliştirmesi mümkün değildir. Dolayısıyla müşteri tatmininden bir adım öteye giderek müşterilere değer sunma olgusu üzerine odaklanması ve müşterilerin, organizasyonu rakiplerinden farklı olarak algılanmasını sağlayacak alanların ne olduğunun sorgulanması önem taşımaktadır (Butz, 1995). İşletmelerin başarısı farklı ulusal pazarlarda müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler sunmalarından kaynaklanmaktadır (Sakakibara ve Westney, 1997). Pazar yönelimini konu alan çalışmalarda özellikle işletme performansını artırıcı bir sonucu olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında pazar yöneliminin işletme karlılığında artışa,

çalışanların tatminini sağlama ve birlik ruhunun gelişimine, müşteri tatminine, hizmet kalitesine, yeni ürün geliştirmeye ve satış gücünün performansını artırmaya neden olduğu gözlenmiştir (Uzkurt, 2002).

#### **4.1.4. Teknoloji Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejisi**

Bilginin, sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınması demek olan teknoloji, geniş anlamda Ar-Ge, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılabilir bilgi ve becerilerin tümüdür. Teknolojik yenilik de “Üretim süreçlerinde yenilik, yeni ürünler ve yeni kurumsal örgütlenme biçimleri” olarak tanımlanmaktadır (Zaim, 2001). Teknoloji, bir sanayi dalıyla ilgili üretim yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi olarak tanımlanabilir. Teknoloji; üretimle ilgili bilginin gerçek hayatta kullanılmasını ifade eden tekniklerin bütünü oluşturmaktadır. Ayrıca insanın bilgisini çeşitli araç ve gereçlerin oluşumunda devreye sokması ve insanın maddi çevresini değiştirmek ve denetlemek amacı da teknoloji tanımında yer almaktadır. Teknoloji bilgi birikiminin pratik hayatta yaygın biçimde uygulanması anlamı taşımaktadır. Teknolojik gelişme, üretim ile ilgili yöntemleri, kullanılan araç gereç ve aletleri kapsayan bilgideki gelişmeyi ifade etmektedir (Tokol, 2000).

Günümüzde yenilik üretmek isteyen işletmeler hem ürettiği ürünleri, hemde bunları üretmek için kullanılan teknolojiyi yenilemek ve dolayısıyla Ar-Ge’ye yüksek kaynak ayırmak zorundadır (Sarıhan, 1998). Teknoloji temelli bir stratejide fikirlerin kaynağı genellikle Ar-Ge bölümleri ve mühendislik gruplarından ortaya çıkmaktadır. Şirket kurucusu genellikle pazarlamaya yönelmeye karşı bir tekniğe sahiptir ve Ar-Ge yapan insanlar tipik olarak pazarlama ve onların analizlerine inanmamaktadırlar (Lynn and Akgün, 1998). Ancak çoğu şirket için kritik element, teknolojisi değil, pazarın anlayabilme yeteneği ve pazardaki değişikliklere yerinde tepki verebilme yetkinliğidir. Teknoloji, pazardaki değişimlere tepki vermek için hayati bir araçtır ve teknolojik gelişmeler sürekli olarak izlenmelidir (Barrier, 1994).

İşletmelerin gelişmesinde; yeni buluşların yapılması, teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi ve işletmenin yapısına uygun teknolojiyi uygulamaya koyması çok önemlidir. Kendini yenilemeyen işletmeler yok olup gideceklerdir. Yenilik, kendini



geliştirmek isteyenler için önemli bir uğraştır (Sarıhan, 1998). Teknolojiyle müşteriler arasındaki bağlantı, yalnızca şu anda ifade edilen ihtiyaçlar değil, aynı zamanda ifade edilmemiş ihtiyaçları karşılayabilecek ürün yada hizmet konseptleri tarafından kurulur. Amaç geniş anlamda yarar güdümlü olabilmek, sürekli olarak insanlığa henüz ifade edilmemiş yararlar sağlayacak teknolojileri aramak, bunlara yatırım yapmak ve egemen olabilmektir (Hamel, 1998: 133-134).

Teknik yetenekler (teknolojik yetenekler ve üretim yeteneği) bir ölçüde yeni ürün başarısıyla bir tutulmaktadır (Kim et al., 2004). Yeni ürün geliştirme sürecini yeni teknolojilerle tamamlamak şirketlere fiyat, zaman ve pazar açısından avantaj sağlayacaktır (Gallard, 1999). İnternet, web, geniş bant bağlantıları ve kablosuz ağlar gibi teknolojileri içeren yeni bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni ürün geliştirmenin her adımında bilgi toplama, bilgi sınıflandırma ve kullanma, kendi pazarlarını daha iyi tanıma ve daha doğru hedef belirleme, değişik kaynaklar kullanarak daha çok yeni fikir üretme, hızlı veri toplama vb. konularda destek sağlar, Ayrıca firmanın organizasyon yapısına, modernliğine ve bulunduğu pazara göre de teknoloji kullanmanın etkisi farklı derecelerde olur. Yeni ürün geliştirme süreci; ürün portföyü planlaması, strateji geliştirme, kavram üretme, kavram eleme, iş analizi, tasarım-geliştirme, test ve onaylama, üretim geliştirme ve ticarileştirme olarak detaylı adımlarla tanımlanabilir. Her adımın kendine has gerekleri, zorlukları ve incelikleri vardır. Aşağıda bu adımların her birinde teknolojilerin oynayabileceği rol kısaca incelenmekte ve yeni ürün geliştirme sürecine teknolojinin katkıları belirtilmektedir (Buyükozkan ve ark., 2004).

*Ürün formatı:* Bu aşama firmaların kendi ürünlerini, rekabet ortamında analizini yapmaya yarar. Bunun için ürünlerin SWOT analizi yapılır, pazardaki rakip ürünler değerlendirilir ve hangi tip ve hangi miktarda yeni ürün çeşidi yaratılacağı tespit edilir. Bu aşamada teknoloji tabanlı sistemler bilgi toplamada, sınıflandırmada ve bilgiyi kullanmada kullanılabilir. Böylece bu teknolojilerin kullanımı sayesinde şirketler ürün portföyü konusunda daha doğru kararlar verebilirler.

*Strateji geliştirme;* Yeni ürün geliştirme süreci, şirketler tarafından stratejilerinin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Şirketin stratejisiyle aynı paralelde ürünler geliştirmek, o şirketin pazarda daha rekabetçi olmasını ve vizyonuna daha

kolay ulaşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda şirket stratejisine sadık yeni ürünlerle eski ürünler arasında bir uyum olur ki, bu da sinerji yaratır. Teknolojinin bu adımda kullanımı, firmanın içinde bulunduğu pazarın daha iyi tanınmasına ve bu yolla daha doğru hedefler koymasına yarar. Benzer şekilde yeni ürün geliştirme stratejilerinin daha hızlı oluşturulmasında yine teknolojinin sağladığı bilgiye hızlı ulaşım yardımcı olur ve ayrıca bunun daha etkin yapılmasını da sağlar.

*Kavram üretme:* Bu aşamada mümkün olduğunca fazla ve değişik yeni ürün fikirleri geliştirilir. Bunun için müşteri ihtiyaçlarından ve gelen şikayetlerden faydalanmak daha olumlu sonuçlar verir. Başarılı bir kavram üretme çalışması gerginlikten ve stresten uzak, beyin fırtınası yapmaya elverişli bir ortam gerektirir. Bu sayede her katılımcı kendi fikrini rahatça ortaya koyarak katkıda bulunabilir. Bu aşamada teknoloji kullanılarak değişik yerlerde bulunsalar bile daha fazla kişiye ulaşım fikirleri alınabilir. Amacın mümkün olduğu kadar çok fikir üretmek olduğu bu adımda teknoloji çok faydalı olabilir.

*İş analizi:* Kabul edilen kavramlar üzerine bu adımda bir izilir; bu sayede bu fikirler hayata geçirilebilir. Bunun için bu adımda detaylı pazar analizi, teknolojik uygunluk ve fizibilite çalışmaları yapılır. Bu çalışmaların yapılması için pazar, yeni teknolojiler ve mali ortam hakkında bilgiye sahip olmak önemlidir. Teknoloji, firmaların bu konulardaki güncel bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar. Ayrıca yeni teknolojinin tedarik edilebileceği firmalarla kolayca haberleşilebilir ve gerekli bilgiler paylaşılabilir. Bu da iş analizi adımının daha etkin ve hızlı olmasını sağlar.

*Geliştirme:* Bu adımda yeni ürün fikri hayata geçirilir. Bunun için firmanın bütün departmanlarından yetkililerin katılımı gerekebileceği gibi dışarıdan tedarikçi, nakliyatçı vb. firmaların yetkililerinin katılımı da olabilir. Teknoloji bu aşamada koordinasyon sağlamada kullanılır. Örneğin tasarımcılar web üzerinden yeni ürünün teknik resmini, prototip fotoğraflarını ve yeni fikirlerini paylaşabilirler. Aynı zamanda teknoloji aracılığıyla farklı departmanların yada diğer firmaların yetkilileri bir arada çalışmasıdır.

*Onaylama:* Bu adım yeni ürün geliştirme çalışmalarına kadar olan kısmını oluşturabilecek kadar uzun ve detaylı çalışmalar gerektirebilir. Yeni ürünün

üretilebilir olup olmadığı, müşteri ihtiyacına ne kadar cevap verdiği, doğru çalışıp çalışmadığı vb. özellikler sınanır. Bunun için birçok prototipten faydalanılır. Teknoloji sayesinde değişik mekanlarda yapılan testler yapılabilir, test maliyetleri ve test kalitesi yükseltilebilir.

*Üretimi gerçekleştirme:* Üretimi gerçekleştirme aşamasında, yeni ürün üretimi için gerekli süreler tanımlanır. Bu, ürünün istendiği biçimde hızlı ekonomik üretimi için gereklidir. Teknoloji bu konuda ve dokümantasyonda ve fikir paylaşımında faydalı olabilir. Üretim ve tasarım arasındaki bilgi akışı da web üzerinden sağlanabilir. Bu da üretimin etkinliğini artırır.

*Ticarileştirme:* Bu adımda firma pazarlama ve üretim planlarını tamamlar ve gerekiyorsa gözden geçirme sonrası değişiklikler yapılır. Bu adımda hem stratejik hem de taktiksel kararlar alınır. Ticarileştirmenin başarısı da strateji ile taktik kararların uyumlu olmasına bağlıdır. Bu adımda teknoloji yine değişik yerlerdeki kişiler arasında bilgi ve fikir paylaşımında kullanılabilir. Aynı zamanda ürünlerin tanıtımı için firma veritabanlarındaki bilgilere satıcılar tarafından ulaşılması da ticarileştirmeyi etkin kılar.

#### **4.1.5. Süreç Temelli Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Stratejisi**

Yeni ürün geliştirme süreci bir çok şirketin büyümesi ve başarısı için hayati bir süreç olarak gösterilir. Bugün şirketler global ve dinamik bir rekabet çevresinde yansıyorlar. Bu dinamik çevrede şirketler başarılı olmak için yeni stratejiler, yeni teknolojiler ve yeni süreçler düşünerek yeni ürünler geliştirmelidirler. Phillips ve arkadaşları (1999) ürün geliştirme sürecini, ürünün fikir oluşturma aşamasından pazara girene kadar geliştirilmesi olarak tanımlarlar. Bundan dolayı ürün geliştirme süreci fikirden üretim ve satışa kadar birçok faaliyetleri birleştirir.

Süreç temelli yenilik stratejisi; evreyi, incelemeleri ve aşama-kapıları (Stage-Gate) vurgular. Bir plan geliştirme ve sonra onu izleme önemlidir. Bir plan geliştirme ve onu izleme yeni ürün geliştiren şirketler için daha yüksek bir başarı olasılığı sağlar. Bu anlamda odak, süreç temelli stratejideki proje yöneticisidir. Yeni ürün geliştirme sürecini kullanma için içerden ve dışardan bazı zorlamalar vardır. Yeni ürün geliştirme sürecinin iç ve dış boyutları şunlardır (Phillips ve diğerleri, 1999) : (a) *Yeni Ürün Geliştirmenin İç Boyutları*; şiddetli uluslararası rekabet, farklı ve hızlı bir şekilde

değişen teknolojiler. (b)*Yeni Ürün Geliştirmenin Dış Boyutları*; Ürün performansı, ürün geliştirme zamanı, ürün geliştirme fiyatı.

Sistemik bir yeni ürün geliştirme sürecini ilk taktif eden kişi olan Cooper (1988a, 1988b), yeni bir ürün kavramı için sadece her bir safhada mantıklı bir şekilde ilerlemenin değil aynı zamanda safhaların ustalıkla tamamlanmasını da önemli olduğunu ifade etmektedir ve altı aşamayı içeren birçok aşamalı yaklaşım önermektedir:

- İlk olarak pazarı değerlendirme ve teknik onama,
- Teknik kavram tanımlama,
- Ürün geliştirme,
- Ürün test etme,
- Pilot üretim,
- Ticarileştirme.

Önceki araştırmacılar bu aşamaları dört başlık altında incelemişlerdir: *Ön geliştirme, Gelişme, Test etme ve Ticarileştirme*. Gelişmiş incelemeler en önemli safhanın ön geliştirme safhası olduğunu ileri sürmektedir. Bu safhalar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Lynn ve Akgun, 1999) :

- **Ön geliştirme:** İlk olarak, fikirlerin ilk görüntülenmesi, pazaryeri, müşteriler ve rakiplerin vb. bir değerlendirmesi gibi ilk pazardeğerlendirmesi, “şirkette ürün geliştirilebilir mi? ve yatırım yapılabilir mi?” gibi sorulara hitap eden ilk teknik değerlendirme, detaylı pazarincelemesi, detaylı müşteri incelemeleri, rekabet analizi ve durumincelemesi, kavram testlerinden meydana gelen pazarlama araştırması ve ön geliştirme; iş ve mali analiz, projeleri mali olarak analiz etme, minimum yatırım dönüşünü belirleme, pazar çekiciliğine bakma vb.
- **Gelişme safhasında,** fikirler elenerek oldukça azaltılır ve prototipler üretilir.
- **Safhayı test etme,** ürün kavramını belirtme, imal edilebilirliği ve malikriterleri yerine getirebilmeyi sağlamak için geçerli kılınır. Bu safha, firma içi ürün testleri, alan denemeleri, pilot üretim, deneme satışı veyeniden gözden geçirilen mali analizi içerir.

- Ticarileştirme, ürünün tam olarak üretimidir. Bu safha, pazarda ürünü başlatma ve pazarlama stratejilerini ve planlarını, pazarlama uygulamasını kapsamaktadır.

Birçok aşama yeni ürün geliştirmeyi bir yenilik süreci olarak ele alır. Gittikçe artan yeni ürün geliştirmede başarı için kritik faktör, yaratıcılığın gelişmesi için süreçtir (Takayama et al., 2002). Sonuç olarak ürün geliştirme bir süreçtir. Ürünün geliştirilmesi için bir proje oluşturmak ürün geliştirmenin tüm aşamalarını projede belirtmek, yapılacakları bir proje mantığında üretmek gerekir. Bu, pazara sunum süresinin kısaltılmasında son derece etkilidir. Yeni ürün geliştirme kaynaklarında, süreç temelli strateji en yoğun şekilde incelenen stratejidir. Yeni ürün geliştirme süreci, yeni ürünün başarısı için kritik bir faktördür (Lynn ve Akgün, 1998). Birçok araştırmada yeni ürün geliştirme süreci birçok şirketin büyümesi ve başarısı için hayati bir süreç olarak gösterilir. Bugün şirketler global ve dinamik bir rekabet çevresinde yarışıyorlar. Bu dinamik çevrede şirketler başarılı olmak için yeni stratejiler, yeni teknolojiler ve yeni stratejiler düşünerek yeni ürünler geliştirmelidirler.

#### **4.2. Yeni Ürün Geliştirme Stratejilerinin Önemi**

Yeni ürün geliştirme süreci şirketlerce stratejinin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Şirketin stratejisiyle aynı paralelde ürünler geliştirmek, o şirketin pazarda daha rekabetçi olmasını ve vizyonuna daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır (Büyüközkan ve ark., 2004). İşletme stratejisi olarak birçok işletmede, kapalı kapılar ardında kıdemli yöneticilerce hazırlanır. Genellikle teknik ve fonksiyonel yönetim şirket stratejisini anlamaz. Tepe yönetimi ile orta ve alt kademe yönetimi arasındaki iletişim eksikliği işletmenin stratejik yönü ile ilişkili olmayan kararlarla sonuçlanır. Tepe yönetiminin günlük faaliyetlerinden elini çektiği, merkezi olmayan örgütlerde bu durum daha farklıdır. Stratejiye bakılmaksızın taktik karar alma maliyetidir ve bu rekabetçi olmayan ürünler ortaya çıkartabilir veya tamamen işletmenin kapanması ile sonuçlanabilir (Kabadayı, 2002).

Yeni ürünlerin geliştirilmesinde muhtemelen en başarılı şirketler, esasında iyi tanımlanmış bir yeni ürün stratejisine sahip olanlardır. Pazar ve ürün fırsatlarının etkili bir şekilde belirlenmesi için yeni ürün geliştirme stratejisi yardımcı olarak görülür (Booz et al., 1982).

Yeni ürün geliştirme stratejisinin öneminden bahsederken yeni ürün geliştirme stratejisinin ne anlama geldiğinden, neden yeni bir ürün geliştirme stratejisine sahip olmak gerektiğinden ve yeni bir ürün geliştirme stratejisinin nasıl yönlendirilmesi gerektiği konularına da değinmek gerekir. Başarılı bir yenilik stratejisinin sırrı; performans, ürünlerin ve gerçekleştirilen projelerin çeşitliliğinin genişliğine bağlıdır. Ürün yenilik stratejileri firmanın seçtiği yeni ürün stratejisi ve başarısını sağlayan performans sonuçları arasında güçlü bir bağlantı vardır. Yeni ürün ile şirket performansı arasında ilişki vardır (Cooper, 1998). Yine Cooper (1998), yeni ürün geliştirme stratejilerini dört aşamada yönlendiğinden bahsetmiştir. Bu stratejiler: *Teknolojik uzmanlaşma stratejileri*; Büyük firmalar gelişen teknolojileri ustalıklarla kullanırlar ve ileri teknoloji ve teknik olarak kompleks yeni ürünler geliştirirler. *Pazara yönelme ve pazarlama odaklı stratejiler*; Pazarlama alanında ileri olan firmalar, güçlü bir şekilde Pazar yönelimi olan ve şirkette pazarlama elemanlarının baskın olduğu bir yeni ürün geliştirme sürecine sahiptir. *Odaklanılan bir yeni ürün geliştirme odaklı stratejiler*; Yeni ürünler geliştirmeye odaklanan firmalar birirleriyle yakından bağlantılıdır. Bu firmalar geliştirdikleri ürünlerde bağlantılı gelişen teknolojiler ve ürün metodları kullanırlar. *Hücum stratejisi*; Hücum yönelimi firmalar yeni ürünlerinin ilk adımlarını saldırı olarak görürler. Firmalar yeni ürünlerine ilk adımları saldırgan olarak görürler. Büyümeyi ve pazar payında artışı hedefler. Yeni ürün geliştirme çabaları, yeni fikirleri için aktif bir araştırma çabası niteliğindedir.

İşletmelerde yeni ürün geliştirmeye dayalı strateji eksiklerinin bulunmaması gerklidir. Yeni ürün geliştirme çabası içinde olan işletmeler için stratejik kararlar şirket gelişimi için büyük öneme sahiptir.

## **5. İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

İlaç sektöründe her geçen gün artan bir rekabet söz konusudur. İlaç firmalarının artması globalleşen piyasalar ve yeni geliştirilen ürünler bu pazarın sürekli rekabet ortamı oluşturmasında etkilidir. Yerel firmaların yanı sıra uluslararası birçok firma da her geçen gün yeni bir ürün ile bu rekabete dahil olmaktadır. Bununla birlikte gerek uluslararası firmaların gerekse yerel firmaların pazara sunmuş oldukları yeni ürünler artmakta ve rakip firmalar tarafından çok kısa zamanda benzer ürünler geliştirilmektedir. Bu derece zor bir pazarda yeni geliştirilen ürünün tanıtılması ve pazarlanması farklı stratejiler gerektirmektedir. İlgili literatür çalışmaları referans alındığında yeni bir ürün olarak ele alacağımız ilacın ürün geliştirme safhalarını ve tanıtılmasına bir uygulama ile öneride bulunmaktayız.

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Uygulanması**

İlaç sanayisi, sektördeki rekabetin yoğun olmasına bağlı olarak, işletmelerin başarısı, karlılığı ve devamı için, müşteri gereksinim ve beklentilerinin öne çıktığı bir sanayii kolu olma özelliğine de sahiptir. Rekabetin böylesine yoğun yaşandığı bir sektörde, firmalar sürekli yeni ürünler pazara sunarak büyüyen pazarda paylarını artırmaya çalışmaktadır.

İlaç sektörünün lider kuruluşlarından seçilen firma gerçekleştirdiği ar-ge ve yapılanma süreci ile birlikte bir çok farklı ilaç kategorisinde ürün pazara sunarak gerek köklü yerel firmalar gerekse uluslararası büyük ilaç firmaları ile rekabet eden lider kuruluşlarından biri haline gelmiştir.

Gerçekleştirmiş olduğu bu başarı yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki en güzel örneklerinden birisidir. Bu noktadan hareketle, araştırma bölümünde yeni ürün geliştirmenin ve tanıtılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesini irdelemek üzere konu ele alınmıştır. Çalışmada

- Pazara yeni ürünler sunan ilaç firmalarının değerlendirmesi,
- Yeni ürün geliştirme konusunda değerlendirmeler,

- Ne tür yenilikte olan ürünlerin farklı tanıtım stratejilerine sahip olabileceği,
- Uygulama yapılan yeni ürünün son yıllarda rakiplerinden farklı olarak ya da ilk olarak pazara sunmuş olduğu ürünün konumuna; yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunun gerek ilaç sektöründe gerekse yeni ürün geliştirme konusunda yol gösterici olması amaçlanmıştır.

## **5.2. İlaç Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme Ve Tanıtma Stratejileri**

İlaç sektöründe, şirketler aynı türden eğitimlere, seminerlere ve araştırmalara katılıyorlar. Rakiplerinin ürünlerini kıstas alamayı, benzetmeyi ve aşmayı öğreniyorlar. Ancak sağlık alanı hiçbir zaman durağan değildir, çünkü rakiplerden her biri diğerinden farklı bir kaynak ve olanak dizisiyle yola çıkıyor. Başarılı şirketler rekabet üstünlüklerinin nerede olduğunu bulup çabucak uygulamaya geçiriyorlar. İlaç sektöründeki pazar payları da farklı oyuncuların yaratıcılığına bağlı olarak değişiyordur. İlaç sektöründe şirketler ürünlerini daha hızlı geliştirme ve ulaştırma yeteneğini içeren yeni rekabet yolları bulmak, daha iyi ürün gelişimi yapabilmek, sunduğu ürünlerle daha çok yarar eklemek ve müşterilerle uzun vadeli karşılıklı karlı bir ilişki kurmak zorundadır. Bu sektörde şirketler yeni özellikler, üstün tasarımlar, daha iyi bileşimli, kişiye özel hizmet, daha iyi ve daha fazla hizmet ve müşteriyle daha çok yakınlaşmanın yollarını bulmak zorundadır.

İlaç sektörünün özelliklerinden biride pazarlamada yeni ürünün yenilikçi rolüdür. Yenilikçilik önemli ve istenilen bir özellik olarak genel kabul gören bir stratejidir. Amerikada her hastalık için iyileştirici bir ilacın var olduğuna ve bunun yenilikçi ve araştırmacı bir yaklaşımın sonucuyla bulunacağına inanılmaktadır (Kotler, 2004).

## **5.3. Türkiye’de İlaç Sektörünün Yapısı ve Değerlendirilmesi**

Uluslararası denetim, danışmanlık ve vergi hizmetleri şirketi Pricewaterhouse Coopers'ın raporuna göre, küresel ilaç pazarı 2020'de iki kat büyüyerek 1,3 trilyon dolara ulaşacak. Türkiye, en büyük 10 pazardan biri olacak. Rapora göre dünya genelinde ilaç talebindeki hızlı artış, küresel düzeyde nüfusun artışı, yaşlanma, obezitenin yaygınlaşması ve refah düzeyinin artması, sektörün büyümesini hızlandıracak. 2020 yılında dünya genelinde her 5 ilahtan 1'inin E7 olarak anılan gelişmekte olan ülkeler Brezilya, Çin, Hindistan, Endonezya, Meksika, Rusya ve Türkiye'de satılması bekleniyor. Ülkelerin demografik yapısında gerçekleşen



değişimler ve yaşlanan nüfuslar, hastalıkların görünümündeki değişiklikler, yeni teknolojilerin piyasaya girişi, sağlık masraflarındaki büyük artış gibi faktörler sektörde faaliyet gösteren firmaların pazarlama ve ürün geliştirme stratejilerinde ciddi değişim yapmalarını gerektiriyor. Sağlık sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan ilaç firmalarının yenilikçi ürün portföylerini geliştirmeleri gerekeceği öngörülüyor. Sağlık sektöründe faaliyet gösteren firmaların önümüzdeki yıllarda başarıyı güvence altına alabilmek için kurumsal önceliklerini belirlemeleri gerekiyor. Ancak, firmalar bu kurumsal önceliklerini henüz belirlemedi. Bu firmaların gelecekte karşılaşacakları zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yeni iş modellerine ihtiyacı olacaktır (Medimagazin, 2008).

İlaç sektörü son yıllarda hızlı bir büyüme süreci içerisine girmiştir. Büyümenin sebepleri arasında yaşlı nüfusun artması, patent sürelerinin uzaması, bireysel ilaçların gelişmesi, sosyal güvenlik müesseseleri kapsamının genişlemesi ve yaygınlaşması, biyolojik ve biyoteknoloji ürünlerinin artması ve yaygınlaşması gibi etkenler bulunmaktadır. Dünya pazarındaki büyümeye paralel olarak, Türkiye’de de ilaç sektörü büyümektedir. Sektör, ilaç üretiminde AB ülkeleri ile karşılaştırılabilir bir düzeye ulaşmıştır. Ayrıca istihdam açısından baktığımızda da Türkiye Avrupa ülkeleri arasından üst sıralarda yer almaktadır. Türkiye’de ilaç sektörü en fazla yatırım yapılan alanlardan biridir. Yatırımların artmasına paralel olarak sektördeki stratejik ortaklıklar ve birleşmeler de artmaktadır. Pazarın ilerleyen yıllar içerisinde büyüyeceği ön görüldüğünden bu tip ortaklıkların artacağı düşünülmektedir.

Dünyanın birçok ülkesinde ilaç sektörü yasal düzenlemelerle sıkı bir denetim altında tutulmaktadır. Türkiye’de de ilaç sektörü Sağlık Bakanlığı’nın düzenlemelerine tabidir. Sağlık Bakanlığı’nın 2004 yılında yürürlüğe koymuş olduğu yeni düzenlemeyle Beşeri ve Tıbbi Ürünlerin Fiyatlandırma Sisteminde köklü değişiklikler olmuştur. Bilindiği üzere maliyet esaslı fiyat belirleme yönteminden vazgeçilmiş ve referans ülke uygulaması benimsenmiştir.

Türkiye ilaç sektöründeki gelişmelerden biri de, Sosyal Güvenlik reformu çerçevesinde, Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK), Bağkur ve Emekli Sandığı, Sağlık Bakanlığı’nın kontrolünde tek bir çatı altında birleştirilme çalışmasıdır. Bu reform paketinin mecliste onaylanması ile birlikte herkesin aynı tip hastanelerde tedavi edilebilecek olması beklenmektedir. Diğer bir gelişme ise, 5283 sayılı “Bazı Kamu

Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık Birimlerinin Sağlık Bakanlığına Devredilmesine Dair Kanun” gereği, Sosyal Sigortalar Kurumu Sağlık tesisleri 18 Şubat 2005 tarihinde Sağlık Bakanlığına devredilmiş, bu sağlık tesislerinde faaliyet gösteren ve Kurumun sigortalısının yatarak ve ayakta tedavisine yönelik ilaçların büyük bölümünü karşılayan Kurum eczaneleri de faaliyetlerini sonlandırmıştır. Devir tarihinden bu yana sigortalılar ile hak sahiplerinin tedavileri için gerekli olan ilaçların tamamına yakını SSK ile sözleşmeli serbest eczanelerden karşılanmaktadır. İlaç sektöründeki bu gelişmeler, ilaç şirketlerinin satış ve fiyatlandırma politikalarını önemli bir biçimde değiştirmelerine neden olmuştur.

Rakamlarla ilaç sektörü

- İlaç sektörünün 2007 büyüklüğü 10.9 milyar TL.
- Türkiye'nin 2010 yılında dünya ilaç tüketiminde ilk 10'a çıkması bekleniyor.
- 2006'da 1.2 milyar kutu ilaç satılırken, 2007'de bu rakam 1.3 milyar kutuya çıktı.
- Sektör 2007'de kutu bazında yüzde 8, tutar bazında yüzde 14.5 oranında büyüdü.
- Avrupa'da yıllık kişi başı ilaç tüketimi 500, ABD'de 900, Türkiye'de ise 100 dolar.
- Türkiye'deki en büyük 20 ilaç firmasının 15'i yabancılara ait. Alfabatik olarak bu firmalar; Abdi İbrahim, Actavis, Astellas, Astra Zeneca, Bayer, Bilim İlaç, Boehringer-Ingelheim, Glaxo Smith Kline, Johnson & Johnson, Merck, Mustafa Nevzat, Nobel, Novartis, Pfizer, P & G, Roche, Sanovel, Watson, Wyeth'dir.

Türkiye'de toplam ilaç harcamalarının genel sağlık harcamalarına bilinen oranı yüzde 25 civarında (Medimagazin, 2008).

#### **5.4. Yeni İlaç Geliştirme Süreci**

İlaç geliştirme süreci birkaç ana bölümden oluşur.

- Keşif (discovery) ve araştırma
- Prelinik çalışmalar

- Klinik alışmalar
- Onay (approval)

### **Keşif (discovery)**

Keşif ve ilaç geliştirme safhalarından önce, geliştirilmesi düşünölen ilacın kullanılabileceği hastalık/hastalıklar/bulgular ile ilgili yeterli bilgi edinilmesi gereklidir. Bu bilgiler uzun yıllar alan çalışmalar sonucunda elde edilir. Bu alışmalar sırasında hastalığın etyolojisi, patogenezi, görölme sıklığı, topluma olan ekonomik yükü incelenir. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu akademik kuruluşlarca yapılmaktadır.

Hastalığın etyolojisi ve patogeneziine yönelik araştırmalar, geliştirilmesi düşünölen ilaçla ilgili planların yapılmasına yardımcı olmaktadır. Bu bilgiler ışığında geliştirilecek ilaçla ilgili önemli stratejik kararlar alınabilir. Böylece bu ilacın aşağıdaki amaçlardan hangisine daha uygun olacağına karar verilir.

- Hastalığın nedeninin elimine edilmesi,
- Hastalık nedeni ile bozulan fizyolojik fonksiyonların yerine konulması,
- Hastalığın olası komplikasyonlarının önlenmesi,
- Hastalığın semptomlarının azaltılması.

Rasyonel ilaç geliştirme; hastalık veya biyolojik prosesin temel mekanizmalarının anlaşılması, bilinen tedavi araçlarının farmakolojik etkilerinin anlaşılması ve rastgele tarama ve geniş biyolojik tarama işlemlerinin yapılması ile olur. Genel olarak kabul edilen 10,000 kimyasal bileşikten ancak birinin hastaya ulaşabileceğidir. Keşif safhasında moleküler biyoloji, biyokimya, süper bilgisayar kullanımı ve "medicinal" kimya önemli rolü olan bilim dallarıdır.

Hastalık ile ilgili temel bilgilerin artması, moleküler biyoloji ve biyoteknolojideki gelişmeler daha iyi laboratuvar ve hayvan modellerinin geliştirilmesine neden olmuştur. Bu da kimyasal antite taramalarının daha hızlı yapılmasına ve prelinik dönemde daha az hayvan kullanılmasına olanak sağlamıştır. İnsan genlerinin bakterilere transferi de özellikle metabolik çalışmalarda önemli bir yenilik ve kolaylık getirmiştir (Pfizer, 2009).

### **Klinik Öncesi Faz:**

Keşif döneminde seçilen kimyasal bileşikler "**linik öncesi faz**"a alınır. Son yıllarda "linik öncesi ve klinik fazlar"da yapılması gereken çalışmalar yasa koyucular tarafından harmonize edilmeye çalışılmaktadır. "Uluslararası Uyumlandırma Konferansı (International Conference on Harmonization, ICH)" olarak bilinen bu süreç, bu alandaki tüm çalışmaları standardize etmek amacı ile geliştirilmiştir.

Klinik öncesi faz çalışmalarının amacı potansiyel kimyasal bileşik (yeni ilaç) etkinlik ve güvenilirliğinin insanlarda denenmeden önce değerlendirilmesidir. Bu çalışmalar hayvanlarda ve laboratuvar modellerinde gerçekleştirilir. Güvenilirlik çalışmalarında akut, subakut ve kronik toksisite çalışmaları, genel ve spesifik organlara olan etkileri, reproduktif toksisite testleri, mutajenisite ve karsinogenisite araştırmaları yapılır. Hayvanlarda yapılan bu çalışmalar sırasında "**Institutional Animal Care and Use Committee**" kurallarına uyulması zorunludur.

Hayvanlarda yapılan deneyler arasında biyolojik testler de yer almaktadır. Bu testlerde olası ilacın farmakolojik özellikleri (farmakodinamik ve farmakokinetik) araştırılır. Bu çalışmaların tümünün "İyi Laboratuvar Uygulamaları (Good Laboratory Practice, GLP)" kılavuzuna uygun olması gerekmektedir.

Bu fazda devreye giren bir diğer çalışma da "üretim" ile ilgilidir. Teknik değerlendirme ve geliştirme de bu dönemde başlar. Kimyasal (yeni üretim metotları, degradasyon ürünleri), analitik (stabilite, kalite güvencesi), farmakolojik (formülasyon) ve ambalajlama ile ilgili geliştirilmesi gereken konular bu çalışmalarda yer alır. Teknolojik çalışmaların "İyi Üretim Uygulamaları (Good Manufacturing Practice, GMP)" kurallarına uygun olması şarttır.

Preklinik faz çalışmaları sonrasında geliştirilmesine karar verilen ürünler "**linik geliştirme fazı**"na geçerler. Bu dönemden önce Amerika Birleşik Devletleri'nde ilaç ve gıda dairesine "Yeni İlaç Tetkik Etme (Investigational New Drug, IND)" başvurusunun yapılması gerekir. Bu başvuruda;

- Ürünün kimyasal yapısı ve kaynağı,
- Üretim ile ilgili bilgiler,

- Hayvan çalışmalarında elde edilen tüm sonuçlar,
- Klinik plan ve protokoller,
- Klinik çalışmaları yürütmesi düşünülen araştırmacılar ile ilgili bilgiler sunulur.

IND başvurusuna bir itiraz gelmez ise ürün "**linik geliştirme fazı**"na geçer.

#### **Klinik Geliştirme Fazı:**

Klinik çalışmalar dört fazda yapılır. Tüm klinik çalışmalarda “İyi Klinik Uygulaması (Good Clinical Practice, GCP)” kurallarına uyulması zorunludur.

**Faz I:** Amaç; ürünle ilgili güvenilirlik verilerinin toplanması, doz aralığının saptanması, tolerans ve farmakokinetik özelliklerin incelenmesidir. Bir seri dereceli olarak artan tek doz uygulamaları yapılır. Çalışmalar genellikle sağlıklı gönüllülerde yapılır. Denek sayısı 20-80 arasındadır. Bu çalışmalar ortalama 1-1.5 yılda tamamlanır. Bu fazın ana amacı "güvenilirlik"tir.

**Faz II:** Amaç; ilacın etkinliğinin hastalarda belirlenmesi, yan etki profilinin araştırılması ve doz-cevap verilerinin toplanmasıdır. Çalışmalar hedef hastalığı olan 100-300 hasta gönüllüde yapılır. Bu çalışmalar genellikle açık ve çok katı protokollerle uygulanır. Bu fazdaki çalışmaların tamamlanması ortalama 2 yılı alır. Bu fazın ana amacı "etkinlik ve güvenilirlik"tir.

**Faz III:** Amaç; ürünün klinik etkinliğinin ve yan etkilerinin daha geniş bir hasta popülasyonunda değerlendirilmesidir. Hedef hastalığı olan 1000-3000 hasta gönüllü bu çalışmalarda yer alır. Çalışmalar genellikle çok merkezli, çok uluslu, randomize ve çift kör olarak planlanır. Klinik çalışmaların bu fazının tamamlanması 3-4 yıl sürer. Bu fazın ana amacı "etkinliğin kanıtlanması ve yan etkilerin izlenmesidir.

Faz III çalışmalarda yeterli veriler elde edildikten sonra ürünün ilaç olarak kullanılabilmesi için "onay" alınması gerekir. Bunun için Amerika Birleşik Devletleri'nde ilaç ve gıda dairesine “Yeni İlaç Başvurusu (New Drug Application, NDA)” başvurusu yapılması gerekir. Benzer başvuru Avrupa Birliği için “Avrupa İlaç Değerlendirme Dairesi (European Medicines Evaluation Agency, EMEA)”e yapılır. Bunlar dışında ise her ülkenin yasal olarak sorumlu olan kuruluşuna gerekli başvuruyu yaparak onay alması gerekir. Onay alınma süresi ilaç ve gıda dairesine

yapılan başvurularda ortalama 1,5 yıldır. Bu süre 1997'de 16,2 ay olarak belirlenmiştir. Ürünün onayı alındıktan sonra ilaç olarak kullanımına başlanabilir.

**Faz IV:** Ürün ilaç olarak kullanılmaya başlandıktan sonra yapılan klinik çalışmalar Faz IV çalışmalar olarak kabul edilir. Bunlara genel olarak ileri market gözetimi (postmarketing surveillance) çalışmaları adı verilir. Bu çalışmaların ana amacı uzun süreli güvenilirlik verilerinin toplanmasıdır. Klinik çalışmalar sırasında ortaya çıkmayan yan etkiler bu araştırmalar sırasında rapor edilebilir. Bunun yanı sıra; ilaçla veya kullanıldığı hastalık ve hasta grubu ile ilgili ekonomik çalışmalar ve yaşam kalitesi çalışmaları bu fazda uygulanabilir.

İlaç geliştirme süreci ilacın patent ömrü boyunca sürer. İlaç kullanıma girdikten sonra yeni endikasyonlarda kullanılması için yapılan çalışmalar Faz III çalışmaları olarak kabul edilir ve aynı kurallara uyularak yapılır. Yeni doz ve formülasyon geliştirilmesi de onaydan sonra araştırılabilir. Bütün bunlar unutulmaya (evergreening) adı altında yapılan çalışmalardır (Pfizer, 2009).

### **5.5. İlaç Şirketlerinin Pazarlama Yöntemleri**

İlaç şirketlerinin pazarlama yöntemleri, günümüzde giderek artan biçimde sağlık çalışanlarının ve kamuoyunun gündemine girmeye başlamıştır. Yasal tanıtım çalışmalarının yanısıra, saygın bilim adamlarına ilaç propagandası karşılığında ücret ödemek, bilimsel araştırma sonuçlarını yönlendirmek, hekimlere yazdıkları ilaçlar karşılığında pahalı hediyeler vermek gibi yasal olmayan yöntemlerin varlığından da söz edilmeye başlanmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda, yasal ve yasal olmayan pazarlama yöntemlerinin etik sorunlara yol açtığı, hasta-hekim ilişkisini ve mesleği olumsuz etkilediği ve ayrıca maliyetleri artırdığı ileri sürülmektedir.

Bir ilacın binlerce denekten sonra ilaç sıfatını aldığını ve kolay bir iş olmadığını, çok büyük yatırımlar gerektiğini hepimiz bilmekteyiz. Bu nedenle ilaç üretim işi çok ciddi yatırımlarla birlikte, ciddi oranda ayrıca üretim, tanıtım, satış ve pazarlama maliyetlerini de beraberinde getirmektedir. Şu an ülkemizde ilaç fiyatları konusunda Sağlık Bakanlığı olabildiğince titiz ve dikkatli davranmaktadır. Ancak buna rağmen yinede ilaç fiyatlarında bazı dengesizlikler söz konusudur. Aynı endikasyona sahip ürünlerde çok farklı fiyatlar oluşabilmektedir. Çünkü üreticilerin maliyetleri farklı

olabileceği gibi satış, tanıtım ve pazarlama konusunda da firmalar arasında çok değişik uygulamalar olabilmekte doğal olarak ilacın pazarlamsına yansımaktadır.

İlaç pazarlama tekniklerinin etik yönünü olarak aşırı promosyonel tekniklerin hekimlerin temel reçete yazma davranışlarını etik olmayan yönde değiştirebildikleri ortaya konmaktadır. İlaç mümessillerinin kullandıkları pazarlama teknikleri her hekim için aynı değildir, bazen hekimlerin hasta sayılarına bağlı olarak strateji değişebilmektedir. Mümessilin daha çok reçete yazan hekime yönelik çalışıklarına ilişkin gözlemler bazı çalışmalarla da desteklenmektedir. Firmaların promosyon stratejileri içinde hastası çok olan hekime daha fazla promosyon yaptıkları, hastası çok olan hekim grubunun da, olan bitene göz yumma olasılığı daha fazla bulunmuştur. Firmalar, kendi satış mümessillerinin performanslarını değerlendirmek amacıyla hekim reçetelerini takip ederler.

Endüstrinin ürününü pazarlayabilmesindeki önemli yardımcısı reklâmdır. Bu nedenle endüstri çok doğal olarak ürününün reklâm ve tanıtımına önem verir. Reklamlarda ürünün bazı yönlerinin abartılarak ortaya konduğunu ve toplumu etkileme yöntemlerinin profesyonelce kullanıldığını bilmemize rağmen, hekimler arasında genellikle bilgilerinin ve davranışlarının reklamlardan etkilenmediklerine ilişkin yanlış bir kanı da vardır. Hekim, nasıl olsa konuyu iyi bilmektedir ve kendisi o kadar güçlüdür ki bu tür manipülasyonlardan etkilenmeyecektir diye düşünenler çoğunluktadır. Bir kablosuz “mouse” ve bilgisayar klavyesi almakla ilacı fazla yazmayacağını düşünmektedir. Böyle düşünülde üğünde, hekimler arasında reklam ve promosyonların etkileri olduklarından daha az önemsenir. Gerçekler bunun tam tersinin olduğunu ve promosyonların etkilerinin inanılmaz boyutlarda olduğunu söylemektedir. Örneğin bir ilaç hekime ne kadar fazla çalışılırsa satışın o denli fazla olduğu saptanmıştır. Hekimlerin ilaç mümessilleri ile görüşmeleri hiç de azımsanmayacak boyutlarda olmaktadır. Bu alandaki çalışmalarda hekimlerin oldukça sık olarak ilaç mümessillerini kabul ettikleri, dolaylı ya da doğrudan çeşitli boyutta hediyeler kabul ettikleri saptanmıştır. Bu çalışmalarda hekimlerin azımsanmayacak bir oranı mümessilden elde edilen tıbbî bilgilerin doğru olduğunu düşünürken, diğerleri ise alınan bilgilerin sağlıklı olmadığını düşünmektedir. Hekimlerin %60'ı mümessillerle tartışmanın kendi bilgilerini etkilemeyeceğini bildirmiştir. Dahası hekimlerin yarıdan fazlası firma hediyelerinin kendi reçete

yazma pratiklerinde bir değişmeye neden olmayacağını ifade etmektedir. Oysa, İşveç'te yapılan bir başka çalışmada da mmssil tarafından sunulan bilgilerin ilaç reçete edilmesi konusunda yönlendirici olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bazı hekimlerin sponsor destekli olarak bir yılda onlarca toplantıya ve yemeğe katıldığı, bir o kadar da değişik promosyon ürünü aldığı bilinmektedir. Promosyon malzemeleri içinde en masum olanı tıp kitaplarıdır. Tıp ğrencilerinin %80'i promosyon olarak en az bir sponsorlu kitap almışlardır. Kitapları kullananlarda yapılan araştırmada kitabı veren firmanın isminin pek de hatırlanmadığı ortaya konulmu ştur. Bu nedenle özellikle öğrencilik aşamasında kitap kabul edilebilir promosyon ürünü olarak değerlendirilir. Hekimler, promosyonların reçete yazma pratiklerinde bir değişmeye neden olabileceğini pek Kabul etmezler. Oysa, promosyon sonucunda hedef ilacın reçete edilmesi 13 kat, sempozyumda ücretli konuşma yapanların kliniklerinde ise 21 kat artmıştır. Gerçekten promosyon, nominal değere bağlı olarak hedef ilacın kullanılmasında patlama yapabilmektedir (Ağalar ve ark., 2005).

Literatürde sözü edilen ve yasal sınırlamaların dışında kalan 'diğer' pazarlama yöntemleri kısaca şöyle örneklenebilir (Civaner, 2005):

*nc taraf tekniği* - 'Temel mesajı, mesajı verenden ayırmak ve mesajı vereni tarafsızmış gibi göstermek' biçiminde tanımlanan bu yöntemin uygulanması için halkla ilişkiler şirketleri ilaç şirketlerine yardım ederler. Gazetecilerin çoğu bu yöntem hakkında bilgiye sahip değildir ve ilaç şirketlerinin gizli mesajlarını eleştirel yaklaşmadan aktarırlar. Bunun sonucunda birçok halkla ilişkiler kampanyası, bağımsız kaynaklardan geliyormuş gibi görünür. Birçok halkla ilişkiler şirketinin stratejisinin merkezinde, üçüncü taraf tekniği bulunur. "nc-taraf stratejisi, mesajınızı saygın bir üçüncü tarafın ağzından verdirmeye sanatı olarak tanımlanıyor. Bir ilaç şirketi yeni bir ilacı piyasaya sürdüğünde sıklıkla, Saygın Görüş Sahibi (Key Opinion Leader, SGS) diye adlandırılan bir üçüncü tarafla iletişim kurar. Bu kişi, meslekdaşlarınca saygı duyulan ve basının sıklıkla görüşlerine başvurduğu etkileyici biridir. SGS bir eğitim hastanesinin toplantılarında parlak bir konuşmacı, televizyon programlarında bir bilirkişi ya da bir tıbbi toplantıyı gözlemekle ilgilenen serbest bir gazeteci olabilir. SGS'lere sıklıkla danışmanlık işleri önerilir; ilaç şirketleri onlardan ürünlerini doğrudan vmelerini beklemezler. Bu SGS'nin güvenilirliğini ortadan kaldırır. Onun yerine, SGS'lerin, meslekdaşlarıyla konuşarak, toplantılarda dersler



vererek, basınla röportaj yaparak ya da ilacın olumlu tanıtımına katkıda bulunacak hemen herşeyi yaparak bir “söylenti” yaratması beklenir. Elbette SGS’ler kendilerinin tarafsız olduklarına ikna edilmelidirler; eğer şirketlerin kendilerini kullandıklarını hissedersen kendilerini tüm girişimden uzak tutabilirler. Bazı halkla ilişkiler şirketleri ilaç şirketlerine, SGS’lerini, tarafsızlıklarını korumaları için başka şirketlerle de çalışmaları konusunda cesaretlendirmelerini önermektedir. Thunder Factory şirketinin açıkça belirttiği gibi, “SGS’ler pazardaki etkilerini en yükseğe çıkarabilmek için güvenilirliklerini korumalıdır”.

*Bilimsel araştırmalara yönelik etkiler* – Günümüzde bilimsel araştırmaların yürütülebilmesi için büyük miktarlarda mali kaynak gerekmektedir. Bu kaynağın devletçe sağlanmadığı ülkelerde devreye ilaç şirketleri girmekte ve araştırmalara maddi destek sağlamaktadırlar. Amerika Birleşik Devletleri’nde klinik araştırmaların giderleri yaklaşık %70 oranında ilaç şirketlerince karşılanmaktadır. Araştırmacılar bu ilişkiyi, “teknoloji transferi” ve “tıbbi merkezlerin paraya gereksinimi var” gerekçeleriyle haklı çıkarmaktadırlar. İlaç şirketleri ise sağladıkları maddi destek karşılığında araştırmacılarla bağlayıcı sözleşmeler yapmaktadır.

*Tıbbi yayınlar* - Şirketlerin satışlarını artırmak için kullandıkları diğer bir araç, tıbbi yayınlardır. Saygın bilimsel dergilerden British Medical Journal’ın editörünün belirttiği gibi, günümüzde birçok bilimsel dergi, ilaç reklamlarından sağladıkları gelirlerle yayın hayatlarını sürdürebilmektedir. Yanısıra, şirketler dergilerde yayımlanan makaleleri hekimlere dağıtmak üzere çok büyük sayılarda satın almaktadırlar, ki bu da dergiler için önemli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır. Bu koşullar dergilerin bağımsızlığını olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca, hekimlere dağıtılan makaleler, şirket temsilcisinin verdiği bilgilerin güvenilirliğini artırmaktadır.

*Mesleki uygulama kılavuzu yazarlarıyla ilişkiler* - Mesleki uygulama kılavuzu (guideline) yazarlarının endüstriyle sıkı bağlantıları olduğu bilinmektedir. 200 kılavuz yazarının katıldığı bir araştırmada, katılımcıların %87’si bir ya da daha fazla ilaç şirketiyle bağlantısı olduğunu belirtmiştir. Yazarların yarıdan fazlası bir araştırma yürütmek için para almışlar, üçte birinden fazlası şirketin çalışanı ya da danışmanı pozisyonunda bulunmaktadır ve üçte ikisi konuşma yapmak için şirketlerden ücret almıştır. Katılımcıların ortalama 10 şirket ile ilişkileri

bulunmaktadır ve bu şirketlere, yazdıkları kılavuzlarda ürünlerini önerdikleri şirketler de dahildir.

*Serbest gazeteciler kiralamak* – İlaç şirketleri için çalışan halkla ilişkiler şirketlerinin daha az bilinen yöntemlerinden biri, serbest gazeteciler kiralamaktır. Bu gazeteciler tıbbi yayınlarda yayımlanmak üzere büyük kongreler gibi etkinliklere ilişkin haberler yazarlar. Bu yazılarda araştırmaların ilk aşamalarına ilişkin iyimser, hatta mucizevi haberler bulunur. Bu tür haberler hekim ve hastalarda gerçekdışı ve asla sonuçlanmayacak beklentiler yaratmaktadır. Hansen, gazetecilerin bu türden kullanımının yaygın olduğunu belirtmektedir.

*Hasta grupları ile ilişkiler* – İlaç şirketler ilgilerini giderek topluma ve hasta gruplarına yöneltmekte ve hasta gruplarıyla maddi destek sağlamak dahil çeşitli ilişkiler geliştirilmektedir. Topluma doğrudan reklam yasak olsa bile, ilaç şirketleri interneti kullanarak bu sınırlamalardan kurtulmalı ve potansiyel hastaları etkilemelidir.

*Kriz yönetimi* - Halkla ilişkiler şirketlerinin önemli bir rolü, çeşitli kriz yönetimi stratejileri izleyerek müşterilerinin medyaya haber olmalarını engellemeye çalışmaktır. Çünkü birçok hekim ilaçların olumsuz etkilerini öncelikle medya aracılığıyla iletmektedir. Böyle bir kriz ortaya çıktığında ilaç şirketleri medyayla doğrudan iletişim kurarsa, söylediklerinin güvenilirliği oldukça düşük olacaktır. Herkes, “elbette böyle söylerler” diye düşünecektir. Bu nedenle halkla ilişkiler şirketleri, kalkan oluşturmaları için üçüncü kişileri devreye sokarlar. Temel işlevleri, medyanın dikkatini dağıtmak, hatta üzerlerine çekmektir.

## **5.6. İlaç Sektöründe Yeni Ürün Geliştirme ve Tanıtma Stratejisi Yaklaşımı**

İlaç sektöründe yeni bir ürün geliştirme ve pazarlama stratejisi yaklaşımı olarak seçtiğimiz ürün kanama durdurucu olarak bilinen bir üründür. Ürünün özelliği vücut dışı yaralanmalar, travmatik kesikler, diş operasyonları, spontan ya da cerrahi girişimler sonrası oluşan minör ve majör kanamaların kontrolünde kullanılan ve uygulamada süratle, hemostatik etki elde edilen, standart bitkisel içerikte, stabil ve steril tıbbi bir üründür. Türk buluşudur ve Türk sermayeli şirket tarafından üretilip insanlığın hizmetine sunulmaktadır. T.C. Sağlık Bakanlığı'ndan ruhsatlı ilk Türk ürünüdür. % 100 bitkiseldir, hiç bir inorganik/sentetik katkı içermez.

Bu özelliklere baktığımız zaman tamamen benzeri olmayan yeni bir ürün geliştirildiğini görmekteyiz. Ürün gelişim aşamaları önceki bölümlerde belirttiğimiz yaklaşımların sonucunda ortaya çıkmıştır.

Ürün aynı zamanda buluş niteliğinde olduğu için pazarlama stratejisi olarak da diğer ürünlerden farklılaşmaktadır. Bu ürünün sağlık sektöründe yer alması pazarlama ve satış konusunda etkinlik yaratmaktadır. Ürünün geliştirilmesine büyük önem verdiklerini kaydeden Sağlık Bakanlığı uzmanları ilacın iç kanamalarda etkili olması halinde benzersiz olacağını ifade ediyor. Uzmanlar ürün hakkında "Kanı bu kadar hızlı durduran ürün dünyada ilk kez üretildiğini. Başka örneğinin olmadığını. ABD'de ordunun kullandığı ürünün olduğunu; ancak onun etken maddesi bizim ürününkü kadar güçlü olmadığını belirtiyorlar.

Pazarlama stratejisi olarak; Almanya, Hollanda ve İtalya, yüzyılın buluşu olarak tabir edilen ilaç hastalarda kullanmak için ruhsatlandırma işlemlerinin sonuna geldi. Amerika'da da kısa sürede satışlar başlayacak. Üretici firma taleplere yetişmek için stokları artırmaya çalışıyor. Bu talep ürünün ne denli farklı ve benzersiz olduğunu artaya koymaktadır. Böyle bir durumda ürün kendi talebini yaratmakta ve pazarlama stratejilerini kolaylaştırmaktadır. Ürün taleplerine yetişmek için gece gündüz üretim yapan firma yurtdışı anlaşmalara her gün yenileri eklenmektedir. Kısa süre sonra Amerika'da satışlar başlayacak olan firma, Almanya Köln'e bir şube açacak ve Türkiye'de de 682 hastaneyle anlaşma yapmıştır. Ayrıca, acil sağlık hizmeti veren 500 ambulansa ilacı bulundurma zorunluluğu getirildi. Nisan ayına kadar da eczanelerde satışa başlayacak. Büyük ürünlerle mücadele etmek için fiyatları yüksek tutarak pazara girme stratejisi uygulayacaktır.

Bu denli etkin yeni geliştirilen bir üründe pazarlama ve satış stratejisi olarak mal mukabili şeklinde anlaşma yapılmaktadır. Mal mukabili ödeme şekli, genellikle uluslararası rekabet piyasalarında, alıcıların kıymetli ve mal stoklarının bol olduğu dönemlerde tercih sebebi olmaktadır. Özellikle, ihracatçının bu ödeme şeklini kabul etmesi için alıcıya güvenmesi ve alıcının mali yönden güçlü olduğuna inanması gerekmektedir. Böyle bir güvenin oluşması için de alıcının/satıcının uzun yıllar birbirleriyle düzenli olarak ticaret yapmış olmaları önem kazanmaktadır. Riskli bir ödeme şekli olmasına rağmen ürün eşdeğersiz ve pazarının çok geniş olması çalışılan kuruluşların dikkatli davranmasını gerektirir. Böyle bir ürünün satışını elinden

kaçıran kuruluşların bir daha bu ürünü satması gibi bir şansı olmamaktadır. Ürünün yarattığı güç ve pazardaki talep pazarlama konusunda firmayı riskde bırakmayıp bir nevi garanti altına almaktadır. Böylece ürünü satın alacak kuruluşların da belli bir sermayede ve büyüklükte olmasını bir nevi zorunlu kılmaktadır. Piyasa koşullarına ve birikmiş sermayeye sahip olan kuruluşların talep edebildiği ürün olma niteliği pazarlama açısından kendiliğinden seçicilik yaratmaktadır.

Bu çıkarımlar sonucunda yeni yaklaşım getirdiğimiz ürünü inceleyecek olursak;

*Yeni ürün fikrinin toplanması safhası;* Hızla gelişen tıp dünyasında daha etkili ve güvenilir ürünlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Yeni ürünün acil servislerde ve ilk yardım esnasında kullanılır olması fikri ürün için büyük avantaj sağlayacağı düşüncesinden yola çıkılmıştır.

*Ön eleme;* Fikir aşamasında firma tarafından üç alan tesbit edilmiştir. Bunlar kozmetik, yara bakım ve yanık, ile kanama durdurucudur. Gerçekleştirme ve piyasada tutunabilirliği dikkate alındığında bu üç fikirden kanama durdurucu sonucu çıkmıştır. Bu karar alınırken ürün patent durumu, rakiplerin durumu, hedef kitlenin boyutu, taşıdığı riskler, mevcut dağıtım kanalı yoluyla satılabilme yeteneği gibi kriterler göz önünde tutulmuştur.

*Kavram geliştirme ve test eme;* Yeni geliştirilecek ürün olarak “kan durdurucu” seçildikten sonra bu ürünü kullanması muhtemel kişiler ile ürünün kişide ne çarıştırdığı saptanmıştır. Ürünün kullanıcısı doktorlar hatta hedef kitlesi olarak cerrahlar ile anketler yapılarak ürün hakkındaki tepkiler toplanmıştır.

*Ticari analiz;* Performans ve karlılığın belirlenmesi için kan durdurucunun bütün organizasyon bakış açısıyla tekrar gözden geçirilir. Bu aşamada, kan durdurucunun satışlarını, kar miktar ve nisbetlerini tahmini olarak tesbit edip, bunların firmanın amaçlarıyla uyduğuna karar verilmiştir. Yapılan bu incelemelerde memnuniyet verici satış ve karlılık oranını sağlayacağı öngörülmüştür.

*Ürün geliştirme;* Bu aşamada elde edilen bilgiler, devam etmek, ilerletmek veya geliştirmeye son vermek için karar verilmesinde temel oluşturulur. Devam kararı, her aşamada verilebilmesine rağmen, bir kez teknik ve pazarlama geliştirilmesine başlanıp maliyet çok hızlı şekilde artırılmıştır. Bu noktaya kadar sadece araştırma harcamaları yapılmıştır. Burada dikkat edilen nokta ürün geliştirme ekiplerinin, ürün

geliştirme çalışmalarında müşteri ihtiyaçlarını mümkün olan en kısa sürede karşılayabilecek bir ürün tasarımına ulaşmaları olmuştur.

*Pazar testi;* Kanama durdurucunun özelliklerine karşı tepkinin, ambalajın ve reklam programının çekileceğini anlamak için potansiyel müşterilere çeşitli görüşmeler yapılmıştır. Hedef kitlenin ürünü satın alıp almayacağını ve bu alımı tekrarlayıp tekrarlamayacağı belirlenmiştir. Burada hedef kitle olarak özellikle cerahi operasyonad bulunan doktorlar dikkate alınmıştır. Satış dalgası araştırmasında ürün önce müşteriye ücretsiz olarak test ettirilmiştir. Daha sonra aynı ürün müşteriye cazip bir fiyatla sunulup. Simülasyon testiyle tam ölçekli bir pazar testi yapılmıştır. Bu testte, müşteri grubuna ilk olarak marka ve ürün tercihleri hakkında sorulup yorumları alınmıştır. Kanama durdurucu ürünü, araştırmaya katılan dükkanlara dağıtıp ve satışları kontrol edilmiştir. Test pazarlarında ise ürün test kapsamına alınacak geneli temsil edebilecek bir şehirde piyasaya sürülmüştür.

*Pazara sunuş;* Kanama durdurucunun ne zaman, nerede, kimlere ve nasıl pazarlanacak sorularına taktiksel cevaplar bulunmuştur. Ürün metropol kentlerde dağıtımına başlanarak geniş kitlelere ulaşması sağlanmıştır. Sağlık bakanlığıyla yapılan protokoller ile hastanelere, acil servislere ve ilk yardım araçlarına pazarlanması sağlanmıştır. İlk yardım konusunda bu kadar etkili olması askeri kuruluşlarında ilgi göstermesini sağlamış ve talep doğurmuştur. Bu aşamada ayrıca ürünün ve ambalajının tüm özellikleri somutlaştırılıp piyasaya sürülmüştür.

*İzleme ve değerlendirme;* Tam takip analizleri uygulanmıştır. Bu aşamada büyük miktarda para riske atılmıştır çünkü ciddi firma kaynakları ve yönetim çabaları yeni ürüne yoğunlaşmıştır. Bu süreç uzun bir zaman aralığındadır çünkü ürünün tanınması bu süreçte de devam etmektedir.

## **5.7. Analizler**

Belirlediğimiz yaklaşımın rekabet pazarında ne denli güçlü olduğunu anlayabilmemiz için farklı yaklaşımları ve analiz tekniklerini göz önünde bulundurmamız gerekmektedir. Bu analizleri Çevresel analizler; içsel çevre, mikro çevre, Makro çevre (Politik, Ekonomik, Sosyokültürel ve Teknolojik durumlar, PEST analizi) ve SWOT (Güçlü yanları, Zayıf yanları, Fırsatlar ve Tehditler durumu) analizleri olarak sıralayabiliriz.

### **5.7.1. Çevresel Analizler**

Bir şirketin pazarlama sürecine girmeden önce çevresel faktörleri değerlendirmesi çok önemlidir. Bu bağlamda yeni geliştirilmesinde ve bu ürünün pazara sunulmasında karşılaşılan çevresel faktörler incelenmiştir.

#### **5.7.1.1. İç Çevre Analizi**

Üretici firma yaklaşım olarak misyonunu; insanlığın sağlık konusunda çaresiz kaldığı alanlarda, öncü ve yenilikçi yaklaşımlarla geliştireceği ilaç ve sağlık ürünlerini bilim ve insanlığın hizmetine sunmak olarak açıklamaktadır. Vizyonunu ise bu misyonu gerçekleştirmek için teknoloji ve ilaç pazarında stratejik buluşlar yaparak dikkat çeken, nitelikli insan kaynağına verdiği önemle sağlıklı büyüyen, saygın, ülkemizin ismini ve gücünü zirveye taşıyan uluslararası bir şirket olmak olarak benimsemektedir.

Firmanın pazar payı ve hedef pazarı; Yeni üretilen ürünün niteliği bakımında benzersiz oluşu pazarda tam anlamıyla ihtiyaç olma durumundadır. Pazar payı olarak kendi sınıfında pazara tamamen hakimdir. Bölgesel pazar olarak nitelendirdiğimiz Türkiye pazarında bu kadar başarılı olması yurtdışından gelecek talepleri de doğurmaktadır. Başta Amerika olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde yoğun talep yaratmaktadır. Bu ölçekte büyüyen ürün hedef pazar olarak sınır tanımayarak evrensel bir ürün olma yolunda çok ciddi adımlar atmaktadır.

Yaygın satış ve dağıtım organizasyonu; Talebin bu kadar yüksek olduğu ürünün dağıtımını Türkiye'ye yaygın satış ve dağıtım organizasyonu gerçekleştirmek zorunluluğu doğurmaktadır. Firma tüm Türkiye'yi kapsıyacak 10 bölge müdürlüğü ve ecza depolarıyla dağıtım organizasyonunu gerçekleştirmektedir.

Dünya ilaç firmalarıyla ortaklıklar; Yeni geliştirilen ürünün muadilinin olmaması dünya pazarında bulunan çok büyük sermayeli firmaları ortaklık kurmaya teşvik etse de firmanın güçlü sermaye yapısı ve tek olması şimdilik söz konusu olmamaktadır.

#### **5.7.1.2. Dış Çevre Analizi**

Firma, gerek iç piyasada gerekse dış piyasada kendisini zorlayabilecek piyasalarda zor durumda bırakacak, ya da pazar payına ortak olacak üretici firma konumunda

bulunan işletmelerin bulunmaması pazar kontrolü açısından rahatlatıcı bir unsurdur. Firma, iç ve dış pazarda tek üretici konumunda olmanın avantajlarını görmekte, dezavantajları içinde çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Firma iç pazarda kendi alanda tek üretici olabilir ancak piyasada sadece kendi ürünleri bulunmamaktadır. Yurt dışında daha az maliyetle ve büyük Ar-Ge çalışmalarıyla üretilen kan durdurucu ilaçların piyasaya girmesi firmada, pazar payı kayıplarına neden olunacağı bilinci hakimdir.

### **5.7.1.3. Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik (PEST) Analiz**

Bu analizde firmanın yeni geliştirdiği ürünü pazara suarken yaşayabileceği politik, ekonomik, sosyal ve kültürel etkileri incelemekteyiz.

*Politik faktörleri;* Türkiye’de ilaç politikası son on yıl içinde köklü bir değişim ve gelişim süreci yaşamaktadır. Geri ödeme, fiyatlandırma, ruhsatlandırma, fikri mülkiyet hakları, kalite ve Avrupa Birliği normlarına uyum, bu dönemde üzerinde yoğun bir şekilde durulan ve tartışılan konuların başında gelmektedir. Diğer taraftan kamu maliyesinin makro görünümü, ilaçta bazı radikal tasarruf önlemlerinin alınması ve uygulanması sonucunu doğurmuştur. Bu yönde ilk olarak Sosyal Sigortalar Kurumu tarafından ucuz ilacı tercihe yönelik geri ödeme politikaları uygulanmaya başlanmış, bunu diğer sosyal güvenlik ve kamu kurumları izlemiştir. Mevzuatta sıkılaştırılan kurallar, devletin fiyat ve pazara müdahalelerinin artması, iç ve dış pazarda yaşanan aşırı rekabet, ilaçta patent korumasının kabul edilmesi, ülke genelinde yaşanan olumsuz ekonomik koşullar, ihracatta düşüşler ve ithalatta yaşanan artışlar kamu ilaç alımı ve ödemelerindeki sorunlar sektörün dönemi zarar içinde geçirmesiyle sonuçlanmış, planlanan ve beklenen atılım ve yatırımlar gerçekleştirilememiştir.

Türkiye ilaç sanayinde ve sektöründe yaşanan sorunlar ana hatları ile aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Sektörün dış pazarlardaki rekabet gücünde gelişme olmamıştır.
- Fon yaratılamaması nedeniyle teknolojik yatırımlar istenen düzeyde gerçekleştirilememiştir.

- Türk ilaç sanayinin geleceği için büyük önem taşıyan yeni ilaç keşfi ve yeni teknolojilerle özellikle biyoteknoloji ile ilgili girişimler başlatılmamıştır.
- Türk ilaç endüstrisinin özelliklerine ve içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak yeterli ve güçlü bir sermaye yapısı oluşmamış ve bu nedenle sanayi esas olarak sadece Türkiye pazarına sığınmıştır. Genel ciro içinde dış pazarların payı küçüktür. Türk ilaç endüstrisinin sadece Türkiye pazarı ile sınırlı kalması diğer birçok pazarda iş yapan firmalara karşı rekabet gücünü azaltmaktadır. Rekabet gücünü arttırmak için Türk ilaç endüstrisi dış pazarlara daha fazla açılmak ve bunun için gerekli destekleri almak zorundadır.
- İlaç sektörü dünya genelinde sağlık hizmetleri ile ilgili olan yan sektörler içinde liberal kurallara göre işletilen veya işletilmeye çalışılan temel alanların başında gelmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de ilaç sektörünün üretim kısmında özel sektör, tüketim boyutunda bir başka ifade ile ilaçların kullanımı ve satın alınması konumunda kamu kesimi adına başta sosyal güvenlik kurumları olmak üzere ilgili diğer kamu kurumları yer almaktadır. İlaç sanayii üretim boyutunda kamunun sadece SSK ve Milli Savunma Bakanlığı’nın ilaç fabrikası bulunmaktadır.
- Türkiye ilaç politikaları kapsamında devlet üretim sürecinde etkin bir şekilde yer almadığı halde başta fiyatlandırma olmak üzere bir çok konuda sektöre müdahale etmektedir. Fiyatı devlet tarafından tespit edilen özel sektöre ait tek endüstriyel ürün ilaçtır.

*Ekonomik faktörler;* Günümüzde yaşadığımız ekonomik krize rağmen firmanın güçlü sermayesi ve satış rakamları ekonomik açıdan firmayı zor durumda bırakmamaktadır. Fakat ülkelerin ilaç harcamaları ve sağlık harcamaları ile ekonomik büyümelerindeki (Gayri Safi Milli Hasıla – GSMH) artışlar arasında sıkı bir ilişki vardır. Ülkelerin gelir seviyesi ve endüstrileşmesi yükseldikçe sağlık hizmetlerine daha çok kaynak ayrılmakta ve dolayısı ile ilaç harcamaları da düşük gelirli ülkelere göre oldukça yüksek miktarda gerçekleşmektedir. Gelir seviyesi düşük ülkelerin gelişmiş ülkelere göre GSMH’den ilaç harcamalarına daha çok pay aktardıkları bilinmektedir.



2003–2007 yılında dünya ülkeleri GSMH'dan ortalama %9,3'lik payı sağlık harcamaları için kullanmıştır. Dünya toplam sağlık harcamalarının ortalama %59,4'ü kamu kaynaklarından, %40,6'sı ise özel kaynaklardan sağlanmıştır. Yine 2003 yılında dünyada kişi başına ortalama 483 \$ sağlık harcaması gerçekleşmiştir. Sanayileşmiş ve yüksek gelirli ülkelerde ortalama kişi başına 2500 \$'ın üzerinde sağlık harcaması gerçekleşmesine rağmen, az gelirli ve orta gelirli ülkelerde ortalama kişi başına 200\$'ın altında bir harcama gerçekleşmektedir. Buradan hareketle gelişmekte olan ülkelerde ilaç harcaması ve tüketimi gelişmiş ülkelere göre görece oldukça düşük düzeyde kalmaktadır. Fakat toplam sağlık harcamalarında ilaç harcamalarının almış olduğu payın gelişmiş ülkelere göre daha yüksek olması da ayrı bir konu olarak karşımızda durmaktadır.

*Sosyal ve demografik faktörler;* Ürün doğrudan insan sağlığına yönelik acil durumlarda kullanıldığından dolayı, pazarda tercih edilmeme gibi durum söz konusu değildir. Bölgesel kültürel farklılıklar yada demografik değişiklikler ürünün acil durumlarda kullanılmasından dolayı farklılık göstermemektedir. Hiçbir sosyal yapıda ve demografik farklılıkta kanamanın devam etmesine yönelik bir talep olmayacağı için bu faktör grubu ürünün yaygınlığına ve kullanımına kısıtlama getirmemektedir.

*Teknolojik faktörler;* Ar-Ge çalışmalarının amacı; teknolojik gelişmeyi hızlandırmaktır. Teknolojik gelişmenin amacı ise, ekonomik büyümeyi sağlamaktır. Dolayısıyla teknolojik gelişme ile ekonomik büyüme arasında karşılıklı bir etkileşim vardır ve bu ilişkinin süreklilik özelliği mevcuttur. Teknoloji üretimi için uzun zaman, parasal kaynak, bilgi ve yaratıcılık gücü yüksek teknik eleman ve uygun çalışma ortamı gerekmektedir. Ar-Ge ve teknoloji üretimi geleceğe yönelik çalışmalardır, geleceğin bugünden farklı olması, teknolojik gelişmeler ve bunların kullanımının yaygınlaştırılmasına bağlıdır. Bir ülkenin teknoloji üretme olanaklarını geliştirmesi ve teknoloji üretiminde ilerleme sağlaması, ekonomik yönden refahın artmasına yol açmaktadır. Ekonomik refahın artırılmasına bilimsel ve teknik altyapının oluşması ve teknoloji üretimindeki gelişmeler etki etmektedir. Hızlı büyüme için Ar-Ge çalışmaları gerekir, fakat yeterli koşul değildir. Çünkü Ar-Ge çalışmalarına yapılan yatırımlardan belli bir süre geçtikten sonra gelir elde edilebilmektedir. Bu bağlamda teknolojik yatırımını tamamlamış ve ürünü piyasa

olabilmenin avantajını kullanmaktadır. Bu noktada ihtiyaç olabilecek teknolojik yatırım artan talep karşısında üretimini daha da artırmaya yönelik olabilmektedir.

### **5.7.2. SWOT Analizi**

Bu analizde ise firmanın güçlü yanlarını, zayıf yanlarını, fırsatlarını ve tehditlerini analiz etmekteyiz.

*Güçlü yanları;* Kan durdurucu gibi benzersiz bir ürüne sahip olarak firma; alanında bilinmektedir. Dünya tarafında tanınmış olmak rakip olabilecek ürünlerin önünü kesmektedir. Yenilikçi bir yaklaşım sergileyerek ürün geliştirmesi ve pazara sunulması firmanın etkinliğini artırmaktadır. Fiyat olarak benzersiz olmanın avantajını iyi niyetli olarak firma pazar payını daha da artırmaktadır. Böylece ilacın yaygınlığı ve ulaşılabilirliği artmaktadır. Belirli bir kaliteye ulaşmaları ve akreditasyonunun olmasının yanı sıra “Ambulans ve acil yazısı, muadili olmadığına dair yazı, resmi gazete genelgesi, sağlık bakanlığı yazısı, sosyal güvenlik kurumu sağlık uygulama tebliği” gibi belgelere sahip olunması firmanın ve ürünün ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Ambulanslar, acil servisler, ilk yardım merkezleri, hastaneler dış klinikleri, sağlık birimleri, emniyet güçleri, silahlı kuvvetler, itfaiyeler, doğal afet bölgeleri, arama kurtarma görevleri, ilk yardım çantaları, okullar, evler, iş yerleri, kara/hava/deniz taşıtlarında bulundurulması bu ürünü diğerlerinden güçlü kılmaktadır. Sistem, süreç ve iletişim ağlarındaki başarı firmanın hata yapmasını ve aksamaların olmasını azaltmaktadır. Geniş dağıtım ağı ürünün rafta bulunabilirliğini artırarak taleplerin aksamadan karşılanmasını sağlamaktadır.

*Zayıf yanları;* Bu analizde firmadan kaynaklanmayan fakat sağlık sektöründe yaşanan zayıflıklar firmayı ve ürünü olumsuz olarak etkilemektedir. Genel olarak sağlık sektöründe, ilaç, sağlık malzemesi ve teknik donanımda büyük ölçüde dışa bağımlılık devam etmektedir. Hasta taşıma ve ambulans hizmetlerinde işletme ve finans açısından sorunlar yaşanmaktadır. Sağlık sektöründe, kalite kontrolü, standardizasyon, iş verimliliği analizleri, denetimler ve geri bildirim kanalları etkin biçimde çalışmamaktadır. Sağlık alanında enformasyon ve istatistik çalışmaları son derece yetersiz durumdadır. Sağlık sektöründeki teknolojik yatırımlar arzu edilir biçimde planlı yürütülmemektedir. Yetersiz beslenme ve yetersiz hijyenin yaygın olması nedenleriyle toplum tedavi edici sağlık hizmetlerine daha çok ihtiyaç duymaktadır. Çarpık kentleşme halk sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Sağlık

kuruluşlarında profesyonel yönetici eğitimi ve çalıştırılması anlayışı yerleşmemiştir. Hastanelerde, döner sermayeyi artırmak için yapılan gereksiz tahlil ve tetkikler sağlık harcamalarını artırmaktadır. Sağlık Bakanlığı bünyesinde, sağlık hizmetleri sunumundan doğan ve zamanında tahsil edilemeyen alacakları takip edecek bir birim yoktur. Bu faktörler ürünün acil durumlarda kulmasını gerektirdiği gibi bulundurulmasında gerektirmektedir. Fakat toplumsal olarak yaşanan eksiklikler ürüne ulaşımı kısıtlamaktadır.

*Fırsatlar*; Sektörel büyüme olarak lider olma ve rekabet edebilecek dünya çapında ürünün olmaması, rakip firmaların şu aşamada bu denli etkili bir ürünü ortaya çıkaramamaları temel fırsat olarak değerlendirilebilir. Ülkemizdeki acil durumlarda bulundurulma zorunluluğunun getirilmesi ürünün ne derecede yaygın olabileceği konusunda tekeli yapmaktadır. Rekabetin olmadığı bir durumda pazar payını artırmada sıkıntı yaşanmaması ürünün tüketimini artırmaktadır. Ürünün çalışmamızın başında incelediğimiz gibi yaşam döngüsü içerisinde gelişmekte olması firma için şu an için fırsattır. Ürün bazlı teknolojik gelişimin diğer firmalarda bulunmaması ve patentinin olması avantajlar arasındadır. Sağlık bakanlığından ruhsatlı ilk Türk ürünüdür. Tamamen Türk malıdır. Bu özelliklerde ülkemiz için de iyi bir fırsat teşkil etmektedir.

*Tehditler*; İlaç sektöründe üretici teşebbüsler, hitap ettikleri pazarlara göre iki kategoriye ayrılmaktadır. Az sayıdaki büyük ölçekli firma dünya pazarına yönelik olarak ürünler üretirken, çok sayıdaki küçük ölçekli firma ise bölge ya da ülke pazarlarını hedef alan ürünler üretmektedir. İlaç sektöründeki rekabet koşulları, her iki üretici grubu açısından farklı boyuttadır. Bölge ya da ülke pazarlarına yönelik üretim yapan teşebbüsler, daha çok patent koruması sona ermiş olan ilaçların jeneriğini ya da global ölçekte faaliyet gösteren teşebbüslerin ürünlerini lisans karşılığı üreten teşebbüslerdir. Bu teşebbüsler arasındaki rekabet genellikle fiyat, maliyet-etkinlik ve kalite alanındadır. Global ölçekte faaliyet gösteren teşebbüsler ise, yüksek miktarda ar-ge yatırımı yapan, buna bağlı olarak portföylerinde önemli sayıda patent bulunduran ve bu patentler vasıtasıyla önemli pazar gücüne sahip olan teşebbüslerdir. Bu teşebbüsler arasındaki rekabet ise fiyattan çok ar-ge ve pazarlama alanında yaşanmaktadır. Şimdilik görünen bir tehdit olmamasına rağmen firma için bir tehdit unsuru oluşturmaktadır.

## 6. SONUÇ

Farklı bir teknolojiyle, farklı bir ihtiyacı karşılayacak olan yeni ürünlerin piyasaya sunulmasının çok zor ve riskli bir iş olduğu açıktır. Bu zorluk ve riske rağmen günümüzde yeniliklerin ve yeni ürünleri piyasaya sunmanın önemi yadsınamayacak boyuttadır. Özellikle dünyanın tek bir pazar haline geldiği günümüzde gelişmenin ve yeniliklerin gerisinde kalan firmaların, gelecekte varolmalarının zor olacağı bir gerçektir. Firmalar açısından yeniliklerin önemli bir bölümünü yeni ürün geliştirme oluşturmaktadır. Bu konuya gerekli önemi vermeyen firmaların piyasadan yavaş yavaş silindikleri görülmektedir. Başarılı olmak için firmaların değişen tüketici ihtiyaçlarına rakiplerinden daha hızlı cevap vermeleri gerekir. Fırsatların belirlenip, ihtiyaçların saptanması ve bunun netcesinde uygun yeni ürünlerin sunulması rekabet avantajını beraberinde getirir.

Ancak markanın etkisi yeni ürünün pazarda başarılı olması için tek başına yeterli olamamaktadır. Yeni ürün, tüketici için gerçekten anlamlı olmalı, tüketicinin istek ve beklentilerini karşılamalıdır. Ayrıca yeni ürünün özellikleri ve sağlayacağı faydalar tüketiciye ayrıntılı olarak anlatılmalı, yoğun tanıtım faaliyetleri ile desteklenmelidir. Ürünün hedef kitlesi iyi belirlenmeli ve kitleye doğru mesajlar verilmelidir. Tüketici yeni ürün kullanmanın kendisine ekstra faydalar sağlayacağına inandırılmalıdır.

Pazara sundukları yeni ürünler ile büyümeyi amaçlayan firmalar için günümüzde yeni ürün geliştirme faaliyeti tercih edebilecekleri stratejilerden biri olmaktan ziyade, rekabet avantajı sağlayabilmede bir zorunluluk halini almıştır. Dolayısı ile, firmalar pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için başarılı yeni ürünler geliştirmek ve pazara sunmak durumundadırlar.

Endüstrinin yasaların izin verdiği ölçüde pazarlama konusunda çalışması ve pazar paylarını artırmaya yönelik çaba içinde olması son derece doğaldır. *İlaç endüstrisi*, dünyanın en büyük endüstrilerinden biridir ve karlılık oranları diğer endüstri dallarına göre yaklaşık dört kat yüksektir. İlaç şirketlerinin en fazla harcamada buldukları alan tanıtımdır, tanıtım harcamaları giderek artmaktadır ve tanıtım çalışmalarına harcanan para araştırmaya ayrılan payın iki katından fazladır. Yeni ürün geliştirmek, geliştirilen ürün her ne kadar önemli ve değerli olsa da tüketiciye doğru yollardan ulaşmadığında başarılı olamaz. Özellikle tüketiciler açısından riskler

taşıması sebebiyle kabul görmesi zor olan yeni ürünlerin faydaları tüketiciye doğru anlatılmalıdır. Yeni ürünlerin tüketici tarafından taşıdığı riskleri azaltan en önemli faktörlerden biri markadır. Yüksek marka değerine sahip firmalar, yeni ürünlerini pazara sunduklarında tüketiciler tarafından önceki ürünleri ile aynı kalitede ve güvenilirlikte olduğu izlenimi ile karşılaşırlar. Güçlü markalar, müşterileri cezbedip ellerinde tutma kabiliyetleri ile firmaya değer katar. Rekabet hareketlerine olan direnişleri, uluslararası sınırları geçmedeki kapasiteleri ve markanın yayılmasındaki etkileri örnek olarak gösterilebilir.

Bu çalışmada yeni geliştirilen bir ürünün piyasada ne denli etkili olabileceğini ve kendiliğinden pazarı yaratabileceği görülmektedir. Yeni ürün geliştirme stratejilerinin ilaç sektöründe ne denli etkili olduğu anlaşılmaktadır. Sağlık açısından bakıldığında da bu yeni ürüne yapılan talep firmanın pazarlama stratejisini ne denli kolaylaştırdığını göstermektedir. İlaç sektörünün diğer sektörlerden daha avantajlı ama yeni geliştirilen ürünlerle bir o kadar zorlu olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ilaç sektöründe pazarlama stratejisi tamamen yeni geliştirilen ürünün piyasada var olan eşdeğerlerinden daha üstün olmasına bağlıdır.

## REFERANSLAR

Ağalar C, Ağalar F, Sayek İ., 2005, Hekim ve İlaç Şirketleri arasındaki etkileşimler, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Dergisi, Cilt 48, sayı 3, sf. 273-283.

Annacchino, M. A., 2003, "New Product Development", *Elsevier*, New York, USA, s. 234-241.

Armstrong, G., Kotler, P., (2000), *Marketing An Introduction*, Prentice Hall Inc., New Jersey, s. 261-278.

Assael, H., 1993, *Marketing Principles and Strategy*, The Dryden Pres, Orlando, s. 378.

Belliveau, P., Griffin, A., Somermeyer, S., 2002, "The PDMA Tool Book for New Product Development- 1", *John Wiley & Sons, Inc.* New York, USA.

Bennett, Peter D., 1988, *Marketing*. New York: McGraw Hill Inc.,.

Berkowitz, E. M.; *Marketing*, Richard Irwin Inc., Boston, 1994

Borton F, Conelet A, Corte, B., 1994, *Commercializing Technology: Imaginative Understanding of User Needs*, Harvard Business School Press, Boston.

Booz, Allen Hamilton, 1982, *New Product for the 1980*, Booz and Hamilton Inc, Newyork.

Brassington F., Pettitt S., 2000, *Principles of Marketing, Second Ed.*, Pearson Education Ltd., London.

Butz, Howard, 1995, "Strategic Planning: the Missing Link in TQM", *Quality Progress*, vol. 28, pp. 105-114.

Büyüközkan, G., Dereli, T., ve Baykasoğlu, A., 2004, Yeni Nesil Ürün Geliştirme Yönetimi, Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği 14. Ulusal Kongresi, Gaziantep-Adana.

Capon N., Hulbert, J., M., 2001, Marketing Management in the 21.Century, Prentice Hall, New Jersey, , s. 344.

Carbonell, P.; Rodriguez, A. I., 2006, “The Impact of Market Characteristics and Innovation Speed on Perceptions of Positional Advantage and New Product Performance”, International Journal of Research in Marketing, 23, 1, s.11.

Cemalcılar, İlhan, 1998, Pazarlama Kavramlar, Kararlar, Beta Yayınevi, İstanbul.

Civaner, Murat, 2005, Hekim Forumu Dergisi Ocak-Mart 2005; s. 12-9

Chase, B. R.; Aquilano, J. N.; Jacobs, F. R., 2006, “Operations Management For Competitive Advantage”, *Eleventh Ed., McGraw-Hill Companies, Inc.*, New York, USA.

Crawford, M; Di Benedetto, A. 2006, “New Products Management”, *Eight Edition, McGraw-Hill Companies, Inc.*, New York, USA,.

Cooper, R., G., 1998, Winning at New Products, 2nd ed. Accelerating the Process from Idea to Launch, Persues Books, Massachusetts.

Cooper, P. L., 2003, “A Research Agenda to Reduce Risk in New Product Development Through Knowledge Management: A Practitioner Perspective”, *J.Eng.Tech.Management*, 20, s.117-130.

Doyle, Peter, 1998, Marketing Management & Strategy, Second Edition, Prentice Hall

Elliot C. Not-So-Public Relations. How the drug industry is branding itself with bioethics? Medical Examiner, 2008. <http://slate.msn.com/id/2092442>.

Eren, E., 2002, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayım basım Dağıtım A.Ş., s. 243-244

Evans, Joel R. ve Berman, Barry, 1990, Marketing, Maxwell Macmillan International Editions, New York.

Filiz, Atilla, 2003, Ürün Geliştirme Semineri Notları, Kosgep İzmir Kügem.

Garvin, D. A., 1993, Building a learning organization, Harvard Business Review, pp. 78-81.

Gorchels, Linda, 1996, The Product Managers handbook, NTC/Contemporary Publising Group, Ilions

Gray, F. C.; Larson, E. W. 2006, "Project Management", *McGraw-Hill Companies, Inc.*, New York, USA,

Green, N. L.; Bonollo, E., 2002, "The Development of Suite of Design Methods Appropriate for Teaching Product Design", *Global Journal of Engineering Education*, Vol.6, No.1, Australia, , s.48-54.

Griffin, Rosenau, 1996, The PDMA Handbook of New Product Development, Castellion.

Hatipoglu, Zeyyat, 1993, Temel Pazarlama, Beta Yayıncılık, istanbul

Hoas, David J.; Madigan, Lauren J. (1999), "A citation analysis of economists in principles of economics textbooks", *The Social Science Journal* 36 (3): 525–532.



Huber, G. P., 1991, Organizational Learning: The Contribution Process and the Literatures, Organizational Science.

İslamoglu A. H, (1999); Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Kabadayı, E. T., 2002, İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlgisi, Doğu Üniversitesi Dergisi cilt 6, s. 61.

Karakaya, F., ve Kobu, B., (1991), New product Development Process: An Investigation of Success and Failure in Two Industries, Working Paper, Umass Dartmouth, s. 33.

Kırım, A (2006), Alt Pazar İnnovasyon, Fed Trainig Yayınları, İstanbul.

Kobu, Bülent, (1993), Üretim Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları 260, İstanbul.

Kohli, A. J., Jaworski, B. J., 1993, Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, vol. 57.

Kotler, Philip, (1988), Marketing Management, Prentice-Hall International Editions, New Jersey.

Kotler, P., (2000), Marketing Management, The Millennium Ed., Prentice Hall Inc., New Jersey, , s. 335-336.

Kotler, P. (2001); A Framework For Marketing Management, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Kotler, P. (2004); Günümüzde pazarlamanın temelleri. Optimist Yayın, Çeviren; Ümit Şensoy.

Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L., ve Adam, S. 2006 *Marketing*, 7th Ed. Pearson Education Australia/Prentice Hall.

Liu, P.L., Chen, W.C., ve Tsai, C.H., 2004, An Empirical Study on the Correlation Between the Knowledge Management Method and New Product Development Strategy on Product Performance, *Technovation*.

Lockwood, R., 1995, Goal-directed Development of New Products, *World Class Design of Manufacture*, vol. 2, pp. 34-37.

Lynn, Gary, S., and Akgün, Ali, E., 1998, Innovation Strategies Under Uncertainty: A Contingency Approach For New Product Development, *Engineering Management Journal*, vol. 10, pp. 11-17.

Lynn, Gary, S., and Akgün, Ali, E., 1999, Comparison of Innovation Strategies with Uncertain Technologies in Uncertain Markets, *American Society For Engineering Management, ASEM National Conference*, pp. 21-23.

Lynn, Gary, S., ve Akgün, Ali, E., 2000, A New Product Development learning Model, *International Journal of Technology Management*, 20, 18-25.

McCarthy, E.Jerome & Perrault William D., (1990), *Basic Marketing*, USA.

Medimagazin Gazetesi, Ortadoğu Reklam Tanıtım ve Yayıncılık A.Ş. 21-10-2008.

Millson, Murray, S.P. Raj, ve David, Wilemon, 1992, A Survey of Major approaches for Accelerating For New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 9, pp. 53-69.

Moore, L. William ve Edgar A. Pessemier, 1993, *The Product Planning and Management: Designing and Delivering Value*, McGraw Hill, New York, s. 74.

Morse, S. (1998), “Successful Product Management”, *2nd Edition, Kogan Page*, London, UK.

Mucuk, Ismet, (2000), *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Ole Nord, (1963) *Growth Of a New Product*, M.I.T. Press, Cambridge, Mass.,.

Pinei, B. J., 1993, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston.

Pfizer İlaç, İlaçta Ar-Ge – Türkiye ve Pfizer. (Çevrimiçi)

[http://www.pfizer.com.tr/pfizer/tr/ArGe\\_Bilgi\\_2.aspx](http://www.pfizer.com.tr/pfizer/tr/ArGe_Bilgi_2.aspx) (Erişim tarihi: 18.02.2009).

Porter, Michael, 2000, *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Sistem Yayınları, İstanbul.

Porter, Michael, 2003, *Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Powers, L. Thomas, (1991) , *Modern Business Marketing*, West Publishing Company, Birmingham

Rosenau, D.M.: “Successful Product Development”, *John Wiley&Sons, Inc.*, New York, USA, (2000).

Sayılr, Ali, 2002, *Uluslararası Ortak Girişimlerde Bilgi ve Beceri Edinme*, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, cilt 21, s. 161-195.

Senge Peter M., 1990, *The Leader’s New Work: Building Learning Organizations*, Sloan Management Review.

Shervani, T., ve Zerillo, P., 1997, *The Albatros Of Product Innovation*, Business Horizons, vol. 40, issue 1.

Smith, P.G., 1999, Managing Risk as Product Development Schedule Shrink, Research Technology Management, vol. 42, pp. 25-36.

Solomon Michael R. ve Elnora W. Stuart. Marketing: Real People, Real Choices. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Tek, Ömer Baybars, (1971), Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık, İzmir.

Tek, Ömer Baybars, (1999), Pazarlama İlkeleri, Beta Basım A.S, İstanbul.

Tek, Ömer Baybars ve Özgül, Engin, (2005), Modern Pazarlama İlkeleri, Birleşik Matbaacılık.

Tokol, A., 2000, Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Dergisi, cilt 2.

Trott, P.: "Innovation Management and New Product Development", Second Edition, *Prentice Hall Pearson Education Limited*, England, (2002).

Turgay, Tayfun, (2001), Yeni Ürün Kavramı ve Stratejik Önemi, *A Review of Social, Economic & Business Studies*, 1, 1, 209-218

Ulrich, K. T.; Eppinger, S. D. 2003, "Product Design And Development", *Third Edition, McGraw Hill Companies, Inc.*, New York, USA.

Ulusoy G.; Payzin, E. A.; Kaylan, A. R.: "Türk Elektronik Sanayinde Yeni Ürün Gelistirme Süreci", [www.mmo.org.tr](http://www.mmo.org.tr) (Erisim Tarihi: Kasım 2008), s.1-6.

Uzkurt, Cevahir, 2002, Kriz Dönemlerinde Pazar Yönlülük ve Stratejik Esnekliğin Firma Performansına Etkileri, İstanbul.

Wheelwright, Steven C. ve Kim B. Clark., (1992), "Competing Through Development Capability In A Manufacturing-Based Organization", Business Horizons, Jul/Aug92, 35, 4, 29-44.

Wilmshurst, John, (1988), The Fundamentals and Practice of Marketing, Heinemann Professional Publishing Ltd, Oxford.

Winer, R., 2000, Marketing Management. Prentice Hall International Ltd., New Jersey, s. 489.

Zaim, Mehmet, 2001, Teknolojiye Sahip Olmak, Aselsan Dergisi.

Zikmund, William ve Amico, Michael d', (1996), Basic Marketing, West Publishing Company.

## **ÖZGEÇMİŞ**

Anıl Değer 1981 yılında İstanbul’da dünyaya geldi.Lise öğrenimini Orhan Cemal Fersoy Lisesi ‘nden 1998 yılında tamamladıktan sonra Yeditepe üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Sistem mühendisliği bölümünden 2004 yılında mezun oldu.Daha sonra İstanbul Ticaret Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde yüksek lisans eğitim hayatına devam etti.