

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME VE
PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİ A.Ş.'DE
BİR UYGULAMA

İlkay UZMAN
(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir - 2002

**YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME ve PINAR ENTEGRE ET ve UN SANAYİ A.Ş.'DE
BİR UYGULAMA**

İlkay UZMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr.Birol TENEKECİOĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2002

YÜSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME ve PINAR ENTEGRE ET ve UN SANAYİ A.Ş.’DE BİR UYGULAMA

İlkay UZMAN

İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2002

Danışman: Prof.Dr.Birol TENEKECİOĞLU

Yenilik hızla değişen günümüz dünyasında yaşayan bizleri her yönden saran bir olgudur. Günümüzün değişen çevresel, teknolojik, toplumsal ve ekonomik koşulları bireylerin tüketim alışkanlıklarında değişikliklere neden olmaktadır. Müşteri odaklı, modern pazarlama anlayışını benimseyen işletmelerde bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Eğer işletme bu değişen koşullara ayak uydurmazsa yok olup gitmeye mahkumdur. Bu nedenle yeni ürün geliştirme faaliyetleri bir işletme için hayati önem taşımaktadır.

Ancak, yeni ürünler bir işletmeyi yaşatan ve onun geleceğini şekillendiren en önemli öge olmasına rağmen, başarılı yeni ürünler geliştirebilmek rastlantılarla oluşan bir durum değildir. Aksine işletmeler planlı yeni ürün geliştirme faaliyetleri ve düzenli yeni ürün geliştirme süreci ile başarılı olabilmektedir. Çünkü yeni ürün geliştirme oldukça masraflı bir iştir ve bu yüksek maliyetin yanında oldukça yüksek başarısızlık oranları söz konusudur. Bu nedenlerden ötürü yeni ürün geliştirme; üzerinde dikkatle durulması gereken önemli bir işletme faaliyetidir.

Çalışmada yeni ürün geliştirme konusu ve yeni ürün geliştirme süreci incelenmiştir. Ayrıca Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.’de yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir.

ABSTRACT

NEW PRODUCT DEVELOPMENT AND AN APPLICATION IN PINAR ENTEGRE ET VE UN SANAYİ A.Ş.

İlkay UZMAN

Department of Business Administration

Anadolu University, The Institute of Social Sciences, September 2002

Supervisor: Prof.Dr.Birol TENEKECİOĞLU

The innovation is the fact which widely surrounds us who live in today's rapidly changing world. The changing environments technological, social and economical conditions of today lead to some changes in consumption habits of individuals. The companies considering modern customer-focused marketing understanding also have to keep in step with this change. If this does not occur, the company will face to the process of disappearing. For this reason, the activities of developing the new products are of vital importance for a company.

Although the new products are the most important elements which keep a company standing and form its future, developing the new and successful products is not a situation formed by coincidences. On the contrary the companies may become successful only with the planned activities and systematic processes of developing the new products. So developing the new products is a very expensive study and there are more failure rates besides its heavy cost. Because of these reasons, developing the new products is an important company activity which should be taken into account seriously.

In this study the subject matter and the process of developing the new products have been considered and an application on this subject matter which was made in Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş. has been given.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İlkay Uzman'ın “Yeni Ürün Geliştirme ve Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.’de Bir Uygulama” başlıklı tezi// 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Pazarlama) Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Birol Tenekecioğlu

Üye : Doç. Dr. Sevgi Ayşe Öztürk

Üye : Doç. Dr. Çiğdem Kirel


Prof. Dr. Nurhan Aydın
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN KAVRAMI

1. YENİLİK ve ÜRÜN KAVRAMI	3
1.1. Yenilik Kavramı	3
1.2. Ürün Kavramı	4
2. YENİ ÜRÜN KAVRAMI ve YENİ ÜRÜNLERİN SINIFLANDIRILMASI	6
2.1. Yeni Ürün Kavramı	6
2.2. Yeni Ürünlerin Sınıflandırılması	8
2.2.1. Pazar Yönünden Yeni Ürün	8
2.2.2. İşletme Yönünden Yeni Ürün	9
2.2.2.1. Gerçek Yeni Ürün	10
2.2.2.2. Taklit Yeni Ürün	10

2.2.2.3. Mevcut Ürünlerin Geliştirilmesi ve Düzeltilmesi	11
2.2.2.4. Farklı Ambalajlama	11
2.2.2.5. Ürünün Yeni Bir Pazara Sunulması	11
3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMENİN NEDENLERİ	12
3.1. Değişen Müşteri İhtiyaçları	12
3.2. İşletmenin Büyüme Amacı	12
3.3. Rekabet Edebilme	13
3.4. Teknolojik Gelişmeler	13
3.5. Ürün Yaşam Eğrisinin Getirdiği Zorunluluk	13
3.6. Aşırı Kapasiteyi Kullanma	14
3.7. Değişen Çevreye Uyum Sağlama	14
3.8. Maliyet Azaltma	15
3.9. Yönetimin Yaratıcılığı	15

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE STRATEJİLERİ

1. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRİLMESİNİN ORGANİZASYONU	17
1.1. Yeni Ürün Geliştirme Departmanı	18
1.2. Yeni Ürün Komisyonu	20
1.3. Yeni Ürün Geliştirme Takımı	22
1.4. Danışmanlar	24
1.5. Ürün Yöneticisi	25
2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME STRATEJİLERİ	26
2.1. Strateji Tercihleri	26
2.1.1. Taklit Ürünler	27
2.1.2. Rekabet Avantajlı Ürün Stratejileri	28
2.1.3. Kazanım (Başka Bir İşletmeyi Satın Alma Yoluyla Yeni Ürün Yapma)	28
2.1.4. Lisans Alma Yoluyla Yeni Ürün Üretme	29

2.1.5. Yeni Ürün Keşifleri	30
2.1.6. Yeni Ürün Risk Stratejileri	30
3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ	31
3.1. Fikir Üretme	34
3.1.1. Fikir Üretme Yöntemleri	36
3.1.1.1. Beyin Fırtınası	36
3.1.1.2. Özellikler Listesi Yöntemi	37
3.1.1.3. Zorlanmış İlişkiler Yöntemi	37
3.1.1.4. Delphi Karar Tekniği	37
3.1.1.5. Nominal Grup Tekniği	38
3.1.1.6. Gereksinme / Sorun Analizi	38
3.1.1.7. Sinektiks (Operasyonel Yaratıcılık)	39
3.2. Yeni Ürün Fikirlerinin Elenmesi	39
3.3. Ürün Kavramı Geliştirme ve Test Etme	41
3.3.1. Ürün Kavramının Geliştirilmesi	42
3.3.2. Ürün Kavramı Testi	43
3.4. Pazarlama Stratejisi Geliştirilmesi	45
3.5. Yeni Ürünün İşletme Açısından Analizi	46
3.5.1. Toplam Satışların Tahmini	46
3.5.2. Masrafların ve Karların Tahmin Edilmesi	47
3.5.2.1. Başabaş Analizi	48
3.5.3. Yeni Ürün Geliştirilmesinin Bütçelenmesi	49
3.6. Ürünün Geliştirilmesi	51
3.6.1. Yeni Ürün Özelliklerinin Seçimi	52
3.6.1.1. Kalite Seviyesi	53
3.6.1.1.1. Ürün Garantileri	54
3.6.1.1.2. Servis Stratejileri	55
3.6.1.2. Ürün Özellikleri	56
3.6.1.3. Ürün Tasarımı	57
3.6.1.4. Ürün Emniyeti	57
3.6.2. Markalama ve Ambalajlama	58

3.6.2.1. Markalama	58
3.6.2.2. Ambalajlama	61
3.6.2.2.1. Pazarlama Bileşenleri İçinde Ambalajın Önemi	64
3.6.2.2.2. Ambalajlamayla İlgili Hatalar	65
3.7. Pazar Testi	65
3.7.1. Tüketim Ürünleri Pazar Testi	67
3.7.1.1. Satış Dalgası Araştırması	67
3.7.1.2. Simüle Edilmiş Test Pazarlaması	67
3.7.1.3. Kontrol Edilmiş Test Pazarlaması	68
3.7.1.4. Test Pazarları	69
3.7.2. Pazar Testi Simülasyonu	71
3.8. Ticarileştirme	73
4. YENİ ÜRÜNLE İLGİLİ PAZARLAMA KARMASININ OLUŞTURULMASI	75
4.1. Yeni Ürünlerin Fiyatlandırılması	75
4.1.1. Fiyat Kavramı	75
4.1.2. Yeni Ürünlerin Fiyatlandırılma Stratejileri	76
4.1.2.1. Yüksek Fiyat Stratejileri	76
4.1.2.1.1. Pazarın Kaymağını Alma	77
4.1.2.1.2. Ödüllü Fiyatlandırma	77
4.1.2.1.3. İmaj Yaratan Fiyatlandırma	78
4.1.2.1.4. Koruyucu Fiyatlandırma	78
4.1.2.2. Düşük Fiyat Stratejileri	78
4.1.2.2.1. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi	78
4.1.2.2.2. Pazara Girişleri Engelleme	79
4.1.2.2.3. Tutundurmaya Yönelik Fiyatlandırma	79
4.1.2.2.4. Rakipleri Pazardan Uzaklaştırmak İçin Fiyatlandırma	79
4.1.2.2.5. Dizginlemiş Fiyatlandırma	80
4.1.3. Genel Fiyatlandırma Yaklaşımları	80
4.1.3.1. Maliyeti Temel Alan Fiyatlandırma	80
4.1.3.2. Pazarı (Talebi) Temel Alan Fiyatlandırma Yaklaşımları	81

4.1.3.3. Rekabete Yönelik Fiyatlandırma	81
4.2. Yeni Ürünlerin Dağıtımı	82
4.2.1. Dağıtım Kanalı Kavramı	82
4.2.2. Dağıtım Kanalını Seçme Aşamaları	82
4.2.3. Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler	84
4.2.4. Yeni Ürünün Başarısı İçin Pazarlama Kanalının Düzenlenmesi	85
4.3. Yeni Ürünlerin Tutundurma Karmasının Oluşturulması	86
4.3.1. Reklam	86
4.3.1.1. Reklam Tanımı ve Kapsamı	86
4.3.1.2. Reklam Türleri	88
4.3.1.3. Reklam Programının Hazırlanması	88
4.3.1.4. Reklamın Etkinliğinin Ölçülmesi	91
4.3.2. Kişisel Satış	92
4.3.2.1. Kişisel Satışın Tanımı	92
4.3.2.2. Satış Gücünün Hedefleri	92
4.3.2.3. Satış Gücünün Stratejisi	93
4.3.3. Diğer Satış Arttırma Çabaları	94
4.3.3.1. Diğer Satış Arttırma Çabalarının Tanımı	94
4.3.3.2. Diğer Satış Arttırma Çabalarının Özellikleri	95
4.3.3.3. Yeni Ürüne Yönelik Satış Arttırma Çabaları	96
4.3.4. Halkla İlişkiler	97
4.3.4.1. Halkla İlişkilerin Temel Özellikleri	98
5. ÜRÜNÜ BENİMSEME SÜRECİ	99
5.1. Benimseme Sürecindeki Aşamalar	99
5.2. Ürünü Benimseme Sürecinde Tüketici Grupları	102
5.2.1. Yenilikçiler	102
5.2.2. Erken Benimseyenler-Önderi Takip Etme	102
5.2.3. Geç Benimseyenler	103
5.2.4. Benimsemeyenler Direnme	103
5.3. Benimseme Durumuna Göre Grupların Kullanımı	103
5.4. Benimseme Sürecinde Tüketici Risklerinin Etkileri	104

5.4.1. Yenilik Özellikleri	104
5.4.1.1. Nisbi Avantaj	104
5.4.1.2. Uygunluk	105
5.4.1.3. Karmaşıklık	105
5.4.1.4. Bölünebilirlik	106
5.4.1.5. İletilebilirlik	106
6. YENİ ÜRÜNLERDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ	108
6.1. Ürün Başarısızlığını Önleme	110
6.2. Yeni Ürün Geliştirilmesindeki Tuzaklar	111
6.2.1. Rekabet Aldatmacası Tuzağı	112
6.2.2. Sınırlanmış Faaliyet Alanı ve Rekabet Tuzakları	112
6.2.3. Pazar Yanılsaması ve Pazar Analizi Başarısızlığı	113

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PINAR ENTEGRE ET ve UN SANAYİ A.Ş.'DE YAPILAN UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ	114
1.1. Araştırmanın Amacı	114
1.2. Araştırmanın Önemi	114
1.3. Araştırmanın Sınırları	115
1.4. Araştırmanın Yöntemi	115
2. PINAR ENTEGRE ET ve UN SANAYİ A.Ş.	115
2.1. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.'nin Organizasyon Yapısı	116
3. PINAR HİNDİ	120
3.1. Pınar Hindi'nin Özellikleri	120
3.2. Pınar Hindi'nin Gelişim Süreci	123
3.2.1. Pınar Hindi'nin Ortaya Çıkış Nedenleri	123
3.2.2. Pınar Hindi Ürün Karması	124

3.2.3. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.'de Yeni Ürün Geliştirmenin Organizasyonel Yapısı	126
--	-----

4 YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ	127
4.1. Yeni Ürün Fikir Kaynakları	127
4.2. Fikir Elenmesi	128
4.3. Konsept Geliştirme ve Test Etme	130
4.3.1. Pınar Hindi Konsepti	131
4.4. Pazarlama Stratejisinin Geliştirilmesi	131
4.5. Yeni Ürünün İşletme Açısından Analizi	132
4.6. Markalama ve Ambalajlama	133
4.7. Pazar Testi	133
4.8. Ticarileştirme	134
4.9. Pazarlama Karmasının Oluşturulması	135
4.9.1. Fiyatlandırma	135
4.9.2. Dağıtım	136
4.9.3. Tutundurma Karmasının Oluşturulması	138
4.9.3.1. Reklam	139
4.9.3.2. Hakla İlişkiler	140
4.9.3.3. Diğer Satış Arttırma Çabaları	140
5. YORUM ve ÖNERİLER	141
SONUÇ	142
EKLER	146
KAYNAKÇA	166

TABLÖLAR LİSTESİ**Sayfa**

TABLO 1 : Ürün Fikrinin Değerlendirilmesi	41
TABLO 2 : Başarılı Ürün Geliştirmenin Tahmini Maliyeti	51
TABLO 3 : Et Özelliklerinin Karşılaştırılması	121
TABLO 4 : Pınar Hindi Ürünleri	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

ŞEKİL 1 : Yeni Ürün Geliştirme Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkisi	19
ŞEKİL 2 : Yeni Ürün Komisyonunun Organizasyondaki Yeri	21
ŞEKİL 3 : Yeni Ürün Geliştirme Süreci	32
ŞEKİL 4 : Safha Kontrol Sistemi	33
ŞEKİL 5 : Reklam Programının Hazırlanması	90
ŞEKİL 6 : Benimseme Süreci	101
ŞEKİL 7 : Gıda ve İçecek Grubu Organizasyon Şeması	117
ŞEKİL 8 : Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.'nin Organizasyonu	118
ŞEKİL 9 : Hindi Et Üretim Müdürlüğü	119
ŞEKİL 10 : Yeni Ürün Tasarım Akış Şeması	129

EKLER LİSTESİ

Sayfa

EK 1 : Yeni Ürün Oluşturma Tasarım Planı	147
EK 2 : Ar-Ge Deneme Formu	148
EK 3 : Kalite Sağlama Laboratuar Analiz Formu	149
EK 4 : Ürün Maliyeti Hesaplanması	150
EK 5 : İç Tadım Ürün Testi Davetiyesi	151
EK 6 : Değerlendirme Anketi	152
EK 7 : Tüketici Testi	153
EK 8 : Pazar Araştırma Raporu	155
EK 9 : Araştırma Formu	162
EK 10 : Reklam Kampanyası Değerlendirme Formu	164

GİRİŞ

Yeni ürünler işletmeler ve tüketiciler açısından oldukça önemlidir. Konunun işletmeler açısından önemi yüksek maliyet ve başarısızlık durumunun söz konusu olması dolayısıyla işletmelerin varlığını sürdürebilmelerinde ve rakipleriyle mücadele edebilmelerinde en önemli etken olmasıdır. Tüketiciler açısından önemi ise yeni ürünlerin sağladığı; ekonomiklik, zamandan tasarruf ve kullanım kolaylığı gibi unsurlarla yaşamın daha kolay ve zevkli hale gelmesidir.

Bu derecede önemli olan yeni ürünlerin ortaya çıkmasında, hayal gücü, yaratıcılık gibi yeteneklerin yanı sıra bilimsel bir yeni ürün geliştirme süreci gerekmektedir. Günümüzde yeni ürün geliştirme makinesi olarak adlandırılan Gillette ve 3M gibi dünya çapında şirketlerin bu günkü durumlarına gelmelerinin ana nedeni yeni ürün geliştirmeye verdikleri önemdir. Ülkemizde de yeni ürün geliştirme konusuna gereken önemi veren sayısı az da olsa işletmeler mevcuttur.

Bu çalışmada yeni ürün geliştirme konusu ve yeni ürün geliştirme süreci ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

Birinci bölümde, yeni ürün geliştirmeyle ilgili kavramsal boyut anlatılmış; yenilik, ürün ve yeni ürün kavramları incelenmiştir. Yeni ürün kavramı konusunda ki belirsizlik ortadan kaldırılmaya çalışılarak, işletme ve pazar yönünden çeşitli yeni ürün tanımları ortaya konmuştur. Ayrıca işletmeleri yeni ürün geliştirmeye iten zorunluluklar ve bu zorunlulukların yol açtığı yeni ürün geliştirme nedenleri de bu bölümde belirtilmiştir.

İkinci bölümde ise yeni ürün geliştirme süreci ve stratejileri incelenerek yeni ürün geliştirme konusu anlatılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ilk olarak yeni ürün geliştirilmesinin organizasyonel yapısı anlatılmış, çeşitli yeni ürün geliştirme stratejileri incelenmiştir. Daha sonra bu bölümde yeni ürün geliştirme süreci; fikir üretme, fikir elenmesi, ürün kavramı geliştirme ve test etme, pazarlama stratejisinin geliştirilmesi, yeni ürünün işletme açısından analizi, ürünün geliştirilmesi, pazar testi ve ticarileştirme aşamaları olarak aşama aşama ele alınarak süreç içerisinde yapılan çalışmalar anlatılmıştır.

Yeni ürün geliştirme sürecinin sonrasında yeni ürünün pazarlama karmasının oluşturulması ayrıca ele alınarak. Yeni ürünün hangi fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejilerinin ne şekilde belirlendiği anlatılmaya çalışılmıştır. Yeni ürünün pazarlama karmasının belirlenmesinden sonra ürüne yönelik benimseme süreci ortaya konmuştur. Yeni ürün geliştirmede yüksek düzeyde başarısızlık oranları olduğundan, yeni ürün başarısızlık nedenleri ve yeni ürün başarısızlığını önlemeye yönelik yapılabilecek çalışmalar, bu çalışmanın teorik kısmının sonunda anlatılmıştır.

Bu tez çalışmasının sonunda teorik kısımdaki bilgilerin ışığı altında yeni ürün geliştirme ve yeni ürün geliştirme sürecinin, Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.'de bir uygulaması yapılarak, konunun uygulamadaki durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN KAVRAMI

1. YENİLİK ve ÜRÜN KAVRAMI

1.1.Yenilik Kavramı

“Yeni” kelimesi bugün bir çok üründe yaygın olarak kullanılan bir sıfattır. Örneğin; kokusu veya rengi değiştirilen bir ürün için rahatlıkla “yeni” sıfatı kullanılmaktadır. Kokusu değiştirilen bir sabun yeni ürün olarak kabul edilmektedir. Bu durumdan farklı olarak yeni kelimesi tüketicinin daha önce hiç giderilmemiş bir ihtiyacını karşılayan ürünler içinde kullanılmaktadır. Bu türde örnek olarak, günlük hayatımıza giren cep telefonu, faks, bilgisayar gibi pek çok teknolojik yenilik bulunmaktadır. Bu iki farklı yenilik yaklaşımı arasında, oldukça geniş yeni ürün çeşitleri bulunmaktadır. Günümüzde varolan ürünün özelliklerinin geliştirilmesiyle oluşturulan yeni ürünler ve ürünün ambalajının değiştirilmesiyle oluşturulan yeni ürünler, geliştirilen yeni ürünlerin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır.

İşletmenin bu yenilik yaklaşımlardan hangisini seçtiği önemli değildir, önemli olan tüketiciye sunulan yeniliğin tüketicinin belirli bir ihtiyacına cevap verebilmesidir. Tüketici ürün değil, belirli bir sorununa çözüm aramaktadır.¹

Örneğin, tüketicinin almak istediği bir matkap değil, bir santimlik bir deliktir. Matkap onun delik açma sorununu çözen bir araçtır. Deliği toz yaratmadan lazer ışınıyla açacak ve matkap fiyatına satılabilecek bir ışın tabancası geliştirilirse tüketici matkap yerine onu tercih edecektir.

¹ Cem Kozlu, **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar** (7. basım, İstanbul: Kültür Yayınları İş-Türk Ltd. Şti., Eylül 200), s.125-129.

Çözümü tüketiciye ilk götüren işletme önemli bir üstünlük elde etmekte ve genellikle uzun bir süre bu üstünlüğü koruyabilmektedir. Pazara ilk giren yeni marka bir süre en büyük pazar payını değerlendirme fırsatına sahip olmaktadır.

1.2.Ürün Kavramı

Ürün farklı kimselere, farklı anlamlar ifade eder. Zira üzerinde durulan yönleri farklılık gösterir. Örneğin sanayici ürünü, ürettiği ve böylece sayesinde kar sağladığı, çeşitli eleman veya parçalardan oluşan fiziksel madde olarak görür. Bir ticaret işletmesi için ise ürün, tekrar satarak bu yoldan kar sağlama amaç ve umuduyla satın aldığı maddedir.

Nihai tüketici de, ürüne daha farklı açıdan bakar ve gördüğü işle ilgilenir. Onun için ürün, kişisel ihtiyacını tatmin eden, bu yönden fayda sağlayan bir madde, bir nesnedir. Örneğin elektrik sobası tüketiciye ısıtma hizmeti sağlayan, kişisel olarak ısınma ihtiyacını karşılayan bir üründür.²

Ürün en genel anlamda; bir istek ya da gereksinmeyi karşılamak üzere; tüketim kullanım, ele geçirme veya dikkate alınması için bir piyasaya (pazara) sunulan herhangi bir şeydir. Fiziksel objeleri, hizmetleri, mekanları, yerleri, örgüt ve fikirleri içerir.³ Bir başka deyişle ürün, bir kişinin değişim süreci içinde kabul ettiği istenen ya da istenmeyen her şeydir. Dar anlamda ürün, bir dizi fiziksel ve kimyasal özelliklerin kolaylıkla görülebilecek şekilde bir araya toplandığı bir nesnedir. Günümüzde ürünün sadece öğelerinden söz etmek pazarlama anlayışı çerçevesinde yeterli olmamaktadır. Çünkü tüketiciler ürünleri satın alırken yalnızca ürünlerin fiziksel özellikleri ile ilgilenmemekte, aynı zamanda üretici firmanın prestij ve marka imajını, örneğin bir buzdolabı satın alırken, buzdolabının renk, biçim, garanti ve bu ürünle sunulan bakım, onarım yedek parça, taşıma, vb. gibi hizmetleri de dikkate almaktadırlar. Bunun nedeni,

² İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri** (10. basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, Eylül 1998), s.129.

³ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri** (8. basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., Ocak 1999), s.340-341

tüketicilerin mallardan sadece fiziksel doyum sağlamakla yetinmeyip, psikolojik olarak da doyum sağlamak istemeleridir.⁴

Normal olarak herhangi bir ürün üç ana düzeyde ele alınmaktadır;

1. Öz Ürün: Alıcının bir ürünü satın alırken neyi satın aldığını ifade eder. Ürünün jenerik özelliklerine ağırlık verir. Sorun çözmeye dönük hizmetler demetinin özünü oluşturur. Bir fotoğraf makinesi, maddi (fiziksel, kimyasal vb.) özellikler yanında, nostaljiyi doyuran, ölümsüzlük isteğine, statü arzusuna, başka insanlarla iletişim kurma çabalarına cevap veren nitelikler taşır. Öz ürünün ana tema'sı, ünlü Revlon firması yöneticisinin “Biz fabrikada kozmetik yapar, pazarda umut satarız” sloganında en iyi ifadesini bulmaktadır.
2. Somut Ürün: Öz ürünlerin büründürüldüğü maddi yapı ve görünümüdür. Örneğin, bilgisayar, ruj, eğitim hizmeti, daktilo, çelik vb. Somut ürünlerin karakteristikleri beş tanedir: kalite düzeyi, ayırıcı özellikler (tasarım, renk, vb.), stil, marka ismi, ambalaj.
3. Zenginleştirilmiş Ürün: Maddi ürünle birlikte sunulan ek yarar ve hizmetler bütünüdür. “Komple”, “sistem” veya “bütünleşik ürün” de denilir. Bütünleşik ürün özellikleri içinde teslimat, montaj, özel ilgi, garanti, reklam, beğenilmediğinde iade kabulü vb. gibi konular da vardır. Örneğin, IBM firmasının sunduğu bilgisayar yanında, kullanma talimatı, yazılımlar, paket programlar, servis kalitesi, garanti vb.'dir.

Bu açıklamalar doğrultusunda, mal dokunulur ve dokunulmaz niteliklerin oluşturduğu bir bütündür ve tüketici, ihtiyaç ve istek doygunluğu satın alır. Başka bir deyişle fayda satın alır. Müşteriler istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için yararları satın alır. Bu yüzden ürün, işletmenin devamlılığı ve pazarlama stratejileri için bir temel niteliğindedir.

Alıcının satın alma ve kullanım amacına göre mallar:

- 1- Tüketim malları
 - 2- Endüstriyel mallar
- şeklinde ikiye ayrılır.

Tüketim malları, başka bir işleme tabi tutulmaksızın kullanılabilecek şekilde tüketiciye (nihai) ulaşan ve tüketicinin kişisel veya ailevi ihtiyaçlarını karşılayan mallardır.

⁴ Birol Tenekecioğlu ve N. Figen Ersoy, **Pazarlama Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000), s.136-138.

Endüstriyel mallar, doğrudan doğruya nihai tüketiciye satılmayan, üretimde kullanılan veya alınıp, üzerinde bazı işlemler yapıldıktan sonra satılan mallardır. Endüstriyel mal, tüketim ürünlerinden farklı olarak nihai malın üretiminde kullanılan ya da nihai malın içinde yer alan mallardır.⁵

Yine pazarlama bakımından mallar, dayanıklılık kriterine göre, dayanıklı mallar ve dayanıksız mallar şeklinde sınıflandırılabilir gibi, geniş anlamda mal içinde yer alan soyut malları da ayrı ele almak suretiyle;

- 1- Dayanıklı mallar
- 2- Dayanıksız mallar
- 3- Hizmetler (fiziksel olmayan-soyut-mallar)

şeklinde üç grupta toplanabilir. Ayrıca, mevsimlik ve sürekli kullanılan mallar ayrımında vardır.⁶

Dayanıklı mallar; normal olarak uzun süre kullanılabilen ürünlerdir. Örneğin; soğutucular, otomobiller, video, TV, çamaşır makinesi, müzik seti vb.

Dayanıksız mallar; normal olarak bir veya birkaç kez kullanımla tüketilip bitirilen ürünlerdir. Örneğin, bira, ekmek, sabun, tuz, gazete, çiklet, vb. çok sık satın alınıp hemen tüketilirler.

Hizmet ya da servisler satışa sunulan faaliyetler, yararlar veya tatminlerdir. Örneğin, saç traşı, avukatlık, danışmanlık, onarımlar vb.⁷

2. YENİ ÜRÜN KAVRAMI ve YENİ ÜRÜNLERİN SINIFLANDIRILMASI

2.1.Yeni Ürün Kavramı

Teknoloji ve sosyo-ekonomik yapının süratle değiştiği bu çağda, ürünün yaşam süreci daha da kısalmakta ve kendini devamlı yenileme mecburiyetinde kalmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin yaşamlarını serbest piyasa düzeni içerisinde devam

⁵ Mucuk, **Ön.ver.**, s.131-133.

⁶ Ömer Akat, **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi** (Bursa: Ekin Kitabevi, Mayıs 1998), s.66.

⁷ Tek, **Ön.ver.**, s.242.

ettirebilmeleri için ürünlerini daima gözlemlerine ve piyasa koşullarına göre yenileyebilmeleri veya mevcutlarına yenilerini ilave edebilmeleri gerekmektedir.

Geleneksel anlamda yeni ürün, pazar yerinde daha önce satılmamış ticari mallardır. Yeni ürün kavramının geleneksel anlamda kullanılması terk edilmiştir. Çünkü değişen pazar ve rekabet şartları işletmeleri devamlı yenilikler yapan ve müşterilerinin değişen arzularına cevap veren dinamik kuruluşlar haline getirmiştir.⁸

Amerika’da yeni sayılan bir ürün federal ticaret komisyonu tarafından belirtilen kanuni gereksinimleri karşılamak zorundadır. Bu komisyon bir ürünün yeni olarak reklamının yapılabilmesi için piyasada varolan ürünlerden hangi derecede değiştirilmesi gerektiğini de belirtmektedir. Amerika kanunları altı aydan daha uzun süredir varolan bir ürün için yeni kavramının bir şirket tarafından kullanılmasını yasaklamaktadır.⁹

Yeni ürünlerin kapsamlı bir tanımını yapabilmek için önce konuya hangi açıdan bakılacağına belirlenmesi gerekir. Bunun nedeni, yeni ürün kavramının tüketiciler ve işletmeler için ayrı şeyleri ifade etmesidir.

Tüketici açısından yeni ürün, önceden karşılanmamış bir gereksinimine cevap veren varolmayan gereksinimler yaratan üründür. Bu anlamda yeni ürün, herhangi bir işletme tarafından pazara ilk kez sürülen bir ürün olmakta ve bir teknolojik gelişmeyi veya bir buluşu ifade etmektedir. Örneğin, naylon ilk kez du Pont şirketi tarafından geliştirildiğinde yepyeni bir gereksinim yaratarak gerek işletme, gerekse pazar için yepyeni bir ürün niteliğini kazanmıştır. Özellikle teknolojik gelişmenin büyük bir hız kazandığı günümüzde pazar açısından yeni olan ürünlere sayısız örnekler verilebilir.

Belirli bir işletme söz konusu olduğunda yeni ürünler daha geniş bir anlam kazanmaktadırlar. Bu durumda yeni ürün tüketici için yeni olan ürün değil, işletme için yeni olan üründür. Yani daha önce bir işletme tarafından geliştirilmiş bir ürün de söz konusu işletme için yeni ürün olabilmektedir. Örneğin buzdolabı üretmekte olan bir işletme çamaşır makinesi de üretmeye karar verirse, çamaşır makinesi tüketiciler tarafından tanınan bir ürün olduğu halde söz konusu işletme için yeni bir ürün niteliğindedir.

⁸ Aysun Kutlay “Ürün Geliştirme Faaliyetlerinin Yönetiminde Proje Planlama ve Kontrol Tekniklerinin Kullanımı ETİ Gıda A.Ş.’de Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.19.

⁹ Warren Keegan, Sandra Moriarty ve Tom Duncan, **Marketing** (Prentice-Hall, 1992), s.416.

Hangi ürünlerin işletme için yeni ürün sayılacağı konusunda halen bazı karışıklıklar vardır. İşletmenin mevcut ürünlerinde yaptığı bazı değişiklikler bazen yeni ürün geliştirilmesi olarak nitelenmekte, bu da işletmenin gelişmesini ve büyümesini bir ölçüde sınırlandırmaktadır. Bu nedenle, “yeni ürün” kavramıyla hangi ürünlerin kastedildiğinin açık olarak belirlenmesinde yarar vardır.

Yeni ürün kavramında ortaya çıkan bu karışıklık ürünün veya pazarın tek başına ele alınmasından ileri gelmektedir. Bu nedenle yeni ürün kavramının kapsamını belirleyebilmek için ürünleri, ürün-pazar ilişkisi içerisinde ele almak gerekmektedir.

2.2.Yeni Ürünlerin Sınıflandırılması

2.2.1. Pazar Yönünden Yeni Ürün

Pazar yönünden ele alınınca, genel olarak yeni ürün, tüketicilerin alışılmış yaşam biçimini kolaylaştıran ya da daha zevkli kılan ürünlerdir. Bu değişikliği sağlayacak yenilik nitelikleri, ürünlerdeki ayrıntılı fiziksel ve teknik özelliklerden çok, ürün ile birlikte gelen hizmetlerin, tüketici tarafından algılanabilir cinsten olma temeline dayanır. Ancak, yenilik özelliklerinin bir kısmı ürünün pazarda kısa sürede tanınmasına ve benimsenmesine yardımcı olur. Bazı özellikler ise, ürünün pazarda tutunma süresini uzatıcı niteliktedir. Bu noktalarda dikkate alınarak pazar yönünden bir ürünün yeni olarak kabul edilebilme özellikleri, gruplandırılarak şöyle sıralanabilir.

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

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

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

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

Üçüncü gruptaki üç özellik ise, şunlardır:

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

Bu özellikler birbirlerine ve diğer bazı faktörlere bağlı olarak bir ürüne yenilik niteliğini kazandırabilir. Örneğin, pazarın gelişmesine etki, yalnızca bu özelliklere bağlı olmayıp o andaki kültürel koşullara da bağlıdır. Ayrıca, bu özelliklerden köklü alışkanlıkları önemli ölçüde değiştirmeyi gerektirenler olumsuz sonuçlar verebilirler.

Dördüncü grupta da yalnızca bir özellikten söz edilebilir. Ancak bu özellik, daha önce sayılan özelliklerin bir kısmıyla düşünülmedikçe veya onlarla birleştirilmedikçe tüketiciye hiçbir şey ifade etmemektedir. Söz konusu özellik, ürünün yeni bir yapıya ya da yeni bir bileşime sahip olmasıdır.

2.2.2. İşletme Yönünden Yeni Ürün

Pazara göre yenilik özellikleri bir ürünün pazarda yeni olarak kabul görmesinin ölçütleridir. İşletme yönünden bunları karşılamak hedeftir. Ancak bu hedef içerisinde, sadece pazarın yenilik isteklerini yerine getirmek amaç olmayıp, bu yolla işletmeye kar sağlamak da yatmaktadır. Ayrıca işletme yönünden yeni ürün özellikleri yalnız kendi değerlendirmelerine göre yapılamaz. İşletme yönünden yeni ürün anlayışı, hem pazar özelliklerini karşılayabilen hem de işletmenin çeşitli fonksiyonlarında alışılmışın dışında değişiklikler yapan nitelikte olmalıdır.

Bu anlayışa göre yeni ürünlerin sınıflaması şu şekildedir;

2.2.2.1.Gerçek Yeni Ürün

Bu özellikler, hiç kimsenin daha önce yapmadığı, büyük ölçüde yeni ve farklı bir ürünü oluşturan yenilik özellikleridir. Otomobil, sentetik iplik, televizyon ve bilgisayarlar, ilk üretildiklerinde bu tür ürünlerdir. Bu tip ürünlere “icat” da denilmektedir. Bunlar yüksek risk ürünleridir. Çünkü hem işletme için, hem de pazar için yeni olan ürünlerdir. İşletme için yeni olan bu ürünlerin üretilmesi teknoloji, araştırma ve geliştirme için gerekli olan bir yatırımın sonucudur.¹⁰

Bu tip ürünler için, geniş ar-ge faaliyetleri ve yoğun dizayn faaliyetleri gerekmektedir. Yeni pazarlar, pazarlama metotları ve dağıtım kanalı kullanmak sorunu doğabilmektedir. Bu değişik, yoğun çabalara ve ek finansmana karşın, gerçek yeni ürünler uzun süre pazarda rakipsiz kalır ve işletmeye büyük karlar getirir. Ancak bu tip ürünlerin üretim, pazarlama ve finans bakımından risk olasılığı yüksektir.

2.2.2.2.Taklit Yeni Ürün

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

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

¹⁰ William G. Zikmund ve Michael d'Amico, **Marketing** (7. basım, ABD: Southwestern College Publishing, 2001), s.280.

2.2.2.3.Mevcut Ürünlerin Geliştirilmesi ve Düzeltilmesi

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

2.2.2.4.Farklı Ambalajlama

Ambalajlama yeni ürün anlayışında ve uygulamasında oldukça önemli bir yer almaktadır. Büyük boy meşrubat, spreylorson ve kolonyalar, spreylor boyalar yalnızca ambalaj farkından dolayı yeni ürün olarak benimsenen örneklerdir. Bu tür yeni özellikleri olan yeni ürünler için işletme, ar-ge ve üretim faaliyetlerinde çok az değişiklik yapmaktadır.

2.2.2.5.Ürünün Yeni Bir Pazara Sunulması

İşletme yönünden en zayıf yenilik özelliğidir. Yeni bir pazara girmek ya da farklı dağıtım kanalları kullanmak yoluyla varolan ürünler, yeni ürün özelliklerine sahip olabilirler. Bunu sağlamak için, işletmenin yalnızca pazarlama departmanının, varolan ürünlerin yeni pazarlara veya pazar bölümlerine hedeflemesi gerekmektedir.¹¹

Bütün yeni ürünlerin sadece yüzde 10'u gerçek yeni ürünlerdir. Bu ürünler hem işletme, hem de pazar için yeni olduklarından en büyük maliyet ve riski gerektirirler. Çoğu işletmenin yeni ürün faaliyeti mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve düzeltilmesidir.

¹¹ Erdoğan Fıratlı, **Yeni Mamul Kalite Kontrolü** (Eskişehir: A. Ü. Yay. No.7, 1983), s.13-14.

Örneğin; Sony’de yeni ürün faaliyetlerinin yüzde 80’inden fazlası mevcut Sony ürünlerinin geliştirilmesi ve değiştirilmesidir.¹²

3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMENİN NEDENLERİ

Yeni ürün geliştirmek bir işletmenin yaşamı ve uzun dönemli büyümesi için gereklidir. Ürün geliştirmenin bir işletme için neden bu kadar önemli olduğunun nedenleri aşağıda belirtilmiştir.

3.1.Değişen Müşteri İhtiyaçları

Bugünün müşterisi talep etmesini bilen, sürekli yenilikler arayan ve kolayca yeniliklere adapte olabilen bir yapıdadır ve geçmişte olduğu gibi sadece marka bağımlılığı ile tek bir firmada ısrarcı değildir. Müşteri değeri yaratılabilmesi için kaliteli ve müşterinin beklentilerini karşılayan, aynı zamanda daha ucuz ürünler geliştirmek zorunluluğu doğmaktadır. Eğer işletme yeni ürünler geliştirmezse, sahip olduğu müşteriler yeni ürünler geliştiren rakiplere kayacaktır. Tüketicinin seçiciliğine işletmeler ayak uydurmak için ürün geliştirmek zorundadır.¹³

3.2.İşletmenin Büyüme Amacı

Yeni ürün geliştirmenin en önemli sebeplerinden biri de işletmedeki büyümeyi harekete geçirmektir. Büyüme yatırımcılar ve yönetim için bir başarı imajı taşır. Bir çok işletme büyümeye önem vermektedir. Büyüme daha yüksek karlılık ve nakit akışı sağlayacağından işletmenin nihai amacı, pazar payında artış yapmak olmaktadır. Uzun

¹² Kotler, **Ön.ver.**, s.328.

¹³ Birol Konak “Müşteri Odaklı İşletme Yönetimi Açısından Ürün Geliştirme Süreci ve Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Araştırılması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s.33.

dönemde büyüme yeni ürünler pazara sunulmaksızın başarılamaz. Aynı zamanda yeni ürünler, işletmelerin borsa değerlerini de arttırır.

3.3.Rekabet Edebilme Amacı

Hiçbir işletme yeni bir ürünü piyasaya sürme konusunda tek olamaz. Diğer işletmelerde piyasa ortamında yenilikçilere cevap vermek zorundadır. Böylece işletmenin rekabet pozisyonunu korumak için ürün hattını genişletmesi gerekir. Rakibin ürünündeki gelişmeler bazen baskın bir pazar pozisyonuna yol açabilir. İşletme gelişme sağlamadığında rakipler bu boşluğu dolduracaktır. Rakiplerde gelişim içinde değilse bu boşluğu dolduracak bir başka işletme devreye girecektir.¹⁴

3.4.Teknolojik Gelişmeler

Teknolojik gelişmeler çoğu kez yeni ürünlerin geliştirilmesinde itici güç oluşturur. Teknolojik gelişmelerin ve bunun ürünlere yansıtılmasının çok hızlı oluşması işletmeleri minimum bu hızda gelişmeye zorlamaktadır. Bunun gerisinde kalmak ürünlerin demode olmasına sebep olmaktadır. Bilgisayarlardaki gelişim teknolojiadaki gelişme hızının iyi bir örneğidir. En fazla iki yıl içinde bugün kullanılan bilgisayarlar demode olmaktadır. Bu teknolojik hızda ürün geliştirilmezse müşteri değeri yaratılamadığından müşteri daha hızlı gelişim içinde olan rakip işletmenin ürününe kayar.¹⁵

3.5.Ürün Yaşam Eğrisinin Getirdiği Zorunluluk

Ürünlerde canlılar gibi doğar, büyür ve ölürler. Yeni bir ürün pazara girdiğinde başlangıçta satışlar artar fakat, gelecek dönemlerde giderek azalan bir eğim gösterir.

¹⁴ Bjorn Andersen, **Business Process Improvement Toolbox** (Wisconsin: ASQ Quality Press, 1999), s.7.

¹⁵ Konak, **Ön.ver.**, s.33.

Bunun sonucunda, ana faaliyet amacı olan kar elde etme nedenlerinden dolayı, işletmeler yeni ürün geliştirmeye yönelirler.¹⁶

3.6.Aşırı Kapasiteyi Kullanma

Yeni ürünlerin geliştirilmesi ayrıca işletmedeki aşırı kapasiteyle de uyarılabilir. Makineler, fabrika alanı ve işgücü, tamamıyla kullanılsa da belirgin sabit harcamalar gerektirmektedir. Maliyet ve kaynak etkinliğini kuvvetlendirmek için birçok işletme, varolan üretim kapasitelerini kullanmak amacıyla alternatif ürünler bulmaya çalışır. Bu alternatif yeni ürünler riski minimize etmek ve bilinen pazarlarda faaliyet göstermek için ürün hattı açılımları veya yan ürünler olmaktadır.

3.7.Değişen Çevreye Uyum Sağlama

Tüketici tercihleri değiştikçe veya çevresel şartlar varolan ürün için kötü bir geleceği ifade ettiğinde bir işletme alternatif ürünler aramalıdır. Örneğin; içki üreticileri tüketici ağız tadında bir değişiklik elde etmek için hafif alkollü içkileri üretmiştir. Artan enerji maliyetleri işletmeleri alternatif enerji kaynakları arama konusunda motive etmiştir. Bu faktör enerji maliyetini etkileyebilen birçok yeni ürünün gelişim ve araştırılmasını desteklemiştir. Yeni yasalar da, işletmeleri yeni ürün geliştirme veya varolanları yeni düzenlemelere uygun hale getirmek için zorlayabilmektedir. Buna otomobil endüstrisinin çevre kirliliği kontrolleriyle ilgili gelişmelerini örnek verilebilir.

¹⁶ Gülfıdan Barış, “Yeni Mamül Kararları ve Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.’de Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992), s.19-20.

3.8.Maliyet Azaltma

Birçok yenilik, varolan bir ürünün maliyetini azaltmak için yapılabilir. Örneğin; ayakkabılarda ve giysilerde sentetiklerin kullanılması dayanıklılığı arttırması yanında bu ürünlerin maliyetlerini azaltmaktadır.¹⁷

3.9.Yönetimin Yaratıcılığı

Üst yönetimin yenilik oluşturmaları veya yaratıcılığı yeni bir ürün gelişimiyle ilgili olarak önemli bir uyarıcı olarak gözardı edilemez. Yeni ürünlerin önemini bilincinde olan bir işletmeye iyi bir örnek, rekabetini daha etkin kılmak için son dönemde 18 yeni ürün sunumu yapan Nabisco firmasıdır. Ritz Bits, Fudge Covered Oreos, Striped Chips Ahoy, Grape Newtons, Quakers gibi yeni ürünler ve rakip Peperidge Farm'ı hedef alan ürünlerle Nabisco süpermarketlerde önemli satışlar kazanmıştır.

Nabisco'nun ürünlerinin bir çoğu aynı türdeki ürünlerdir. Fakat dikkatlice planlanmış pazarlama stratejisiyle şirket önemli sonuçlar elde etmiştir. Süpermarketlerin bu tür ürünlere yer vermemesine rağmen ve ikame edici ürünleri kullanmalarına rağmen yeni bakkaliye ürünlerinin sayısında yüzde 15'lik bir artış sağlanmıştır. Nabisco'nun stratejisi; müşteri ağız tadı gibi değişen bir çevrenin avantajını kullanmak, satış hasılatını arttırmak, ürün hattındaki diğer ürünlerin satışlarını teşvik etmek, rekabete cevap vermek ve şirketin büyümesini teşvik etmek için dizayn edilmiştir.

Böylece işletmelerin neden kendi ürün hatlarına ekleme yapmak veya ürünlerini farklılaştırmalarının bir çok sebebi ortaya çıkmıştır. Yeni ürünler ve eski ürünlerle ürün hattındaki bir denge, gelecekteki ürün gelişimi için fonlar oluşturma yanısıra düzenli bir nakit akışı sağlamak için de gereklidir. Ürünler kendilerine özgü bir yaşam süresine, yaşam eğrisine sahiptir. Bazı endüstrilerde bu yaşam süresi, örneğin giysilerde olduğu gibi bir yıldan daha azdır, diğerlerinde örneğin; deterjan gibi birçok yıl olabilir. Bu

¹⁷ Robert D. Hisrich ve Michael Peters, **Marketing Decisions for New and Mature Products** (2.basım, Singapur: Macmillan Publishing. Co., 1991), s.7-8.

değişken ömür süresinden dolayı işletme, ürün yaşam sürecinin farklı bölümlerinde olan ürünlerden oluşan bir ürünler dengesi sürdürmeye ihtiyaç duymaktadır.¹⁸

Tez çalışmasında sonraki bölümde, yeni ürün geliştirme süreci ve stratejileri ele alınmıştır.

¹⁸ Aynı, s.8-9.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ ve STRATEJİLERİ

1. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRİLMESİNİN ORGANİZASYONU

Normal olarak yeni bir ürün geliştirme çalışması işletmelerdeki pazarlama, üretim, ar-ge ve mühendislik gibi birkaç departman tarafından yürütülür. Üreticiler, reklam ajansları ve araştırma laboratuvarları gibi diğer kuruluşlardan da yeni ürün geliştirme sürecinde faydalanılabilir.

Başarılı yeni ürünler genellikle çeşitli fonksiyonlar arasındaki planlama, organizasyon ve işbirliğine önem veren işletmelerde ortaya çıkmaktadır. İşletme içinde organizasyonu gerçekleştirmenin bir yolu da çapraz fonksiyonlu takımların (cross-functional teams) kullanılmasıdır. Xerox'da başarılı 3500 yeni kopya makinesinin geliştirilmesi şirket planlamacıları, dizayn ve üretim mühendisleri, lojistik bölümler ve pazarlama, satış ve servis personelinin ortak çalışmalarıyla meydana gelmiştir.¹⁹

Yeni ürün geliştirilmesi için alternatif organizasyonel yapılar genellikle aşağıdaki beş bölümden birine uymaktadır;

1. Yeni ürün geliştirme departmanı
2. Yeni ürün komisyonu
3. Yeni ürün geliştirme takımları (New Product Venture Teams)
4. Danışmanlar
5. Ürün müdürü

Seçilen organizasyon şekli işletmenin boyutunun, ürün ve pazar yapısının, kaynakları ve hedeflerinin bir sonucudur.

¹⁹ Gillbert A. Churchill ve Jr. J. Paul Peter, **Marketing Creating Value for Customers** (2. basım, ABD: Irwin McGraw-Hill, 1998), s.277-278.

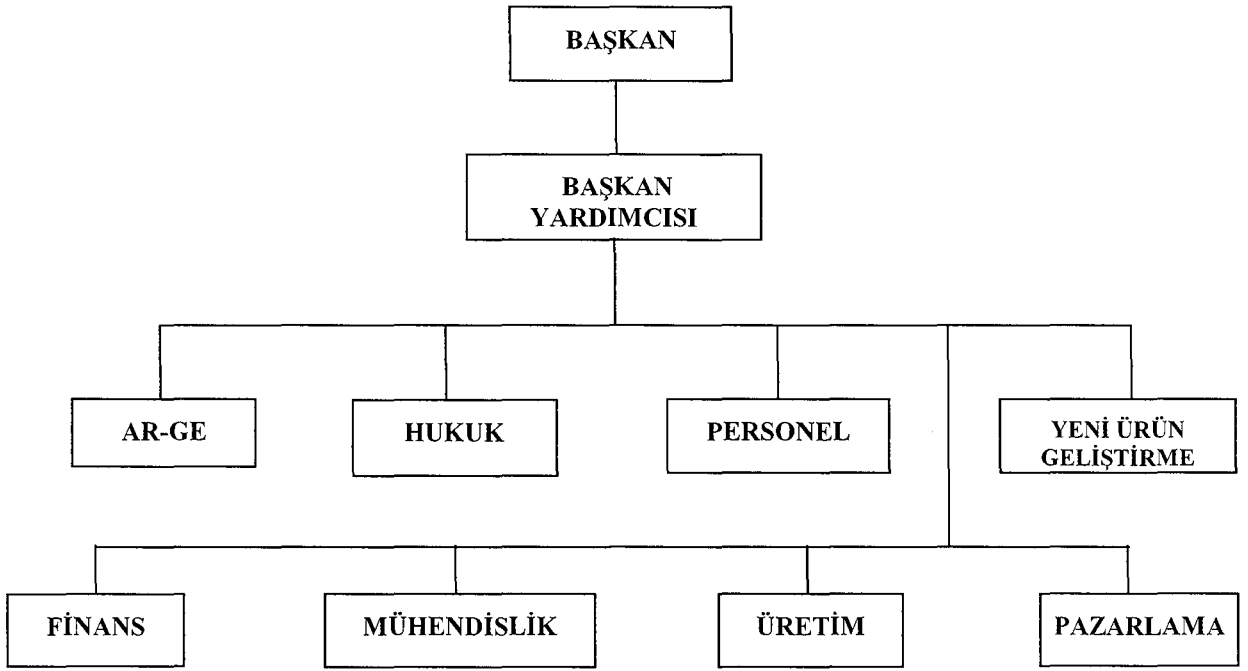
1.1.Yeni Ürün Geliştirme Departmanı

Büyük işletmeler, yeni ürün geliştirme faaliyetinin organizasyon şekli olarak, ürün planlama departmanı olarak da adlandırılan yeni ürün departman organizasyonunu seçebilirler. Bu organize yapı; yeni ürün geliştirme, planlama ve yönetim görevlerini, organizasyondaki mevcut bölümlerden alarak, yeni ürüne karar verme sürecini merkezileştirmek ve bölümler arası görev fazlalıklarını ortadan kaldırmak için yeni ürün geliştirme departmanında toplar. Özerk bölümlerdeki yeni ürün geliştirme sürecinin koordinasyonu ve kontrolü; ortak yönetimde iki kat gayret sarfetme, geliştirme fonlarının ve diğer kaynakların verimsiz kullanılması gibi belli başlı problemler yaratmaktadır. Bu problemler, ortak hedeflere daha çabuk varmak için bölümleri yöneten ve destekleyen merkezi bir otoritenin varlığıyla iyileştirilebilir. Bu merkezi otoritenin idaresi genellikle gerekli işleri koordine ve kontrol eden sorumlu bir kişiye verilir. Bu yeni ürün geliştirme departmanı müdürü veya yöneticisi yüksek seviyedeki bir personel işlevini üstlenir ve başkan yardımcısına rapor vermekle yükümlüdür. Yeni ürün geliştirme departmanının organizasyonunun içersindeki diğer departmanlarla nasıl ilgisi olduğu **Şekil 1’de** yer almaktadır. Bu örnekteki yeni ürün departmanının müdürü veya yöneticisi, şirketin başkanına rapor veren başkan yardımcısına bağlıdır.

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

Bu fonksiyonunun organizasyon şeklinden daha önemli olarak, yeni ürün planlama ve geliştirilmesinin en az iç anlaşmazlıkla yürütülebilmesi için iletişim ve otoritenin kesin çizgileri olması gerekmektedir. Üst düzey yönetimin sürekli desteği bu departmanın başarılı yeni ürün programlarını yürürlüğe koyması için gereklidir.²⁰

²⁰ Hisrich, Peters, **Ön.ver.**, s.88-90.



Şekil 1. Yeni Ürün Geliştirme Departmanının Diğer Departmanlarla İlişkisi

Robert D. Hisrich ve Michael Peters, *Marketing Decisions For New and Mature Products* (Singapur: Macmillan 1991)den uyarlandı.

Yeni ürün geliştirme departmanının işlevleri aşağıdaki gibidir;

1. Yeni ürün hedefleri ortaya koymak,
2. Yeni ürün fikirlerinin incelenmesini planlamak,
3. Yeni ürün fikirlerini kontrol etmek,
4. Yeni ürün niteliklerinin geliştirilmesine yardımcı olmak,
5. Test pazarlamasını gerçekleştirmek,
6. Değerlendirme aşamasındaki departman içi çalışmayı koordine etmek.

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

Yeni ürün geliştirme departmanı çoğunlukla karar vermek için ihtiyaç duyduğu otoriteden yoksundur. İletişim ve otoritenin kesin çizgilerle belirlendiği organizasyon şekli işletme için zorunluluktur.

1.2.Yeni Ürün Komisyonu

Bu organizasyon yapısında, yeni ürün geliştirme kararları diğer bölümlerin üyeleri veya mevcut organizasyon içindeki bölümler tarafından verilir. Bu nedenle komisyon üyeleri, yöneticiler olsun veya diğer bölüm personeli olsun kendi rutin sorumluluklarının yanında ürün geliştirmenin belirli aşamalarında yer alırlar.

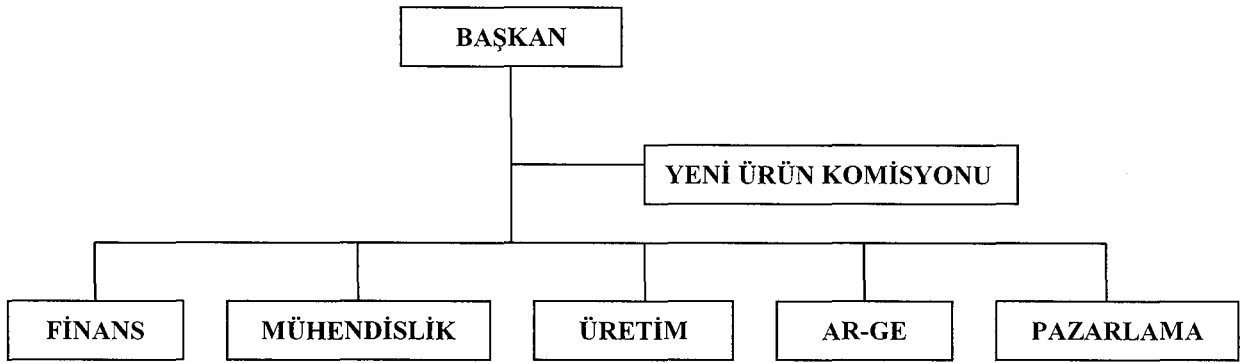
Yeni ürün komisyonu; yeni ürün fikirleri oluşturacak beyin fırtınası, test pazarlaması sürecini kontrol etme veya yeni ürün sunumunun yönetimine yardımcı olma gibi özel işlevleri yerine getirebilir. Bu komisyon organizasyonda gayri resmi olarak bulunduğu ve üyeliği geçici olabileceğinden sorumluluklar ve çeşitli üyelerin rolleri açıkça tanımlanmamıştır. Bu tip organizasyon yapısının zayıf tarafları olsa da gayri resmi olması ve ihtiyaç halinde kullanılabildiği için yeni ürün planlaması ve geliştirmesi için en yaygın olarak kullanılan yapıdır. Ancak, daha küçük veya daha teknik şirketler için özellikle önemli olan bu yapı, her şirketin ürün geliştirme sürecine uygun olamamaktadır. **Şekil 2** yeni ürün komisyonunun mevcut organizasyonda nasıl yer aldığını göstermektedir.

Yeni ürün komisyonunun avantajları aşağıdaki gibidir;

1. Kilit idarecilerin fikirleri ve uzmanlıkları biraraya getirilebilir.
2. Kararlar üst düzey yönetimce verildiğinden bunlar işletme tarafından kabul edilirler.
3. Komisyon üyeleri ihtiyaç halinde organize edilirler ve bilgilerinden istifade edilir.
4. Üyeler yeni ürün fikirleri için beyin fırtınası veya yeni ürün geliştirme sürecinin tümü için görevlendirilebilirler.
5. Herhangi bir personel ve seviye ihtilafı yoktur. Çünkü komisyon üyelerinin hepsi yüksek düzey yönetimden gelmişlerdir.

Avantajlar belirli ve önemli olsa da, bu komisyonun fonksiyonel verimini kısıtlayan bazı önemli zayıf tarafları vardır.

1. Komisyon faaliyeti değerli olan zamanı harcamaktadır. Üyeler katkılarını sınırlayıp rutin işlerine, sorumluluklarına dönebilirler.
2. Bu tip komisyon belirli konularda otorite ve sorumluluktan yoksundur.
3. Yeni ürün planlaması ve geliştirmesi bazı durumlarda sadece ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkmaz ve sürekli bir iş olabilir.
4. Komisyon üyeleri, komisyonun dar bakış açısından kaynaklanan işletme hedeflerinden çok kendi departmanlarının hedefleri ile ilgilenme eğiliminde olabilirler.
5. Komisyonun sürekli olmayışından dolayı üyeler yeni ürün karar verme süresi hakkında tam olarak bilgili değildirler.



Şekil 2. Yeni Ürün Komisyonunun Organizasyondaki Yeri

Robert D. Hisrich ve Michael Peters, **Marketing Decisions For New and Mature Products** (Singapur: Macmillan 1991)den uyarlandı.

Daha büyük bir işletmenin ürün planlama ve geliştirme sürecinde, farklı komisyon faaliyetleri için, farklı idarecilerden faydalanabilmektedirler. Bir komisyon yeni ürün geliştirme amacına hizmet ederken, diğeri iş analizinde kullanılabilir. Her bir komisyon bu yüzden geliştirme sürecinin farklı bir safhasında uzmandır. Bu yaklaşımdaki en büyük problem bir kişinin komisyon kararlarının üstünde kendini

sorumlu ve otoriter hissetmesi durumunda koordinasyonun güçleşmesidir. Ürün müdürü veya yeni ürün değerlendirme sürecinin koordinatörü bu gereksinimi karşılayabilir.²¹

1.3.Yeni Ürün Geliştirme Takımı

İşletmede değişik bölümlerden biraraya getirilecek bir gruba belli bir ürünü ortaya koyma görevi verilir, böyle bir gruba yeni ürün geliştirme takımı denir (new product venture teams).²² Bu takım işletme bünyesinde olabildiği gibi, işletmeden ayrı bir birim olarak, hatta başka bir şehirde de olabilir. Bir yeni ürün geliştirme takımı oluşturup çalışanların zamanını yeni ürüne adanmaları maliyetli olabilir. Ancak bu, çalışanların tüm gayretlerini yeni ürünün başarısı için odaklamasını sağlar.

İşletmeler günümüzde yeni ürün geliştirmek için, yeni ürün geliştirme takımları kullanmayı tercih etmektedir. Bir yeni ürün geliştirme takımı yeni ürün geliştirilmesindeki bütün görevlerden sorumludur. Takım ürün satıldıktan sonraki kısımda da sorumluluk üstlenebildiği gibi, ayrı bir iş olarak yönetimini de üstlenebilir. Yeni ürün geliştirme takımlarını kullanan şirketlere örnekler; IBM, Motorola ve Xerox'dur.

Yeni ürün geliştirme takımları, organizasyonun işlevsel bölümlerinden bağımsız olarak faaliyet gösterirler. Tipik bir yeni ürün geliştirme takımı ürün tasarımı ve bir prototip geliştirmek için bünyesinde mühendisleri barındırır, pazarlamacılar ürün konseptinin testlerini geliştirir, test pazarlamasının sonuçlarını iletir, satışları tahmin eder ve pazarlama karmasını planlarlar, muhasebeciler maliyetleri analiz ederler ve kar oranını değerlendirirler. 3M Şirketinde optik kablolar için mekanik bağlantı yerleri geliştirmeleri için bir yeni ürün geliştirme takımı görevlendirilmiştir. Takımda kıdemli bir tasarım mühendisi (detaylı ürün tasarımları çizen), kıdemli bir mühendis (kalıpları, boyaları ve prototipleri üreten) ve konusunda uzman bir fizikçi (ürün testleri ve değerlendirmelerini sürdüren) ve bir pazarlama müdürü (bağlantı yerinin nasıl satılması gerektiğini tespit eden ve ürün fuarındaki demonstrasyonu sağlayan) bulunmaktadır.

²¹ Aynı, s.90-92.

²² Mehmet Oluç, "Ürün Politikaları", **Pazarlama Dünyası**, Sayı 9: 1-16, (Mayıs Haziran 1988), s.12.

Bu tip organizasyon şekli, işletmenin devam eden fakat işine uygun olmayan ya da özel ilgi gerektiren ürünlerin tasarım ve geliştirmesine daha çok uygunluk gösterir. Yeni ürün geliştirme takımının en büyük avantajı; işletmeye ileri teknolojiler gibi yeniliklerle, mevcut organizasyon içerisinde düşünülmesi güç yeni ürünlerin geliştirilmesini mümkün kılmasıdır. İkinci bir avantajı da, yeni ürün geliştirme takımlarının görev tamamlanana kadar sürekli bu ekipte çalışacaklarından günlük alınması gereken kararlarla dikkatlerinin dağılmamasıdır. Bu yoğun ve odaklanmış çalışma şekli, başarı için iyi bir motivasyon olabilmektedir. Üçüncü bir avantaj; çok iyi bütünleşmiş ve birbirinin etkisini artıran, disiplin içindeki çalışma ilişkisini oluşturan bir insan grubunu biraraya getirebilmesidir. Son olarak, yeni ürün geliştirme takımının isteği ve kesin kararlılığı oluşturan ve başarı için yeni bir organize yaklaşım sunmasıdır.

Pazarlama ve satış personelinin genellikle ürünlerin geliştirilmesi için diğer işletme fonksiyonlarındaki uzmanlarla birlikte çalışmaları istenir. Bu tür bir çapraz fonksiyonel organizasyon, merkezi bir otoriteden, tek bir otoriteden idare edilmeyen paylaşım mekanizmalarına kadar çeşitli yöntemlerle oluşturulabilir. Bu tip yapılar ürün geliştirme zamanını kısaltmak ve bütün projelerde başarı oranını arttırmak için bir fayda sağlar. İşlevleri eş zamanlı gerçekleştirmek ve ortak karar alma becerisi, çapraz fonksiyonel (cross-functional) takımların başlıca yararlarıdır. Takım üyelerini farklı bölümlerden seçip, yeni ürünler üzerinde birlikte çalışmalarını sağlamak, onların keşfetme ve problemleri çözmede daha istekli olmalarının sonucunu doğurur. Ürün kavramının yeniliği ve koordinasyon mekanizmasının paylaşımı arasındaki uyum, gelişim sürecinin; (1) ürün ve takım performansının objektif ölçümünde, (2) takım üyelerinin süreç içerisindeki davranışlarında ve (3) yeni ürün geliştirme sürecinin etkinliği ve zamanlaması açısından yarar sağlar.²³

Chrysler firması geliştirme prosesini kısaltmak için takımlar kullanmaktadır ve ürün geliştirmede çalışan bütün çalışanların tek bir yerde bulunabilmesi için, Chrysler Teknoloji Merkezi (CTC)'yi kurmuştur. Bu merkezin iki kanadı vardır, birincisi araştırma bölümü diğeri pazarlama bölümüdür. Kanatların birleştiği yerde her iki bölüm arasında toplantılara olanak veren büyük konferans odaları mevcuttur.²⁴

²³ Eric M. Olson, Orville C. Walker Jr. ve Robert W. Ruekert, "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness" **Journal of Marketing** Vol. 59: 48-62, (Ocak 1995), s.48.

²⁴ Churchill, Peter, **Ön.ver.**, s.279.

1.4.Danışmanlar

Son zamanlarda yeni ürün geliştirmedeki büyük değişimlerden biri profesyonel (dış kaynaklı) yeni ürün hizmetleridir. Bu dış hizmet servisleri, yeni ürün geliştirme sürecinin hepsinde ya da bir kısmında destek verebilir. Dış kaynaklı hizmet kullanmak söz konusu olduğu zaman bu, varolan araştırmacıların geçmişteki başarıları olduğu kadar varolan işletmenin güçsüzlüğü yada kuvvetliliği tarafından belirlenecektir.

Yeni ürün geliştirmenin değişik aşamalarıyla ilgili olarak, dış profesyonel hizmetlerin kullanımı, kavram testinde ve test pazarlamasında yaygındır. Çoğu işletmede araştırma bölümü ve yeni ürün geliştirme için gerekli uzmanlar yoktur. Özel danışmanlar aynı zamanda, markalama, ambalajlama ve reklam kararlarında da destek vermektedir. Bu tür firmaların tümü, yeni ürün geliştirme sürecinin bir bölümünde uzmanlaşır.

Tam hizmet veren yeni ürün geliştirme danışmanları, bir çok konuda uzmandırlar. Planlama ve strateji, rekabet analizi, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini tanımlama ve en yüksek pazar bölümlerini belirlemek suretiyle yönetime yardımcı olurlar. Tam hizmet veren danışmanlar aynı zamanda ürün yaşam eğrisinin ilk aşamaları boyunca ürünü performans kriterleriyle denetleyerek yönetime yardımcı olur.

Tam hizmet veren danışmanları kullanmanın en önemli avantajı, bu danışmanların ürün geliştirme sürecinin bir kısmından ziyade bütün gelişme süreci hakkında eğitilmiş ve bilgili olmalarıdır. Doğru fikirler için doğru araştırmacıların kullanılması yeni ürün kararlarının potansiyel başarısını artırır.

Dış hizmetlerin kullanım zamanının belirlenmesi zor ve zaman alıcı olabilir. Neye ihtiyaç duyulduğu, maliyetin karşılanabilirliği ve dış hizmet firmasının oynayacağı role bakmak yönetim için önemlidir. Aynı zamanda yönetim, dışarıdan birini istihdam ettiğinde, kendiside sanki o şirketin bir parçasıymış gibi bu hizmet sağlayanları yönetmesi gerekebilir. Diğer yandan dış kaynaklı hizmetin, işletme yararına çalışmayabileceğine de dikkat edilmelidir.

Uzmanlık gerektiren sorunlar ortaya çıktığında, danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak, yeni ürün geliştirme zamanını kısaltmaktadır. Teknolojinin uzmanlık gerektiren bilgileri, hedef pazar ve ürünün güçlü ve zayıf yönleri doğrultusunda bir çalışma, başarılı yeni ürün geliştirme çabalarına odaklanabilir.

Bazı durumlarda bir yeni ürün geliştirme takımı bile yeni ürünü başarılı bir şekilde sunmak için gerekli olan teknik bilgi veya deneyimden yoksun olabilir. Bunu karşılamak için bir şirket başka bir şirketle işbirliği yapabilir. 400'ün üzerinde hızlı büyüyen şirketlerin tetkikinde, yeni ürünler veya hizmetler geliştirmek için yarısının danışmanlarla işbirliği yaptığı görülmüştür. Bu şirketler danışmanlara başvurmaksızın çalışan diğer şirketlerle kıyaslandığında yüzde 20'den daha fazla, fazla ürün ortaya çıkarttıkları görülmüştür.

Danışman kullanma yaklaşımı, kendisi gibi tekerlekli sandalye kullanan insanların uçak yolculuklarında kolaylık yaratan bir ürün geliştiren Joseph Jarke için yararlı olmuştur. Jarke katlandığında bir el çantası büyüklüğünde olan tekerlekli sandalye konseptini yerleştirme ve kullanım problemleri için United Airlines'a, malzeme seçiminde uzmanlık için GE (General Elektrik) Plastics'e götürmüştür. Her iki şirkette Jarke'nin, SeatCase Travel Chairs adlı ürününden etkilenmiştir ve ona yardım etmişlerdir. Seat Case'ler şu anda bir düzine havayolunda ve Japonların hızlı trenlerinde bulunmaktadır.²⁵

1.5.Ürün Yöneticisi

Ürün yöneticisi kavramı, 60 yıl önce, Procter and Gamble firması tarafından geliştirilmiştir. Ürün yöneticisinin sorumluluğunun açıklanması, her bir kuruluşun kendi sorumluluk ve yetki tanımı gibi zamanla gelişmiştir. Ürün yöneticisinin rolünün tanımına önem vermeksizin, günümüzde ürün yöneticileri, bir ürünü yada ürün gruplarını yönetmekten sorumludur.

Procter and Gamble, General Foods gibi şirketler ürün yöneticilerini marka yöneticileri olarak görürler. Her marka yöneticisi, marka grubu veya ürün hattının parçası olan bir markadan sorumludur. Çeşitli ve yaygın ürün gruplarıyla, başlıca tüketim ürünleri firmaları marka yönetimini başarıyla kullanmıştır. Ürün yöneticileri ve marka yönetimi; bankalar, sigorta firmaları, sağlık kurumları ve bilgisayar şirketleri gibi pek çok şirket tarafından kullanılmaktadır.²⁶

²⁵ Aynı, s.280.

²⁶ Hisrich, Peters, **Ön.ver.**, s.92-95.

Büyük firmalarda karar verme yetkisi yönetimin daha düşük seviyelerine verildiğinde, yeni ürün geliştirmede daha hızlı hareket edilebilmektedir. Johnson & Johnson'daki orta seviyedeki yöneticiler bazı yeni ürün kararları vermeye yetkilidirler. Üst düzey yöneticiler bu yeni ürün fikrini parlak bulmasalar bile, orta düzey yöneticiler genellikle bunu sürdürebilirler. Eğer fikir tutmazsa yöneticiler cezalandırılmazlar. Bu tür yetki görevlendirilmesi yapıldıktan sonra şirket, atılan kontak lensler ve Retin-A cilt kreminin de dahil olduğu pek çok ürünle başarıya ulaşmıştır.

Modern teknoloji iletişimi hızlandırmak ve ürünün tasarımını, ürün testlerini, iş analizlerini ve pazar testi verilerinin analizini yapmada kullanılabilir ve ürünü pazara daha hızlı sunmayı sağlayabilir. Groupware olarak adlandırılan bilgisayar programı gibi programlar, insanların üzerinde çalıştıkları projeler hakkındaki bilgileri kolaylıkla paylaşmalarını mümkün kılmaktadır.

Teknolojik gelişmelerin sayesinde, prototip ürünlerin üretilmesi süreci hızlandırılabilir. Hızlı ürün geliştirme, The Flintstone (Çakmaktaş Ailesi) ve Star Trek (Uzay Yolculuğu) gibi şovlardaki lisanslı karakterlerin dahil olduğu bilgisayar oyun aksesuarları satan bir şirket olan Brain Works için esas oluşturmaktadır. Prototip aşamasında zamandan kazanmak için şirket, ürünün üç boyutlu modellerini yaratmak için bilgisayar kullanmaktadır. Üç boyutlu görüntüler mühendisin birkaç saat içinde plastik modeller yaratmasını mümkün kılmaktadır. Şirketin Taiwan'daki işçileri ürünü üretmek için bilgisayar modellerini kullanmaktadır. Böylece şirketin hızlı ve sürekli yeniliği rakiplerini pazardan uzak tutmuştur.²⁷

2. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME STRATEJİLERİ

2.1.Strateji Tercihleri

Yeni bir ürün sunumu yapmaya niyetli olan işletmeler, taklit ürünler gibi rakiplerinin başarıyla yaptıkları şeylerin benzerlerinin tekrarlanması, pazar paylarını arttırabilmek için kazanım yani başka bir işletmeyi satın alma yoluyla yeni ürüne sahip olma, rekabet avantajı elde etme çabaları doğrultusunda icat anlamında yeni ürün

²⁷ Churchill, Peter, **Ön.ver.**, s.280.

geliştirmek için lisans ve patent almak gibi stratejilerden birisini genellikle tercih etmektedirler. İşletmenin kullanmak için tercih ettiği yaklaşım yenilik, risk ve gereksinim duyulan yatırıma bağlıdır. Yeni ürünler, genellikle yüksek riskleri ve yatırımları gerektirmesine rağmen taklit ürünler daha düşük riskleri ve yatırımları gerektirmektedir.

2.1.1. Taklit Ürünler

Piyasaya yeni girmiş ve başarılı olmuş ürünlerin benzerleri taklit ürünler olarak adlandırılırlar. Taklit, ürünler belirli koşullarda yasalarca güvence altına alınmış olmasına rağmen, değişik yollarla hala yapılabilmektedir. Ancak, pek çok üründe taklit edici işletme, bazı tüketiciler tarafından fark edilmektedir. Eğer yeni ürün için teknoloji ayırt edici bir özellik taşıyorsa, taklidin farkında olan tüketicilerin taklit markalara karşı olumsuz tepki gösterme ihtimalleri yüksektir. Kaynakları, yeni ürün geliştirmeye elverişli olmayan işletmelerin yöneticileri ile ılımlı rekabet anlayışına sahip işletmelerin yöneticileri; pazar anlamında yeni olan ürünleri taklit ederek öncü işletmeleri izlemeye çalışırlar.²⁸ Örneğin 40 yıl önce çoğu bisiklet kalın balon lastikler, çamurluklar ve tek vitesli sahipti, daha sonra yine çamurluğu olan fakat daha hafif bisiklet üç vitesli ve ince lastiklere sahip olarak ortaya çıkmıştır, daha sonra ise çamurlukları olmayan 10 vitesli olanlar gelmiştir, ondan sonra 18 ve 21 vitesliler ve nihayet kros ve dağ bisikletleri ortaya çıkmıştır. Bu evrim esnasında hemen hemen her bisiklet imalatçısı o anda moda olan bisiklet türünü imal etmiştir.

Pazara yeni ürünle ilk giren işletmeler, marka bağımlılığı yaratmada oldukça avantajlıdır. Coca Cola bu konuda büyük bir örnektir, Coca Cola ilk kola markasıdır ve yıllardır Pepsi'den gelen sürekli bir rekabet tehdidine rağmen liderlik pozisyonunu muhafaza etmiştir.

Eğer bir ilk işletme diğer işletmeleri piyasa dışında tutacak bir patenti bir ürünü pazarlamak için elde ediyorsa, taklit yaklaşımının dezavantajı daha da büyüktür. Piyasa içinde ikinci marka genellikle ilk markanın aldığı payın sadece yarısını alır, üçüncü bir işletme ise ikincinin sadece yarısını alır ve bu paylaşım bu şekilde devam eder. Bir

²⁸ Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi** (1. Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1999) s.353.

başka deyişle bir işletme bir taklit ürünle pazara girmek için ne kadar uzun beklerse o kadar daha az satış potansiyeline sahip olacaktır.

Bununla birlikte taklit ürünler bazı durumlarda yüksek oranda karlı olabilirler, eğer yenilikçi işletme, liderlik pozisyonunu muhafaza etmede başarısız olursa ve pazarlamayla ilgili bir hata yaparsa, başka bir işletme aynı ürün konseptini alabilir ve kategori lideri olabilir. Örneğin bilgisayar Sperry Rand icat etmesine rağmen, IBM Sperry’i piyasa dışı bırakmıştır ve pazarda baskın bilgisayar şirketi olarak yer almıştır.

2.1.2. Rekabet Avantajlı Ürün Stratejileri

Taklit ürün stratejisi gibi stratejiler geçerli ve tutarlı ürün konseptlerini tanımlamak için rekabetin gözlenmesine gereksinim duymaktadır. Fakat rekabetçi bir avantaj stratejisine sahip olan işletmeler, sadece piyasada olanın aynısını çıkarmazlar bununla ilgili anlamlı gelişmeler veya ilerlemeler de gösterirler. Bazı gelişmeler bir rakibin ürününün test edilmesi sırasında, gözden kaçırılmış bir fırsat veya önemli bir zayıflığın bulunması sayesinde olmuştur. Örneğin; Nintendo, Atari oyunlarından üst düzey grafikler ve daha rekabetçi oyunlar ortaya koymuştur.

2.1.3. Kazanım (Başka Bir İşletmeyi Satın Alma Yoluyla Yeni Ürün Yapma)

Yeni ürün kazanmanın en çekici yollarından biri, yeni mal tiplerini geliştirmiş olan diğer işletmeleri satın almaktır. Bu; prosedür, araştırma, kontrol, test ve ticarileştirmenin tüm maliyetlerinden kurtulma avantajına sahiptir ve ayrıca satın alınan işletme, müşteriler ve satıcılarla ilgili tatmin edici bir grup oluşturma çabasını daha önce göstermiş olduğundan daha az risk taşımaktadır. Örneğin: Johnson and Johnson, tampon işinde kendi pozisyonunu güçlendirmek için Playtex’i satın almıştır.²⁹ Bu kazanımdan

²⁹ Douglas J Dalrymple ve Leonard J. Parsans, **Marketing Mangament Text and Cases** (6. basım, ABD: R. R. Donelley, 1995), s.337-339.

önce şirket Amerika pazarında kendi ürünü olan O.B. ile yüzde 9,5 paya sahiptir. Önemli çabasına rağmen Johnson and Johnson, O.B. markasının piyasadaki payını arttırmakta başarısız olmuştur. Johnson and Johnson Playtex markasını satın almakla pazar payına yüzde 30 daha ilave etmiştir ve böylece pazarın ikincisi durumuna gelmiştir.

Ürün geliştirmeye ilgili bu yaklaşımdaki asıl problemler; gereksinim duyulacak asıl markaların bulunması ve bazen yüksek fiyat taleplerinin karşılanmasıdır. Johnson and Johnson Playtex tamponları için 726 milyon dolar harcamıştır ve ayrıca Playtex bahçe malzemelerini ve eldivenleri ile “Tek” marka diş fırçalarını da almak zorunda kalmıştır. Bazı analizciler bugün bir başka işletmenin satın alınması ile yenilik yapmanın kendi yeni markanızı yaratmak için çabalamaktan daha kolay olduğunu belirtmektedir.

2.1.4. Lisans Alma Yoluyla Yeni Ürün Üretme

Lisans alma yoluyla yeni ürün üretme; pazar payı beklentisinden endişe duyulan başka bir işletmeyi satın alma yoluyla yeni ürün üretmeden ve yeni ürün geliştirme fikrini olumsuzlaştıran yüksek ürün geliştirme maliyetinden kaçınmak arzusundaki işletmeler için birkaç avantaj sunmaktadır. En önemli avantaj unsuru, kendi yenilikçi fikirleri doğrultusunda başarılı yeni ürünleri geliştirip satmak yerine, kendi fikirlerinin lisansını çıkarıp satmayı tercih eden çok sayıda firma olmasıdır. Birçok lisans antlaşması satışa dayalı bir birim veya yüzde ile ilgili işletme payı ödemelerini içermektedir. Öyle ki, ilk maliyetler düşüktür ve son ödemeler ancak ürün gerçekten satıldığında yapılmaktadır. Lisanslarla elde edilen ürünlerle ilgili olarak, lisansı veren işletmeye yapılan pay ödemeleri, lisans alma yoluyla yeni ürün üretme sonucunda araştırma geliştirme çalışmalarından sağlanan tasarruflardan daha düşüktür. Bir ürünün lisansını satın almak ayrıca, işletmenin kendi laboratuvarlarında o ürünü geliştirmek için gereksinim duyulan aylar ve yıllar sürecektir. geliştirme zamanını kısaltır.

2.1.5. Yeni Ürün Keşifleri

Ürün keşifleri; kaşif olarak nitelenen asıl işleri kendi sponsor şirketleri için ticari potansiyel sunan fikirleri bulmak olan çalışanlar veya danışmanların ortaya koydukları yeniliklerdir. Bu tür kişilerin yaptıkları keşiflerin asıl avantajı sistematik araştırmayla işletme dışında geliştirilmiş bir ürünün konumlandırma maliyetinin, genellikle işletme içi geliştirme maliyetinden daha az olmasıdır. Ürün kaşifleri satış veya kiralama için tanındık olmayan diğer ürünlere sahip olabilen, imalatçıların yanı sıra bağımsız araştırma laboratuvarları ile bağlantıyı muhafaza etmektedir. Yeni keşiflerin veya teknolojinin satın alıcılarını ve satıcılarını karşılaştırma işlemi genelde özel ticari gösteri ve konferansların sponsorluğuyla gerçekleşmektedir.³⁰

2.1.6. Yeni Ürün Risk Stratejileri

Bir işletme yeni bir ürüne veya bir ürün kategorisine yatırım yapacağı zaman kar elde etme amacı taşır. Ancak bu tür yeni ürüne yönelik yatırımın taşıdığı riskler işletme içindeki güçlü araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda etkisiz hale getirilebilmektedir.

Araştırma-geliştirme maliyetleri çok yüksek olduğunda şirketler araştırma-geliştirme maliyetlerini azaltmak ve riski yaymak için bir araya gelebilmektedirler. Japon bilgisayar çiplerine karşı tek Amerikalı rakip Motorola 750 milyon dolarlık bir araştırma geliştirme bütçesini yetersiz bulmuştur. Motorola diğer işletmelerin araştırma geliştirme kadrolarının birkaçıyla bir konsorsiyum oluşturmuştur. Şirket bu arada araştırma-geliştirme çabalarından daha fazla faydalanmak için en önemli rakibi olan Toshiba ile de bir takım oluşturmuştur. Benzer şekilde Sears ve IBM, evden bir bilgi ağına girmeyi sağlayan ve yeni bir ürün olan Prodigy' yi geliştirmek için bir araya gelip çalışmalarını yürütmüşlerdir.³¹

İşletmeler kendi istekleri ve pazarın özelliklerine uygun olarak, bu stratejilerden uygun olanını tercih etmektedirler.

³⁰ Aynı, s.339-340.

³¹ Keegan, Moriarty, Duncan, **Ön.ver.**, s.419-423.

3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

Müşteri zevkleri, teknoloji ve rekabetteki hızlı değişimlerden dolayı işletmeler, yeni ürün ve hizmetler geliştirmelidir. Bu yönde iki temel yol vardır. Bir tanesi kazanım diğeri ise işletmenin kendi araştırma ve geliştirme departmanındaki yeni ürün geliştirmesidir.

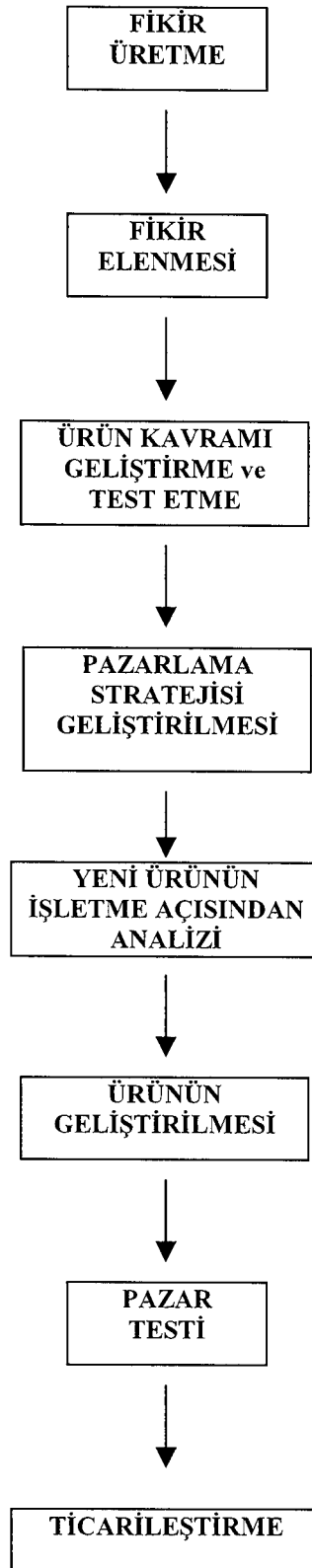
Yenilikler çok riskli olabilir. Ford Edsel modeli için 350 milyon dolar, RCA firması Selecta Vision video diskleri yüzünden 580 milyon dolar ve Texas Instruments ev bilgisayarı işinden çekilmeden önce 660 milyon dolar kaybetmiştir. Yüksek maliyetli ürün başarısızlığına uğrayan büyük işletmelerin bazıları şunlardır: New Coke (Coca-Cola Company), Zap Mail elektronik posta (Federal Express), Polarvision anında filmler (Polaroid), Premier dumansız sigaraları (R. J. Reynolds), Clorox deterjanları (Clorox Company) ve Arch Deluxe sandviçleri (McDonald's).³²

Başarılı bir yeni ürün yaratmak için en önemli faktör; işletmenin tüketicilerini, pazarlarını ve rakiplerini anlaması ve tüketicilerine en yüksek kaliteyi sunan ürünleri geliştirmesidir. Çözüm, güçlü yeni ürün planlaması ve yeni ürünleri bulmak ve büyütmek için sistematik yeni ürün geliştirme süreci oluşturmaktadır.

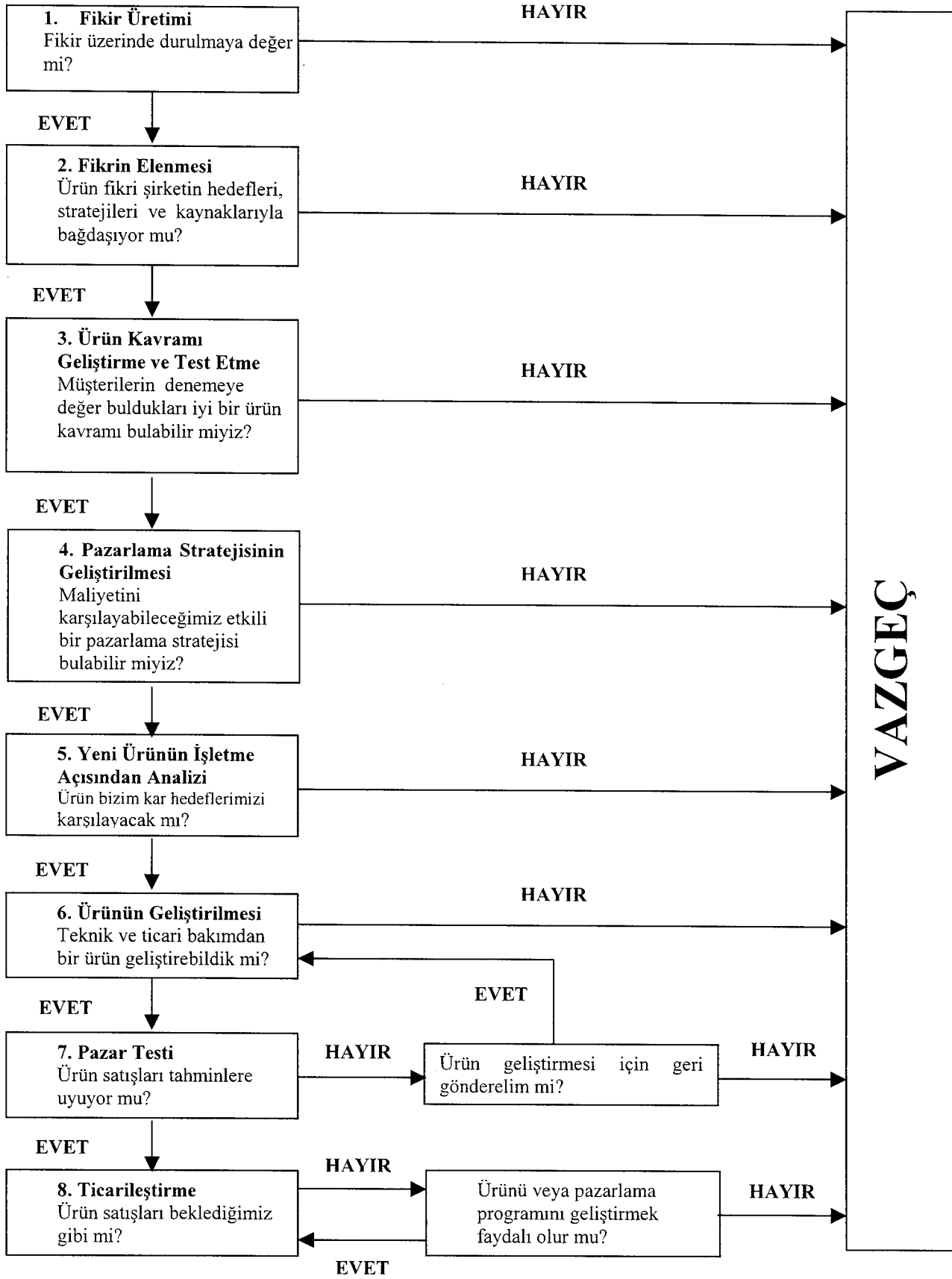
Yeni ürün geliştirme sürecinin yönetilmesinde kullanılan en modern yöntem, 3M ve bir çok işletme tarafından kullanılan safha-kontrol sistemidir. Bu yöntemde yeni ürün geliştirme süreci çeşitleri safhalara bölünmüştür. Her safhanın sonunda bir kontrol noktası vardır. Yeni ürünün işletme açısından analizi safhasından ürün geliştirilmesi aşamasına geçebilmek, müşteri ihtiyaç ve ilgilerinin, rekabetsel analizinin ve teknik değerlendirmesinin bir pazar araştırması ile ele alınmasını gerektirir. Üst yönetim projenin bir sonraki safhaya geçip geçmeyeceği hakkında karar verebilmek için her kontrol bölümündeki ölçütleri gözden geçirmektedir. Her kontrol noktasının sorumluları, dört karardan birini verebilirler; geç, öldür, elinde tut veya geri döndür.

Safha-kontrol sistemi, yeni ürün geliştirme sürecine, güçlü bir disiplin getirerek, atılan adımların, yapılan işlemle ilgili herkes tarafından görülmesini sağlar ve her noktada proje liderinin ve takımın sorumluluklarını açıklar. Safha-kontrol yöntemini kullanan işletmelerden bazıları; Mobil, 3M, Hewlett-Packard ve Lego'dur. Danimarkalı oyuncak üreticisi Lego, her sene sürekli olarak ürünlerinin üçte birini değiştirmektedir.

³² Armstrong, Kotler, **Ön.ver.**, s.261.



Şekil 3. Yeni Ürün Geliştirme Süreci



Şekil 4. Safha Kontrol Sistemi

Lego, 1980'lerin sonlarından beri, her şeyin hızlı ürün sunumunda birlikte gözden geçirilmesi için, safha-kontrol yeni ürün geliştirme yöntemini kullanmaktadır.³³

3.1.Fikir Üretme

Yeni ürün geliştirme fikir üretmeyle başlar. Bu yeni ürün fikirleri için sistematik araştırmadır. Bir işletme birkaç iyi fikir elde etmek için pek çok fikir üretmelidir. Gilette'de, 45 tane dikkatle geliştirilmiş yeni ürün fikrinin, 3 tanesi ancak geliştirme aşamasına gelebilmiş ve sadece bir tanesi pazara sunulabilmiştir. DuPont her 3.000 işlenmemiş fikrin ancak iki tanesinin başarılı olarak ticari pazara girebileceğini bulmuştur. İlaç ve kimya işletmeleri her bir başarılı yeni ürün için 6.000'den 8.000'e kadar başlangıç fikrine ihtiyaç duyulduğunu saptamışlardır.

Yeni ürün fikri için araştırma sistematik olmalıdır. Yoksa, işletme pek çok fikir bulduğu halde çoğu uygun olmayacaktır. Üst yönetim yeni ürün geliştirme stratejisini tanımlayarak bu hatayı önleyecektir. Yeni ürün fikirlerinin başlıca kaynakları; dahili kaynaklar, müşteriler, rakipler, distribütörler, tedarikçilerdir.

Pek çok yeni ürün fikirleri işletme içindeki dahili kaynaklardan gelmektedir. İşletme araştırma ve geliştirmeler yoluyla da yeni fikirler bulabilir. Yöneticilerin, araştırmacıların, mühendislerin ve üretim elemanlarının fikirlerini alabilir. İşletmenin satış elemanları da yeni ürün konusunda iyi bir kaynaktırlar. Çünkü onlar müşterilerle her gün ilişkidirler. Bazı işletmeler çalışanları düşünmeye ve yeni ürünleri geliştirmeye teşvik eden başarılı programlar geliştirmişlerdir. Örneğin; 3M'in iyi bilinen "yüzde 15" kuralı, çalışanların zamanlarının yüzde 15'ini şirkete bir fayda getirmese bile kendi şahsi ilgileri üzerindeki projelerde çalışmalarına izin vermektedir. Olağanüstü başarılı olan Post-it notları bu program sayesinde ortaya çıkmıştır.

Benzer olarak Texas Instruments'ın IDEA (Identify, Develop, Expose, Action), (belirle, geliştir, göster, harekete geç)³⁴ programı kendi fikirlerini geliştiren işçilere fon ayırmıştır. IDEA programından çıkan başarılı ürünlerden biri, bir mikroçip içeren ilk

³³ Philip Kotler, **Marketing Management** (Milenyum Baskısı, Prentice-Hall, 2000), s.333-334.

³⁴ Tek, **Ön.ver.**, s.405.

çocuk oyuncacı olan TI's Speak "n" Spell'dir. Bunu Texas Instruments'a birkaç yüz milyon dolar kazandıran pek çok konuşan oyuncak izlemiştir.

İyi yeni ürün fikirleri müşterileri izlemek ve dinlemekle de ortaya çıkmaktadır. İşletme tüketici problemlerini daha iyi çözebilecek yeni ürünleri bulabilmek için müşterinin sorularını ve şikayetlerini analiz edebilir. İşletme mühendisleri veya satış elemanları önerilerini almak için müşterilerle biraraya gelebilirler veya işletme, araştırmalarını ve odak gruplarını müşteri ihtiyaç ve isteklerini öğrenmek için değerlendirebilir. Örneğin 3M büyük rakipleri, SOS ve Brillo karşısında bulaşık teli pazarında bir basamak öne çıkmak için odak gruplarından yararlanmıştır. Tüketiciler standart bulaşık tellerinin pahalı mutfak gereçlerini çizdiğinden şikayet etmişlerdir. Buna karşılık 3M daha yumuşak minerallerden yapılan ve gereçlere zarar vermeyen oldukça başarılı Scotch-Brite Never Scratch bulaşık telini geliştirmiştir.

İşletmeler müşterilerini gözlemleyerek ve dinleyerek büyük faydalar kazanabilirler. United States Surgical Corporation (Birleşik Devletler Cerrahi A.Ş.) (USSC) cerrahi gereçlerin çoğunu cerrahlarla birlikte çalışarak geliştirmiştir. İşletme, laparoscopy'deki deneylerinde, ince, uzun saplı bir aletle vücuda küçük bir kamera yerleştirerek gerçekleştirdiği cerrahiye, geliştirmede hızlı davranmıştır. USSC şu anda laparoscopy pazarının yüzde 58'ini elinde bulundurmaktadır.

Tüketiciler, genellikle kendileri için yeni ürün fikirleri yaratırlar ve işletmeler bunları pazara sunarak bu fikirlerden faydalanabilirler. Müşteriler ayrıca pazarı genişletecek ve mevcut ürünlerin ömrünü uzatacak yeni ürünler için de iyi bir fikir kaynağı olabilirler. Örneğin, Avon, Skin-So-Soft banyo yağı ve nemlendiricisi için tüketiciler tarafından bulunmuş yeni kullanım alanlarından yararlanmıştır. Yıllarca, müşteriler Skin-So-Soft banyo yağının müthiş bir böcek kovucu olduğunu belirtmişlerdir. Bazı tüketiciler hoş kokulu yağı nemlendirici olarak banyodan sonra kullanmışlardır, diğerleri bu yağı sivrisinek akınına uğrayan kamp yerlerinde sırt çantalarında taşımışlar ya da sahildeki evlerinde bir şişe saklamışlardır. Şimdi Avon nemlendiriciler gibi, su geçirmez, 15 güneş koruma faktörlü, sinek kovar gibi 3 işlevi olan Skin-Son-Soft Moisturizing Suncare Plus'ı sunmaktadır.

Rakiplerde yeni ürün fikirleri için başka bir kaynak oluşturur. İşletmeler yeni ürünlerle ilgili ipuçları elde etmek için rakiplerinin reklamlarını ve diğer haberleşmelerini izlerler. Satışlarını analiz ederler, nasıl çalıştıklarını izlemekle

kalmayıp ürünlerini satın alırlar. Örneğin Ford, Taurus modelini geliştirmek için elliden fazla rakip modeli satın almış, bu modelleri parçalayarak bazı özelliklerini aynen kopyalamış veya geliştirerek uygulamıştır. Ford, bu modellerden Audi'nin "feel" gaz pedalını, Toyota Supra'nın yakıt ayarını, BMW 528e'nin krikto ve dış lastik saklama sistemini ve diğer 400 çarpıcı özelliği kopya etmiştir.

Sonuç olarak, distribütörler ve taşıyon firmalar da birçok iyi yeni ürün fikrine katkıda bulunmaktadır. Tedarikçiler işletmeye yeni konseptler, teknikler ve ürün geliştirmede kullanılabilen malzemeler hakkında bilgi verebilmektedir. Ticaret dergileri, gösteriler ve seminerler, hükümet temsilcilikleri, yeni ürün danışmanları, reklam ajansları, pazar araştırma firmaları, üniversite ve ticari laboratuvarlar ve mucitler diğer ürün kaynaklarını oluşturmaktadır.³⁵

3.1.1. Fikir Üretme Yöntemleri

3.1.1.1.Beyin Fırtınası

Alex Osborn tarafından³⁶ yaratılmış bu yöntemde fikir üretme toplantısına katılan kişiler tarafından, hiçbir değerlendirme yapılmadan sürekli olarak fikir yaratılmaktadır. Bu yöntemin uygulanması sırasında, fikirlerin serbestçe ortaya çıkmasını sağlamak için, toplantıda fikirlerle ilgili hiçbir eleştiri yapılmamasına, akla gelen her fikrin, yadırganabilir nitelikte de olsa, kaydedilmesine, çok sayıda fikir yaratılmasına ve çeşitli fikirler arasında bağlantı kurulmasının sağlanmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Böylece işletme çok çeşitli alanlardan, çok sayıda yeni ürün fikri elde etmiş olmaktadır.

³⁵ Armstrong, Kotler, **Ön.ver.**, s.262-265.

³⁶ Kutlay, **Ön.ver.**, s.94.

3.1.1.2.Özellikler Listesi Yöntemi

Robert P. Crawford tarafından geliştirilen bu yöntemde, araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama ve satış gibi şirketin çeşitli bölümlerinden gelen temsilcilerden oluşan bir toplantıda, önce çeşitli yeni ürün seçenekleri belirtilmektedir. Daha sonra, bu ürün seçeneklerinin her birinin çeşitli özellikleri sıralanmakta ve bu özelliklerin geliştirilmesi suretiyle değişik bir yeni ürün fikrinin yaratılmasına çalışılmaktadır.³⁷ Örneğin, bir radyonun, elektrik tüketimi, çıkış gücü, dalga sayısı gibi çeşitli özellikleri üzerinde oynanarak geliştirilip yenileştirilmesi mümkündür.

3.1.1.3.Zorlanmış İlişkiler Yöntemi

Charles S. Whitling tarafından geliştirilen bu teknikte fikirler listelenmekte ve birbirleriyle ilişkileri gözlenmektedir. Örneğin radyo hesap makinesi ve saat üreten bir işletme bu mamullerini ikili bir şekilde veya her üçü bir arada tek bir ürün haline getirmeyi düşünebilir. Son yıllarda yaygınlaşan kredi kartları da bu konuya örnektir. Bankaların sunduğu günün her saati para çekmeyi mümkün kılan ATM kartlarının yanı sıra, hizmete sunulan kredi kartları ile hem para çekmek hem de kredili alışveriş yapmak mümkündür.³⁸

3.1.1.4.Delphi Karar Tekniği

Sorular ve özet cevaplar yoluyla, uzmanlar arasındaki fikir iletişimlerinin eşgüdümlendirilmesidir. Merkezi bir koordinatör bunlarla iletişime geçer. Sorular sorar, cevapları inceler, geri bildirim yapar. Karşı karşıya yapılan komite etkinliklerini gözde olan tarafın genel düşüncedeki etkisini ve bir karar değiştirmedeki isteksizliğin yok edilmesi için özellikle oluşturulmuştur.

³⁷ Hüldan Gürsel, **Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi** (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No: 431, 1979) s.44-47.

³⁸ Kutlay, **Ön.ver.**, s.93-94.

Yöntemin üç yüzü vardır: Anonimlik, kontrol edilen geri dönüşüm ve grup tepkisidir. Anonimlik iletişim kanallarından etkilenir. Baskın bireyin etkisini azaltma yöntemidir. Kontrollü geri dönüşümde bölüm bölüm ilerleyerek karşı çıkmanın azaltılması, grup tepkisinde ise son cevabın paneldeki ekibin her üyesince dikkate alınması sağlanır.

Sistemin belirli sınırlamaları şunlardır;

1. Metot sıkıcı olabilir. Tekrarlamamanın gerektiği durumlarda zaman harcanması ve katılanların birbirinden uzakta olması kötüdür.
2. Girdiye gerek duyulduğunda yeterli eleman bulunamaması ve panel harcamalarının çok olması.
3. Bazı öngörülerin anlaşılma oluşu ve muallakta kalışı.³⁹

3.1.1.5.Nominal Grup Tekniği

Beyin fırtınası ile Delphi yönteminin avantajlarını birleştirmeye çalışır. Nominal grup tekniğinde, grup biraraya gelir, fakat üyeler ele alınan sorunun çözümü için, kendi kendilerine fikirler yaratıp, sessizce kaleme alırlar. Sonra grup üyeleri fikirlerini tek tek ortaya koyarlar ve koordinatör de bunları kayıt eder. Daha sonra bunlar grupça teker teker tartışılarak avantaj ve sakıncaları ortaya çıkarılır. Sonunda alternatiflerden biri oylamayla seçilir. Bu yöntemde bir koordinatör yüz yüze etkileşimi sağlamaktadır.

3.1.1.6.Gereksinme / Sorun Analizi

Müşterilere gereksinimleri, sorunları ve fikirleri sorulur. Örneğin, bir mal ve hizmeti kullanırken karşılaştıkları sorunlar vb. anketlerle ve diğer yöntemlerle sorulur. Anket tekniğinde de tüketicinin belirli bir üründen “tamamen tatmin olduğu, hiç tatmin olmadığı, çok tatmin olduğu, şöyle böyle tatmin olduğu” gibi dereceleme soruları sorulur. Herhangi bir tatminsizlikleri varsa, derecesi ne olursa olsun, sorunlarını kendi

³⁹ Marvin A. Jolson, “**Pazarlama Yönetimi**” Çev. Seval Yakışan, (1. basım, İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş., Ağustos 1988), s.170.

sözleriyle açıklamaları istenir, aynı yöntem tersine de uygulanabilir. Anket yapılanlara bir sorunlar listesi verilir ve her sorunla ilgili olarak, hangi ürünün akla geldiği sorulur. Örneğin, “X’in ambalajı raflara iyi oturmamaktadır” gibi. Örneğin, klasik muslukların yarattığı, musluk bozulması, su israfı, aşırı sıkıktan kaynaklanan lastik conta ezilmesi, kirli ellerle muslukların tutulması gibi birçok sorunlar vardır. Bu tür sorunların çözümü için fotoselli-zaman ayarlı musluk bataryaları üretilmiştir. Şimdilik daha çok iş merkezlerinde kullanılmaktadır. Elektrikli el kurutma makineleri de hem kağıt ve bez israfını önlemekte, hem de temizlik işlevini arttırmaktadır.

3.1.1.7.Sinektiks (Operasyonel Yaratıcılık)

William J. Gordon “beyin fırtınası” yönteminin, yeterli sayıda perspektif gözden geçirilmeden, fazla çabuk çözümler bulduğunu, bunun yerine uzmanları koşullandırmamak için, önce spesifik sorunun açığa vurulmamasına, genel bir sorundan yola çıkılarak, genel olarak çeşitli fikirler alıp, daha sonra spesifik sorunla ilgili görüşler oluşturulmasına dayanır. Bu teknik, problemi kesin şekilde tarif etmek yerine, grup üyelerine esas problemi ima etmeden, meseleyi en geniş şekliyle tarif etmeyi öngörmektedir. En az üç saat sürer ve yorgunlukla birlikte fikirlerin daha çok açığa çıkacağını varsayar.⁴⁰

3.2.Yeni Ürün Fikirlerinin Elenmesi

Düzenli şekilde organize olmuş her işletme iyi fikirleri kendisine çekebilir. İşletme, çalışanları adı ve telefon numarası bilinen fikir yöneticilerine, düşüncelerini bildirmeyi teşvik etmelidir. Bu fikirler yazılmalı ve fikir komisyonunun gözetiminden geçirilmelidir. Fikir komisyonu fikirleri üç grupta toplar. Vaadedici fikirler, marjinal fikirler ve reddedilenler.

İşletme fikirleri elerken iki tür hatadan sakınmalıdır. Bir Atış-hatası, iyi bir fikir atılırken yapılan hatadır. Diğerlerinin fikirlerinde hata bulmak son derece kolaydır. Bazı

⁴⁰ Tek, **Ön.ver.**, s.408.

şirketlerin fırlatıp attıkları fikirler, bu şirketler için büyük kayıplara yol açmıştır. Xerox, Chestor Carlson'un kopya makinesinin gelecekteki başarısını görebilmiştir, fakat IBM ve Eastman Kodak görememişlerdir. Marshal Field taksitle alışverişin pazarda emsalsiz gelişme imkanları sağlayacağını görmüştür, Endicott Johnson görememiştir. Sears indirimli satışa sırtını dönmüştür, Wall-Mart ve Kmart dönmemiştir. Eğer bir işletme çok fazla fikir eleme hatası yaparsa onun standartları çok muhafazakardır.

Ürün başarısızlığını üçe ayırabiliriz. Mutlak bir ürün başarısızlığı; zarar ettirir, o ürünün satışları değişken masraflarını karşılamaz. Kısmi ürün başarısızlığı; para kaybettirir, fakat onun satışları, değişken masrafların hepsini ve sabit masraflarında bir kısmını karşılar. Nispî ürün başarısızlığı; şirketin hedeflediği gelir miktarının altında bir kar getirir.

Fikirlerin elenmesindeki maksat, zayıf fikirleri, mümkün olan öncelikle bırakmaktır. Bunun amacı, birbiri ardına gelen ürün geliştirme safhalarının her birinde masrafın kabarak artmasıdır. Bir çok işletme yeni ürün fikirlerinin yeni ürün komisyonu tarafından gözden geçirilecek standart bir formda belirtilmesini istemektedir. Böylece formda; ürün fikri, hedef pazar ve rekabet belirtilir, pazarın boyutu, ürünün fiyatı, geliştirme zamanı ve maliyet, imalat masrafları ve gelirin miktarı kabaca tahmin edilebilir.

Yeni ürün komisyonu, her yeni ürün fikrini bir dizi ölçüte göre gözden geçirir. Ürün bir ihtiyacı karşılıyor mu? Üstün bir değer sunacak mı? Belirli şekilde reklamı yapılabilir mi? İşletmenin gerekli bilgisi ve sermayesi var mıdır? Ürün beklenen satış hacmini, satış büyümesini ve karını sağlayacak mıdır? Yaşantılarını sürdüren fikirler **Tablo 1'de** gösterilen indeks metodu ile değerlendirilir. Birinci sütun başarılı bir ürün geliştirilmesi için gerekli faktörleri sıralamaktadır ve ikinci sütunda önem derecelerini belirtmektedir. Üçüncü sütun en yüksek puan 1.0 olmak üzere, ürün fikrini 0'dan 1.0'a kadar değerlendirmektedir. Son adımda, her faktörün önem derecesi, ürünün değer puanı ile çarpılarak nihai değerlendirme elde edilir. Bu örnekte ürün fikrinin puanı .69'dur ve bu da onu "iyi bir fikir" seviyesine çıkartır. Bu temel değerlendirmenin maksadı, sistematik ürün fikir değerlendirilmesi ve üzerinde tartışmasının yapılmasıdır.

Yeni ürün fikrinin, yeni ürün geliştirme süreci boyunca, işletmenin aşağıdaki formülü kullanarak, ürünün toplam başarı ihtimalindeki tahmininin tamamen gözden geçirip düzeltilmesi gerekecektir.⁴¹

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Toplam} & & \text{Teknik} & & \text{Teknik} & & \text{Ticarileştirmeden} \\ \text{başarı} & = & \text{tamamlanma} & \times & \text{tamamlanma} & \times & \text{sonraki ekonomik} \\ \text{ihtimali} & & \text{ihtimali} & & \text{sonunda} & & \text{başarı ihtimali} \\ & & & & \text{ticarileştirme} & & \end{array}$$

Tablo 1. Ürün Fikrinin Değerlendirilmesi

Ürünün başarılı olması için gerekli faktörler	Nisbi ağırlık (a) (Önem Derecesi)	Ürün puanı (b)	Ürünün Değerlendirilmesi (c=axb)
Eşsiz veya üstün ürün	.40	.8	.32
Yapılan masrafa göre icraatın yükseklik oranı	.30	.6	.18
Yüksek pazarlama dolar desteği	.20	.7	.14
Kuvvetli rakiplerin bulunmaması	.10	.5	.05
Toplam	1,00		.69*

Reyting ölçüsü: 00-.30 zayıf; .31-.60 orta; .61-.80 iyi. Kabul edilebilecek minimum oran: .61

Philip Kotler, **Marketing Management** (Milenyum Baskısı, Prentice-Hall, 2000), s.338.

3.3.Ürün Kavramı Geliştirme ve Test Etme

Yeni ürün geliştirme hakkında yazılan bir çok kitap ve tezde; yeni ürün geliştirme sürecinde, ürün kavramı geliştirme ve test etme aşaması bulunmamasına rağmen son yıllarda yazılmış Pazarlama Yönetimi kitaplarında bu aşamaya yer verilmiştir. Yeni ürün geliştirme süreci içerisinde bu aşamaya yer verilmesinin nedeni;

⁴¹ Kotler, **Ön.ver.**, s.336-337.

yeni ürün geliştirmenin maliyetli bir iş olması ve yeni ürün başarısızlık oranının yüksek düzeyde olmasına bağlı olarak yeni ürün geliştirme süreci içerisinde fikir üretme aşamasıyla ortaya çıkan ve fikir elenmesi sonucunda kesinleşen yeni ürün fikrini bir ürün kavramına dönüştürerek test etmek ve eğer fikir ürün kavramı olarak başarısız sonuç veriyorsa, yeni ürün geliştirme sürecindeki diğer aşamaların maliyetine katlanmadan yeni ürün fikirleri arayışına geri dönmektir.

Çekici bir fikir bir ürün kavramı olarak geliştirilmelidir. Bir ürün fikri, bir ürün kavramı ve bir ürün imajı arasındaki ayırım önemlidir. Bir ürün fikri işletmenin pazara kendisinin sunabileceği mümkün bir ürünün fikridir. Bir ürün kavramı, tüketici ve ürün ilişkilerinin anlamlı olarak ifade edilen, fikrin detaylandırılmış şeklidir. Tüketicinin gözünde ürünün değeri; ona sağlayacağı kullanım faydası, kazandıracığı prestij ürün kavramının özellikleridir. Bir ürün imajı ise gerçek ya da potansiyel bir ürünü tüketicilere anlatmanın bir yoludur.

3.3.1. Ürün Kavramının Geliştirilmesi

Geçtiğimiz aylarda Japonya'da Honda Civic'in Hybrid motorlu versiyonu tanıtılmıştır. Bu araba Hybrid motor dediğimiz benzinle çalışan motorun yanında birde elektrikli motora sahiptir. Elektrikli motor benzinli motorun ürettiği kinetik enerjiyle şarj olmaktadır. Elektrikli motor hız sabitleşmeye başladığında devreye girmekte ve bu aracı dünyanın en çevreci ve ekonomik 5 kişilik otomobili yapmaktadır. Honda Civic Hybrid 1 litre benzinle minimum 30 km yol kat etmektedir.⁴²

Bu gerçek örnekten hareketle konuyu bir örnekle açıklayacak olursak;

Toyota'nın yakıtla çalışan bir elektrikli otomobil için hazırlandığını varsayarsak; bu araba metanol yakıttan, hidrojen yaratmakta ve bunu arabanın motorunu çalıştırmak için elektriğe dönüştürmektedir. Çevreyi çok az kirleten yakıt-pil sistemi yakıtı yüksek oranda etkili kullanır ve yeni arabaya, motordaki standart iç yanmadan fazla bir yanma sağlayarak, çevresel bir avantaj sağlar. Öncelikle metanol yaygın oranda kullanılabilmekte ve buda otomobile, aküyle çalışan elektrikli otomobillere göre

⁴² "Honda Civic Hybrid görücüye çıktı.", <http://www.otomax.com/Haber,Bilgi-haber/Honda-civic:hybrid> (02.02.2002)

[GM'nin (General Motors) son zamanlarda tanıttığı EV1 gibi] sınırsız bir sürüş mesafesi sağlamaktadır.

Toyota'nın amacı, tüketicilerin çekici ürün konseptini nasıl algılayacağını ve en iyisini nasıl seçeceğini gösteren alternatif ürün kavramları içinde bu yeni ürünü geliştirmektir. Bu elektrikli otomobil için aşağıdaki ürün kavramları yaratılabilir.

Kavram 1: İkinci bir aile arabası olarak tasarlanan düşük fiyatlı bir otomobil. Şehir içinde kullanılabilir. Araba market alışverişine çıkmak ve arkadaş ziyaretleri için idealdir.

Kavram 2: Orta maliyetli, sportif ve az yer kaplayan çekici bir araç.

Kavram 3: Pratik taşımacılık ve çevreyi kirletmemeyi amaçlayan, çevre bilinçli insanlar için pahalı olmayan bir “yeşil otomobil”.⁴³

3.3.2. Ürün Kavramı Testi

Ürün kavram testi hedef tüketici gruplarıyla birlikte yeni ürün kavramlarını test etmeyi ifade etmektedir. Ürün kavramları tüketiciye sembolik olarak ya da fiziksel olarak sunulur. Örneğin Kavram 3;

Verimli ve hızlı, sürüş zevkli, dört kişilik yakıtla çalışan bir elektrikli otomobildir. Bu yüksek teknolojiye araç hemen hemen hiçbir kirlilik yaratmadan pratik ve güvenli taşıma sağlayarak metanol yakıtından ortaya çıkan hidrojen ile çalışır. Saatte 80 mil sürata kadar çıkabilir, bir galon yakıtla 66 mil gidebilir ve akü ile çalışan elektrikli arabaların aksine hiçbir zaman şarj etmeye gereksinim duymaz. Fiyatı, tam donanımıyla 18.000 dolardır.

Bazı ürün kavramı testleri için bir kelime veya resim açıklaması yeterli olabilmektedir. Ancak daha somut ve fiziksel bir sunum ürün kavramı testinin güvenilirliğini arttıracaktır. Günümüzde bazı işletmeler ürün kavramlarının tüketici hedeflerini daha gerçekçi kılması için yeni yollar bulmaktadır. Örneğin; bazıları ürün

⁴³ Armstrong, Kotler, **Ön.ver.**, s.265-266.

kavramlarını test etmede gerçeğe yakın yollar kullanmaktadır. Bu programlar gerçeği taklit etmede bilgisayarlar ve duyuşsal aletler kullanılır (eldiven, gözlük gibi). Mesela, bir mutfak tasarımcısı, müşterinin şirketin ürünleriyle yeniden tasarım yapılan mutfağının nasıl göründüğünü veya çalıştığını görmesinde yardımcı olmak için bu programları kullanabilmektedir. Bu kullanım daha pek yaygın olmasa da günden güne artmaktadır.

Ürün kavramına tabi tutulan müşterilere aşğıdaki gibi sorular sorularak, onların tepkileri ölçülebilir. Cevaplar en çok, şirketin albenisi olan konseptte karar vermesinde yardımcı olacaktır. Örneğin son soru müşterinin bu ürünü alma isteğini sormaktadır. Tüketicilerin yüzde 10'unun "kesinlikle", yüzde 5'ininde "muhtemelen" satın alacaklarını söylediğini varsayarsak. İşletme, hedef kitledeki tüm nüfusa dayandırarak satış oranlarını tahmin etme yoluna gidebilir.

Pek çok işletme müşterilerinin yeni ürünlere yöneltmeden önce rutin olarak yeni ürün konseptlerini müşterilerle test eder. Kamuoyu araştırması katılımcıların sunulan yeni ürünü satın alma eğilimlerini, ürün fikirlerinin ne kadar yeni ve değişik olduğu hakkındaki düşüncelerini ve fiyatıyla karşılaştırıldığında ürünün değeri hakkındaki yargılarını değerlendirir.

Yakıtla çalışan elektrikli araba ürün kavramı testi için sorular şunlardır;

1. Yakıtla çalışan elektrikli araba kavramını anladınız mı?
2. Arabanın performansı hakkındaki iddialara inanıyor musunuz?
3. Geleneksel arabalarla karşılaştırdığınızda yakıtla çalışan elektrikli arabanın asıl faydaları nelerdir?
4. Akü şarjıyla çalışan elektrikli arabayla kıyasladığınızda bu arabanın avantajları nelerdir?
5. Arabanın özellikleri için ne tür gelişimler önerirsiniz?
6. Hangi kullanım özellikleri için yakıtla çalışan elektrikli arabayı geleneksel arabalara tercih edersiniz?
7. Bu araba için uygun fiyat ne olmalıdır?
8. Sizce bu tür bir arabayı kim kullanabilir?
9. Böyle bir arabayı alır mısınız?⁴⁴

⁴⁴ Aynı, s.267-268.

3.4.Pazarlama Stratejisi Geliştirilmesi

Toyota'nın yakıtle çalışan elektrikli araba için olan üçüncü ürün kavramının en iyi sonucu verdiğini varsayarsak; bir sonraki aşama bu arabayı pazara sunacak başlangıçtaki pazarlama stratejisinin geliştirilmesidir.

Pazarlama stratejisi üç kısımdan meydana gelir. Birinci kısım hedef pazarı, planlanan ürün konumunu ve satışları, pazar payını ve ilk birkaç yıl için olan kar hedeflerini açıklamalıdır. Bu yüzden;

- Hedef pazar; genç, iyi eğitilmiş, gelir düzeyi yüksek bireyler, çiftler ya da kullanışlılığı arayan küçük aileler ve taşımacılıktan çevresel olarak sorumluluk duyan kişilerdir. Otomobil daha çok ekonomik olarak çalışacak, sürüşü daha eğlenceli olacak, günümüzdeki içten yanmalı motorlu araçlardan daha az çevreyi kirletecek ve düzenli olarak şarj edilmesi gereken elektrikli arabalardan daha geniş bir kullanım alanına sahip olacaktır. İşletme 15 milyon dolardan daha az bir zararla yılda 100.000 otomobil satmayı hedefleyecek, ikinci yılda, işletme 120.000'lik bir satış ve 25 milyon dolarlık bir karı hedefleyecektir.

Pazarlama stratejisinin ikinci kısmı ilk yıl için ürünün planlanan fiyat, dağıtım ve pazarlama bütçesinin hazırlanmasıdır.

- Yakıtle çalışan elektrikli araba üç renkte sunulacak ve opsiyonel olarak klima ve güçlü sürüş özelliklerine sahip olacaktır. Araç satıcıların liste fiyatının yüzde 15 aşağısında, perakende olarak 18.000 dolardan satılacaktır. Aylık 10 arabadan fazla satmak isteyen satıcılar o ay satılan her bir araba üzerinden yüzde 5'lik bir ek indirim yapacaktır. 20 milyon dolarlık bir reklam bütçesi ulusal ve bölgesel reklam arasında eşit miktarda ayrılacaktır. Reklam arabanın sürüş keyfini ve düşük emisyonunu vurgulayacaktır. İlk yıl boyunca, arabayı satın alan kişileri ve memnuniyet derecelerini öğrenmek için pazar araştırmalarına 100.000 dolar harcanacaktır.

Pazarlama stratejisinin üçüncü kısmı planlanmış uzun dönem satışları, kar amaçlarını ve pazarlama karmasını tanımlamaktadır.

- Toyota toplam otomobil pazar payının uzun dönemde yüzde üçlük bir oranını yakalamayı ve vergi iadelerinden sonra yüzde 15'lik bir yatırımı gerçekleştirmeyi düşünmektedir. Bunu başarmak için, ürün kalitesini yüksek tutacaktır. Eğer rekabet izin verirse fiyat ikinci ve üçüncü yıl arttırılacaktır. Toplam reklam bütçesi her yıl yaklaşık yüzde 10 arttırılacaktır. Pazar araştırması ilk yıldan sonra yıllık 60.000 dolar azaltılacaktır.⁴⁵

3.5.Yeni Ürünün İşletme Açısından Analizi

Yönetim ürün kavramını ve pazarlama stratejisini geliştirdikten sonra, ürünün iş cazibesini değerlendirir. Yönetim, yeni ürünün işletme hedef tahminlerine uyup uymadığını öğrenmek için satış, masraf ve kar tahminleri yapmalıdır. Ürün kavramı eğer işletmenin amaçlarını tatmin ediyorsa, ürün geliştirme safhasına geçilebilir. Yeni bilgiler geldikçe işletme analizi yenilenir ve genişletilir.

3.5.1. Toplam Satışların Tahmini

Yönetim, satışların yeterli bir kar sağlayıp sağlamayacağını tahmin etme ihtiyacı duymaktadır. Tahmini toplam satışlar, ilk kez yapılan tahmini satışların, tekrarlanan satışların ve yeni yapılan satışların toplamıdır. Satış tahmini ürünün bir defa satın alınan bir ürün mü (nişan yüzüğü veya emeklilik evi) olduğuna, ürünün, ara sıra satın alınan bir ürün mü olduğuna, veya sık sık satın alınan bir ürün mü olduğuna göre yapılır.

İlk defa satılan ürünlerde satışlar başlangıçta artar, zirveye çıkar ve potansiyel alıcıların sayısı azaldıkça sıfıra yaklaşır. Eğer pazara yeni satın alıcılar girmekte devam ederse, satışlar sıfıra kadar inmeyecektir.

⁴⁵ Aynı, s.268-269.

Otomobiller, ekmek kızzartıcıları ve sanayi cihazları gibi sık sık satın alınmayan ürünlerin yenilenme dönemleri, fiziki eskimeye veya stillerin özelliklerin ve icraatın değişmesine bağlıdır.

Dayanaksız, sık satın alınan, tüketim ve sanayi ürünlerinde, ürünü ilk defa satın alanların sayısı başlangıçta artar ve satın alıcıların sayısı azaldıkça satışlar da azalır. Ürün, bazı satın alıcıları tatmin etti ise, tekrar satın alanlar görülür. Satış eğrisi, sonunda devamlı tekrarlanan satış hacmi seviyesinde kalır, artık ürün, yeni bir ürün olmaktan çıkmıştır.

Yeni ürün satışlarını tahmininde yöneticinin ilk görevi, yeni ürünün her dönemde, ilk defa ne kadar satılacağını tahmin etmektir. Bunun içinde çeşitli teknikler vardır. Satılanların yerine konan ürünlerin satış tahmini için yönetimin, ürünün yaşantısını sürdüğü süre içerisindeki dağıtımını araştırması gerekir. Dağıtımın sonu, yerine konan ürünün ilk satışlarının ne zaman yapılacağını belirler. Ürünün ne zaman değiştirileceği, çeşitli faktörlerin etkisine bağlıdır. Ürün satışa sunulmadan önce, yerine konacak birimlerin satışının tahmini zor olduğundan, bazı üreticiler pazara yeni bir ürün sürme kararlarını sadece ilk defa satış tahminleri üzerine yaparlar.

Fakat sık sık satın alınan bir ürün için satıcı, ilk defa yapılan satışlarla birlikte tekrarlanan satışları da tahmin etmelidir. Yüksek oranda tekrarlanan bir satış, müşterilerin tatmin olduklarını, ilk satışlardan sonra da satışların yüksek olacağını gösterir.

3.5.2. Masrafların ve Karların Tahmin Edilmesi

Yönetim, satış tahminini hazırladıktan sonra, beklenen masrafları ve karları tahmin etmelidir. Masraflar; araştırma ve geliştirme, üretim, pazarlama ve mali bölümler tarafından tahmin edilir. İşletmeler yeni ürün fikirlerinin değerini çeşitli mali ölçülerle değerlendirebilirler. Bunların en basiti başabaş analizidir. Bu analizde işletme, ürünün fiyatı ve yapılması için gereken masraf düşünüldüğünde, masrafı kurtarmak için üründen kaç birim satılması gerektiğini tahmin etmektedir. Eğer yönetim masrafı

kurtaracağına kolaylıkla inanıyorsa, projeyi muhtemelen ürün geliştirme safhasına sokacaktır.⁴⁶

3.5.2.1.Başabaş Analizi Modeli

Yeni ürünlerle ilgili kararlarda kullanılabilecek, belki de en çok kullanılan bir model, Başabaş Analizi Modelidir. Modelin yeni bir ürünün geleceğini değerlendirmek amacıyla kullanılmasında, başabaşı diğer bir ifade ile kara geçiş noktasını sağlayacak hacmi tayin edilip, yeni ürünün satışlarının bu seviyeyi geçip geçmeyeceği tahmin edilmeye çalışılır. Öz sermayenin alternatif maliyeti de dahil olmak üzere, ürünün geliştirilmesi, üretimi ve pazarlaması ile ilgili maliyetlerin karşılandığı satışlar seviyesi birim olarak başabaş satış hacmini verir.

Başabaş analizi modeli, bir işletmenin bütünü, bir bölümü, belirli bir ürünü veya ürün grubu veya işletmenin, bu analizin faydalı olabileceği herhangi bir kısmı için de kullanılabilir.

Birim olarak başabaş satış hacmini tespiti yarayacak formül aşağıdaki şekilde bulunabilir. Başabaş satış hacminde (Q_b), toplam gelir (R) toplam maliyete (C) eşittir. Bu noktada toplam gelir aynı zamanda fiyatın (P) başabaş hacmi ile çarpımına eşittir. Toplam maliyet ise, sabit masraflara (F) birim değişir maliyetin (c) başabaş satış hacmi ile çarpımı eklenerek bulunacaktır.

$$R = C; \quad P.Q_b = F + c.Q_b; \quad P.Q_b - c.Q_b = F;$$

$$(P-c) (Q_b) = \text{buradan da } Q_b = F / (P-c)$$

Yukarıda bulunan nihai formülün verdiği başabaş hacmi maliyetlere dayanılarak tespit edilmiş bir tahmini ölçü olup, esas zor olan, gerçek talebin (Q) ne olacağının tahmin edilmesidir. Sorun, işletmenin tasarlanan yeni ürününün, başabaşı kurtaracak satış miktarına varıp varmayacağını belirlemektir. Başabaş satış miktarı ile gerçek satış miktarı arasındaki beklenen farkın ($Q-Q_b$), tabii pozitif olarak, büyük olması ihtimali ne

⁴⁶ Kotler, **Ön.ver.**, s.342.

derece yüksekse, kar potansiyeli açısından firmanın, yeni ürününe güveni o derece fazla olacaktır.⁴⁷

3.5.3. Yeni Ürün Geliştirilmesinin Bütçelenmesi

Üst yönetim, yeni ürün geliştirilmesi ile ilgili olarak bütçesinin ne kadar olacağına karar vermek zorundadır. Araştırma ve geliştirme bulguları o kadar kesin değildir, burada normal yatırım kriterlerini kullanmak zordur. Bazı işletmeler, hiç olmazsa birkaç tanesinin başarılı olacağını ümit ederek, mümkün olan sayıda projeyi finanse ederek bu sorunu çözmektedir. Diğerleri, geleneksel satış rakamları yüzdeleri uygulayarak veya rakipleri kadar para harcayarak bütçelerini hazırlamaktadırlar. Ve bazıları da, kaç tane başarılı ürüne ihtiyacı olacağını belirledikten sonra yatırımın ne kadar olması gerektiğini, eldeki verilere göre hesaplarlar.

Yeni ürün araştırma ve geliştirmesine kendisini adanmış Amerikan şirketleri arasında en iyi bilineni 3M şirkettir. 3M, Minnesota Mining and Manufacturing (Minnesota Madencilik ve İmalat), kuruluşundan beri, yenilik ve buluş yapmayı şirket kültürü olarak benimsemiştir. Şirketin yöneticileri 1906'da, başarısız bir maden ocağı işi ile karşı karşıya kalmışlardır, fakat sonunda kumlu taşlar ve atık maddelerden zımpara kağıdını üretmişlerdir. 3M günümüzde, zımpara kağıdı, etiket, bilgisayar disketleri kontak mercekler dahil 60.000'den fazla ürün üretmektedir. 3M her sene pazara düzinelerle yeni ürün sunmaktadır. Bu 15 milyar dolarlık şirketin hedefi, her bölümün satışlarının en azından yüzde 30'unu, pazarda dört yıldan az bir zamandır bulunan ürünlerin satışından elde etmeleri gerektiğidir.

- 3M sadece mühendislerinin değil, şirkette çalışan herkesin “ürün geliştirme şampiyonu” olmasını teşvik etmektedir. Şirketin yüzde 15 kuralı, bütün çalışanların, kendi zamanlarının yüzde 15'inde, kendilerini ilgilendiren projeler üzerinde çalışmalarını sağlar. Post-it not kağıtları, maske seloteypleri gibi ürünler bu yüzde 15 kuralı sayesinde gerçekleşmiştir.

⁴⁷ Engin Okyay, **Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'deki Uygulama** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yay. No: 2037 İşlt. Fak. Yay. No: 41 Pazarlama Enstitüsü Yay. No: 5, 1975), s.122-123.

- Başarı vaat eden her yeni fikir, bir yöneticinin liderliğindeki bir yeni ürün geliştirme takımının eline bırakılmaktadır.
- 3M, bazı projelerin başarılı olamayacağını bilmesine rağmen onlardan da çok şey ümit etmektedir. Şirketin sloganı şudur; “Aralarındaki prensi bulmak için pek çok kurbağayı öpmeniz gerekir.”
- 3M, her sene, pazara sunulduğundan itibaren üç yıl içinde Amerika’daki satışları 2 milyon dolardan veya dünyadaki satışları 4 milyon dolardan fazla olan yeni ürünleri çıkaran yeni ürün geliştirme takımlarına Altın Adım (Golden Step) ödülleri dağıtmaktadır.

Tablo 2 bir işletmenin yeni ürün geliştirme masrafını nasıl hesaplayabileceğini göstermektedir. Büyük bir tüketim ürünleri işletmesinin yeni ürün müdürü, 64 yeni ürün fikrinin sonuçlarını incelemiştir. Sadece dört fikirden biri veya 64 yeni ürün fikrinden 16’sı fikir elenmesi safhasını geçmiştir. Bu safhada her fikrin incelenmesi 1.000 dolara mal olmaktadır. Bu elekten geçmiş fikirlerin yarısı veya sekizi, her birinin maliyeti 20.000 dolar olan kavram testi aşamasını geçmiştir. Geriye kalanların yarısı veya dört tanesi her birinin maliyeti 200.000 dolar olan ürün geliştirmesi safhasına geçmiştir. Onların da yarısı yani iki tanesi, her birinin masrafı 500.000 dolar tutan pazar testinde başarılı olmuşlardır. Bu iki yeni ürün fikri, her birinin masrafı 5 milyon dolar olarak pazara sunulduğu zaman, sadece biri başarılı olmuştur. Böylece, başarılı bir fikrin geliştirilmesi, şirkete 5.721.000 dolara mal olmuştur. İşlem sırasında diğer 63 fikir tamamen başarısızdır. Bu tablo bize başarılı bir yeni ürün geliştirmenin masrafını, 13.984.000 dolar olarak vermektedir. İşletme, testleri geçen ürünlerin oranını arttıramaz ve her aşamadaki masrafı da azaltamazsa, bulmayı umduğu her yeni ürün için hemen hemen 14 milyon dolarlık bir bütçe hazırlayacaktır. Eğer üst yönetim gelecek birkaç yıl içinde başarılı dört yeni ürün isterse, yeni ürün geliştirilmesi için en azından 56 milyon dolar (4x14 milyon) masraf yapacaktır.⁴⁸

⁴⁸ Kotler, **Ön.ver.**, s.331-333..

Tablo 2. Başarılı Ürün Geliştirilmesinin Tahmini Maliyeti

Safha	Fikir Sayısı	Testleri Geçiş Oranı	Her Ürün Fikrinin Maliyeti	Toplam Maliyet
1. Fikrin elenmesi	64	1:4	1,000 \$	64,000 \$
2. Kavram testi	16	1:2	20,000	320,000
3. Ürün geliştirilmesi	8	1:2	200,000	1,600,000
4. Pazar Testi	4	1:2	500,000	2,000,000
5. Pazara sunuş	2	1:2	5,000,000	10,000,000
			5,721,000 \$	13,984,000 \$

Philip Kotler, **Marketing Management** (Milenyum Baskısı, Prentice-Hall, 2000)

3.6.Ürünün Geliştirilmesi

Ürün geliştirilmesi aşamasında, bu aşamaya kadar ulaşan yeni ürün kavramı fiziksel olarak geliştirilir. Eğer ürünün işletme açısından analizi olumlu sonuç verirse teknik ve ticari bakımdan bir ürün geliştirilir. Burada ar-ge ya da mühendislik fiziksel bir ürün için, ürün kavramını geliştirir.

Araştırma ve geliştirme departmanı ürün kavramının bir veya daha fazla fiziksel versiyonlarını geliştirecek ve test edecektir. Ar-ge müşteriye tatmin edecek, heyecanlandırarak satın alma isteği uyandıracak ve çabuk bir şekilde hesaplanan maliyetlerde üretilebilecek bir prototip tasarlamaya çalışır.

Başarılı bir prototipi geliştirme günler, haftalar, aylar ve hatta yıllar alabilmektedir. Çoğunlukla ürünler güvenli ve verimli çalıştıklarından emin olmak için testlere tabi tutulurlar. Ürünün işletme içerisinde işlevinin test edilmesine Alpha testi denir. Bu tip fonksiyonel testlere örnekler şunlardır;

- Dalgıç Barbie bebeğin en az bir yıl dayanması için Mattel firmasına göre 15 saat aralıksız yüzmesi ve ayaklarını çırpması gerekmektedir. Ancak Mattel, bebeklerin ayaklarının kuvvette yüzme fonksiyonundan daha çok, küçük çocukların dişlerini kaşımak için kullanacağını düşündüğünden daha zorlayıcı bir teste tabi tutmuş ve Barbie'nin ayaklarını iki çelik kısıkağa takviyelemiştir.
- Shaw Industries'de insanlara her biri ortalama 14 mil uzunluğunda olan numune halının üzerinde, beş kişilik gruplar halinde günde sekiz saat yürümeleri için saatte 5 dolar ödenmektedir. Shaw Industries yürüyücülerin adımlarını saymıştır ve ortalama halı yıpranmasının birkaç yıla karşılık gelen 20.000 adım olarak ölçmüştür.

- Gillette'in çeşitli bölümlerinde çalışan 200 gönüllü, şirketin Boston'daki imalat ve araştırma fabrikasında içerisinde bir lavabo ve ayna bulunan test bölümlerinde, teknisyenlerin belirttiği traş bıçağı, traş kremi ve traş sonrası ürününü kullandıktan sonra ürünlerle ilgili bir dizi soru cevaplandırıp, düşüncelerini belirtmektedirler. Bir Gillette çalışanı, "Sizin evde daha iyi traş olmanız için biz kan kaybediyoruz" demektedir.

Alpha testi sonucunda prototipte belirlenen sorunlar giderildikten sonra Beta testine geçilir. Bu testte bir grup müşteriden prototipi denemeleri ve düşüncelerini aktarmaları istenir. Beta testinden maksimum fayda sağlamak için; potansiyel müşterilerin heterojen (ayrı cinsten, ayrı düşünceli) olmaları, potansiyel kullanımların tamamen bilinmemesi, satın almada kesin karar verenin yer alması ve ürünü ilk defa kullananların düşüncelerinin bilinmesi gerekir. Prototip istenilen işlevsel özelliklere sahip olmalı ve ayrıca tasarlanan fiziksel özellikleri yansıtabilmelidir. Mesela yakıtla çalışan elektrikli araba iyi yapısı, rahatlığı ve güvenliğiyle tüketicileri etkilemelidir. Yönetimin, tüketicinin arabanın yapısını ne açıdan iyi bulduğunu öğrenmesi gerekir. Bazı müşterilere göre bu arabanın kapısının ses geçirmemesidir, bazılarına göre ise arabanın güçlü çarpma testinden başarılı olarak çıkması demektir. Tüketicilerin arabanın test sürüşünü yaptıkları ve özelliklerini derecelendirdikleri müşteri testleri işletme tarafından önemle değerlendirilmektedir.⁴⁹

3.6.1. Yeni Ürün Özelliklerinin Seçimi

Yeni ürünler geliştirirken pazarlamacıların ürünün özellikleriyle ilgili bir dizi kararları söz konusudur. Bunlardan başlıca dördü; kalite seviyesi, ürün tasarımı, ürün özellikleri ve dayanıklılık seviyeleridir.

⁴⁹ Armstrong, Kotler, **Ön.ver.**, s.269-271.

3.6.1.1.Kalite Seviyesi

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

Yeni ürünlerin tasarımında üreticiler potansiyel müşterilerin kalite anlayışlarını hangi kriterin belirlediğini gözönünde bulundurmak zorundadır. Bütün bunlar değişik ürünler, müşteriler ve durumlar için değişiklik gösterirken aşağıdaki sekiz genel kriteri kapsar;⁵⁰

Performans: Ürün kendinden bekleneni ne kadar iyi yapıyor?

Özellikler: Ürünün cazip gelen kendine has özellikleri var mı?

Güvenilirlik: Ürünün çalışması iyi mi ve makul bir zaman aralığında bozuluyor mu?

Rahatlık: Ürün güvenlik açısından tespit edilmiş standartlara uyuyor mu?

Dayanıklılık Süresi: Ürün yıpranmadan ve değiştirilmek zorunda kalınmadan ne kadar dayanacak?

Servis: Ürünle ilgili herhangi bir problem ne kadar hızlı ve basit çözümlenebilecek?

Estetiklik: Ürün uygun görünüş, tat, doku, duygu ve ses standartlarına ne kadar uygun?

⁵⁰ Churchill, Peter, **Ön.ver.**, s.268-269.

Toplam Değerlendirme: Fiziksel özellikleri, üreticisi, marka imajı, ambalajlama ve fiyatı içeren ürünle ilgili her şeyi düşündüğümüzde bu ürün ne kadar iyi?

3.6.1.1.1. Ürün Garantileri

Tarihsel olarak garantiler, malı satın alana belirli bir dönem içinde ürün bozulursa satan kişinin neler yapması gerektiğini ifade eden açıklamalardır. Genellikle alıcı tarafından, satın alınan ürünle ilgili hasar iddia edildiği durumlarda satıcının sorumluluğunu sınırlamak için düzenlenmiştir. Son yıllarda mahkemeler garantilerin yazılmaması gerektiğini ve satıcıların sorumluluğunu sınırlamaması gerektiğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak pazarlama yöneticileri ürün garantilerinin promosyonel özellikleri ile daha ilgili hale gelmişlerdir. Örneğin; paranızı ikiye katlayın şeklindeki bir garanti satın alanı az ya da hiçbir riske girmeden ürünü denemek için zorlamaktadır ve satışları desteklemek için hazırlanmıştır. Bu şartlar altında bir garanti, müşteri güvenini oluşturmak ve zayıf garanti politikasına sahip işletmelerin müşteri kazanması için oluşturulan bir rekabet aracı olmaktadır.

Yüksek kalite sunmaya başladıktan sonra Japon ürünleri, Amerikan otomobil pazarının büyük bir bölümünü çalmıştır. Amerikan imalatçıları bu duruma daha uzun garantiler vererek cevap vermiştir. Standart Japon garantisi 36 ay ve 36.000 mil iken GM 60 ay ve 60.000 mil ve Chrysler 70 ay ve 70.000 mil garanti vermiştir. Buradaki amaç, Amerikan firmalarının otomobil kalitesini geliştirmiş olduğu ve ürünlerinin arkasında durduklarıdır.⁵¹

Garanti üreticinin ürünün kusurlu olması veya uygun bir şekilde çalışmaması durumunda müşteriye bedelini ödememek için ne yapacağının ifadesidir. Lanier dünya çapında müşterilerine eğer fotokopi makinelerinin garantinin bitiş tarihinin yüzde 98'inden önce, yani verilen zamanın yüzde ikisinden sonra bozuluyorsa parasını geri vermeyi vaat etmektedir. Birçok örnekte işletmelerin ürünleri, endüstrinin temel standartlarına ya da, söz verilen zamana kadar ki çalışmasında başarısız olursa müşterilerin kayıplarını tazmin etmek için garantileri ya da ifade edilmemiş sözleri de kapsar. Tabi ki yüksek kalitenin üzerinde önemle durmayı arzu eden bir şirket olan

⁵¹ Dalrymple, Parsans, **Ön.ver.**, s.419.

Lanier, müşterilere mahkemenin belirlemiş olduğu garanti çerçevesinden daha fazlasını sunacaktır.

Bir garanti ürünün anlatıldığı gibi ve uygun şekilde çalışacağının sigortasıdır. Normal olarak eğer ürün bozulursa garantiyi veren işletme, ürünü yeniler ya da müşterinin parasını iade eder. Garantiler bazı müşteriler için üreticinin yeni ürünün kalitesinin güvenilir olduğunun bir kanıtıdır.

Müşteriler aynı zamanda ürünle ilgili hizmetlerdeki garantinin de, tatmin edici olmasını istemektedirler. McDonald's sıcak yiyeceğin, hızlı ve güler yüzlü servisin ve tam zamanında paket servisin garantisi ile bir kalite imajını inşa etmektedir. Şirket "Eğer doyurulamıyorsanız, bunu doğru olarak yapan biziz ya da bir sonraki yemeğinizde bizdesiniz" sözünü vermektedir.⁵²

3.6.1.1.2. Servis Stratejileri

Servis stratejileri, ürün müşteriye satıldıktan sonra malın tamir edilmesiyle ilgili prosedürlerin oluşturulmasıyla ilgilidir. Yıllardır ürün karmaşıklığı ve servis personeli için yüksek ücretler bir çok üretici için servis problemleri yaratmıştır. Sonuç olarak, tüketiciler şimdi üreticilerden daha iyi tamir hizmeti talep etmekte ve almaktadır. Bir çok firma kendi bölgesel tamir merkezlerini yaygınlaştırmıştır ve tüketicilerin tamir problemleriyle karşılaştıkları anda doğrudan arayabilecekleri arama merkezleri kurmuştur.

Geçmişte bazı üreticiler, servisin gereksiz ve harcamalarının mümkün olduğu kadar düşük tutulması gerektiğini düşünmüştür. Bu durum kısa vadede karları arttırmıştır fakat sonuç olarak tüketiciler yerel tamir faaliyetlerinin yokluğu durumunda ayaklanmaya başlamıştır. Fiat ve Renault'un Amerika oto pazarına girmekte başarısız olmaları, gerekli servis faaliyetlerinin eksikliğine dayanmaktadır.

Alternatif bir hizmet stratejisi, bir kar oluşturucu fırsat olarak tamir çalışmalarını ortaya koymaktadır. Eğer müşteriler tarafından sahip olunan ürünlerin çoğu garanti dışındaysa ve periyodik bakım gerektiriyorsa, o zaman servisle ilgili talepler karlı bir iş

⁵² Churchill, Peter, **Ön.ver.**, s.269.

olabilmektedir. Otomobil üreticileri örneğin çamurlukların satışından, kendi yetkili servislerinden ve bağımsız servis hizmetlerinden kar elde etmektedir.

Hizmetle ilgili daha arzu edilebilir pazar kaynaklı bir strateji, uzun dönem satışların oluşturulması hedefiyle hızlı ve ekonomik tamir ve bakımları ifade etmektedir. Böyle bir strateji maliyetli olmasına rağmen, üreticilerin sahip oldukları marka imajını korumakta ve satış hizmetlerindeki aksaklıkların sebep olduğu problemleri azaltmaya yardımcı olmaktadır. Bu stratejinin yerine getirilmesi sık sık servis personelinin eğitilmesini ve işletme tarafından işletilen bölgesel hizmet merkezlerinin kurulmasını gerektirmektedir.

En agresif servis politikalarından biri ömür boyu ücretsiz tamir ve bakım hizmeti sunduğunu ifade etmektir. Başka bir uç fikirde, servis maliyetlerinin örneğin bozuldukları veya yakıtları bittiğinde atılabilen çakmaklar gibi atılabilir ürünler yaparak minimize etmektir. Bu örnekler optimum bir servis stratejisi seçiminin; maliyet, ürünün ortalama ömrü, müşteri için tamir ve bakımın önemi ve tekrar mal alanlardan oluşan tatminkar bir grubun muhafaza edilmesi imalatçının kaygısına bağlı olduğunu göstermektedir.⁵³

3.6.1.2.Ürün Özellikleri

Haagen-Dazs Firmasının ürünü olan Triple Brownie Overload dondurması; çikolatalı dondurma, şekerlemeler, ve fındıklı-çikolatalı kek dilimleri içermektedir. Bu dondurma aynı zamanda çikolatalı Haagen-Dazs dondurmasından yüzde 20 daha fazla kalori içermektedir. Bunlar bu ürünün özelliklerinin örnekleridir. Bir ürünün özelliği, o ürünün durumu veya teknik özellikleridir.

Pazarlamacılar yeni ürünleri sunarken tüketicilerin istediklerini belirlemek suretiyle yeni ürün özelliklerini seçmektedirler. Fiyatın belirlenmesinde etkili olan işletmeler potansiyel müşterilere sadece ne istediklerini sormakla kalmayıp, bu müşterilerin olası ihtiyaçları öğrenerek işe başlamaktadırlar. Böyle organizasyonlardaki pazarlamacılar, hedef pazarların henüz düşünülmediği ve hatta bilinemediği durumda yeni ürün özelliklerinin karşıladığı bir ihtiyacı tespit edebilmektedir. Bu, daha yüksek

⁵³ Dalrymple, Parsans, **Ön.ver.**, s.420.

fiyatlara rağmen satışlarda yüzde 30 oranında bir artış yapmak için üreticilerin yeni bir özellik eklediği diş fırçası pazarında gerçekleşmiştir. Örneğin, Smith Kline Beecham aşırı derecede kuvvetli fırçalamanın dişetlerine zarar vermesinden dolayı, bunun engellenmesine yardım etmek için diş fırçasına hafif bir eğim vermiştir. Gillette Şirketinin, Oral-B diş fırçaları, diş fırçasını yenilemenin zamanına işaret eden ve yüzeyi kullandıkça beyazlaşan bir miktar mavi sert kıl içermektedir.⁵⁴

3.6.1.3.Ürün Tasarımı

Hem kullanım kolaylığı hem de estetik görüş için yeni ürün dizayn edilmesi güç olabilir, ancak bu yeni ürünleri diğerlerinden farklılaştırabilir. Örneğin bir kullanıcı, Honda CRX otomobilinin kullanılabilirliğini, mühendisliğindeki inceliği ile sürüşteki rahatlığın yeni bir versiyonunu bulmuştur.

İyi dizayn yeni bir ürünün değerini arttırabilmektedir. İyi dizayn edilmiş bir ürün daha fazla bir bedel ödemeye gerek duymaksızın müşterileri memnun edebilir. Bu özellikle şirketin, ürünlerini geliştirmek için çapraz fonksiyonlu takımlar kullandığı zaman mümkündür. Eğer, mühendis, pazarlamacı ve üretici ürünün neye benzeyeceği ve nasıl çalışacağı üzerinde birlikte çalışma yaparlarsa ürünün kullanılmasına ilaveten kolay ve ekonomik bir tasarım yaratabilirler.

3.6.1.4.Ürün Emniyeti

Pazarlamacılar makul bir ürün güvenlik seviyesine sahip olan yeni ürünler geliştirmelidir. Güvenlik hem etik hem de uygulanabilir bir sonuçtur. Ahlak prensiplerine uygun olarak tüketicilerin bir ürünü tasarladığı şekilde kullanmasının o ürüne zarar vermeyeceği yaygın bir görüştür. Kullanıcılar bir ürünü kullanırken zarar görürlerse, o ürünü ileride satın almayabilirler, ailelerine ve arkadaşlarına o üründen (kötü olduğundan) bahsedebilirler, belki de o ürünü yapan ya da satan şirkete dava

⁵⁴ Churchill, Peter, **Ön.ver.**, s.269-270.

açabilirler. Kaybedilmiş satışları ve zarar görmüş bir ismi tekrar eski haline getirmek güçtür.

Bazı ürünler yapısı gereği tehlikelidir ve kullanıcıların ondan zarar görmesine sebep olabilir. Otomobiller, zirai ve diğer üretim alanlarındaki makineler ve silahlar bu tip ürünlere örnektir. İlaçlar gibi kimyasal ürünlerin küçük bir parçası bile hatalı kullanım sonucunda ürünün kullanıcılarına zarar verebilmektedir.⁵⁵

3.6.2. Markalama ve Ambalajlama

3.6.2.1.Markalama

Yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin iki önemli bölümünü, markanın belirlenmesi ve ambalajın tasarımı oluşturmaktadır. Günümüzde, çoğunlukla sık satılan dayanıksız tüketim mallarında, mamulün kendisinde gerçekte bir değişiklik yapılmadan, yenilik imajının yalnızca marka ve ambalaj değiştirilerek gerçekleştirilmeye çalışılmasıdır.

Ancak, yenilik ister mamulün kendisinde, isterse çevresel unsurlarında olsun, markalama ve ambalajlama faaliyetlerinin en iyi bir şekilde yürütülmeye çalışılması, mamulün pazardaki başarı şansını büyük ölçüde arttıracaktır.⁵⁶

Tüketiciler, ürün ve hizmet seçeneklerini kendi deneyimleri ile ya da reklam ve arkadaş grupları gibi çeşitli çevresel faktörlerin etkisiyle değerlendirmeyi öğrenmektedir. Bu süreç içerisinde tüketici ürünün markasına bir anlam vererek hatırlamaya ve karar vermeye yardımcı olmaktadır. Doğru ve olumlu imajı çağrıştıran marka ismi ürün yönetiminde ve pazarlama iletişimde çok önemlidir. Marka isminin en açık avantajı tüketicinin ürün ya da hizmeti belirlemesine yardımcı olmasıdır. Aynı zamanda marka imajının geliştirilmesi ve pazarlama karmasının planlamasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, Chanel parfümü, özellikli bir dağıtım kanalını, seçici bir medyayı, duygusal reklam mesajlarını, yüksek ve kaliteli ambalajı zorunlu kılmıştır.

⁵⁵ Aynı, s.270-271.

⁵⁶ Engin Okyay, "Yeni Mamul Geliştirmede Markalama ve Ambalajlama" **Pazarlama Dergisi**, Yıl 4, Sayı 1, Eylül 1978, s.11-15.

Marka, Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre, “bir ürün yada bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya, ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn (tasarım), şekil ya da tüm bunların bileşimi”dir.⁵⁷

İşletme bakımından marka kullanmanın yasal korunma dışında çeşitli faydaları vardır;

1. Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.
2. Tüketicide firmaya bağlılık yaratır.
3. İkame malları yüzünden satış kaybı tehlikesini önler.
4. Marka kullanılması malı pazarlama kanallarına doğru çeker, zira iyi tanınan marka aracı kuruluşlarca aranır.
5. Fiyat istikrarına olumlu etki eder, marka sahibi firmaya, aracı kuruluşların sık sık fiyat değişikliği yapmamalarını, değişik araçların malı farklı fiyatlardan satmamalarına yardımcı olur.
6. Araçlar marka adı olan malları tercih ederler.

Markanın, tüketiciler açısından başlıca faydaları şunlardır,

1. Malın tanınmasını sağlar.
2. Kalite açısından güven unsuru olur.
3. Mal hakkında bilgi verir.
4. Tüketicide korunma imkanı verir.⁵⁸

İşletme, markalarını seçmeden önce genel markalama stratejisini saptamalıdır. Bir seçenek, aynı markadan bir “aile” oluşturmaktır. Komili Zeytinyağı, Komili Banyo, Komili Yudum gibi. Ürünler birbirine benzer ise, yani aynı dağıtım ve iletişim kanallarını kullanıyor ve benzeri tüketici gruplarına yönelik iseler ve üretici işletme aynı markayı taşıyan değişik ürünlerinde aynı kaliteyi tutturabiliyorsa “marka ailesi” stratejisi yeni ürünün kabulünü hızlandırır, marka araştırması gerektirmeyeceği ve reklam kolaylaşacağı için maliyetleri düşürür.

Bu stratejinin getirdiği risk ise yeni bir ürünün başarısızlığı sonucu aynı markayı taşıyan tüm ürünlerin olumsuz yönde etkilenmesidir. Her ürüne ayrı marka adı vermek

⁵⁷ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, (2. basım, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yay. No: 851 İşlt. Fak. Yay. No: 1, 1998), s.138.

⁵⁸ Mucuk, **Ön.ver.**, s.151-152.

Colgate, Procter and Gamble, Gillette gibi işletmelerin genellikle çoğu ürünleri için ayrı imaj, pazar pozisyonu ve marka geliştirmesini sağlamaktadır. Her yeni markayı yerleştirmek “marka ailesi” stratejisinden pahalı olmakla beraber, başarısızlık durumunda mevcut diğer markaların tökezleyen diğer markadan etkilenme riskini ortadan kaldırır.

Eğer işletme değişik pazar bölümlerine hitap edebilmek için aynı üründen birden fazla tip satmak istiyorsa (elle yıkanan çamaşır için Omo, çamaşır makinesi için az köpüklü All gibi) ayrı markalar kullanmak zorundadır. Çok markalı bu stratejide aynı pazarın ayrı bölümlerine yönelik ürünler farklı özellikler ve avantajlar taşırlar. Pazara yeni markası çıkınca işletmenin diğer mevcut markalarının payları azalırsa da genellikle işletmenin toplam payı artar. Çünkü ürünlerinin dükkan raflarında tuttuğu toplam yer artmıştır. Kullandıkları üründen bıkmış olan tüketicilere yeni bir seçenek tanınmıştır ve değişik pazar paylarına seslenilmektedir. Bu stratejinin tehlikesi ise yeni ürünün aldığı payın firmanın mevcut mamullerinin kaybettiği paydan fazla yüksek olmaması, dolayısıyla piyasadaki tüm mamullerinin birim maliyetlerinin artması ve işletme kaynaklarının verimsiz kullanılmasıdır.

İşletme yeni bir marka kullanmaya karar verirse deneyler sonucu marka seçimini yapmak yoluna gitmelidir. Procter and Gamble çocuk bezini piyasaya çıkarmaya karar verdikten sonra düşündüğü markaların bir listesini yapmış ve şu şekilde belirlemiştir, Tenders, Dri-Wees, Winks, Pampers, Solos, Zephyrs. Potansiyel tüketicilerden seçilmiş bir gruptan bunları beğeni sırasına göre değerlendirmelerini istemiştir, başka bir deneyde de bu isimlerden hangilerinin şefkat, sevgi dolu bakım ve konfor duyguları ile bağlantılı olduğu sorulmuş ve sonunda Pampers marka olarak seçilmiştir.⁵⁹

İyi bir marka adının özellikleri şunlardır,

1. Kısa ve basit olması
2. Kulağa hoş gelme özelliği olması
3. Kolayca tanınması ve hatırlanması
4. Ambalaj ve etiketlemeye uygun olması
5. Saldırgan veya olumsuz olmaması
6. Her dilde telaffuzu kolay olması
7. Her türlü reklam araçlarında kullanılmaya uygun olması

⁵⁹ Kozlu, **Ön.ver.**, s.140-142.

8. Dikkat çekici olması
9. Mamul kalitesini ima eder nitelikte olması
10. Ayırt edici nitelikte olması

3.6.2.2.Ambalajlama

Ambalajın şekli, önemli bir sorundur. Günümüz iş dünyasının her alanında kıyasıya bir rekabet vardır. Gelişen ve globalleşen dünyaya ayak uydurmak ve bu değişim sürecinde gereken yeri almak hiç kolay değildir. Bunda özellikle imaj ve ambalaj önemli bir yere sahiptir.

Dünya ve tüm pazarlar artık sınır tanımamaktadır. Uygun koşullarda ve farklı görülüp, beğenilen hemen her şey dünyanın dört bir köşesinde sergilenmekte ve satılmaktadır. Dünyayı dolaşan bu mallarda ambalaj müşteri ile diyalog kurmakta ve ürünü sattırmaktadır. “Ürünü sattıran ambalajıdır”, düşüncesinden hareketle, yaratıcı ve özgün ambalajın önemi artmaktadır. Kıyasıya rekabet, globalleşmiş pazarlarda öneminin yanısıra hızla değişmektedir.

Ambalaj, bir ürünün alıcıya beğendirilip satılmasını ve o malın tutulmasını sağlayan bilgi örtüsüdür. Geniş anlamıyla ambalaj, ürünün içeriğini ve çevresini koruyan, taşıma ve depolamasını, satışını, kullanılmasını kolaylaştıran, ileride kısmen ya da tamamen atılabilecek ya da geri dönüşlü bir malzemeye kaplanması sarılması, örtülmesi ya da birleştirilmesidir.⁶⁰

Dünyada ambalajlama teknolojisi ürün politikasının bir parçasıdır. Bu politika tüketiciyi kazanma açısından kurumlar için büyük önem taşımaktadır. Bazıları için ise ambalaj, kolaylık sağlayan yırtılıp atılan bir araç olarak görülmektedir. Bu yanlıştır, gerçekte ambalaj; sağlamlığı, biçimi, büyüklüğü, ağırlığı, malzemesi, rengi ve grafik düzenlemeleri tüketiciyi cezbedecek ve kullanışlı olacak bir biçimde seçilmelidir. Böylece işletmeye, pazarlama açısından etkin ve ekonomik olumlu yararlar sağlar.

Pazarlamada etkili, albenisi ve tasarımı olan, ömrü uzun, uluslararası işaretlemelerine dikkat edilmiş, çevreye zararı minimum düzeyde olmak, ambalajlarda olması gerekenlerin genel özellikleridir.

⁶⁰ İslamoğlu, **Ön.ver.**, s.345.

Ambalajda kalite günümüzde zorunluluktur. Artık pazarlardaki ürünleri ambalajlarında kullanılan malzemelerin, grafik tasarımlarının baskı ve üretimlerinin kaliteli olması rekabette gerekliliği tartışılmaz kılmaktadır.⁶¹

Ambalajın faydaları şunlardır;

1. Malın korunmasını sağlar.
2. Taşıma ve depolamada kolaylık sağlar.
3. Tüketiciye kolaylık sağlar.
4. Malın uzun süre bozulmadan saklanmasını sağlar.
5. Satıcı rolünü üstlenir ve satma işlevini kolaylaştırır.
6. Tüketiciye ve dağıtım yapan kurumlara ilişkin bilgi ile birlikte malın kullanılışı ve biçim özellikleriyle ilgili aydınlatıcı bilgiler vererek bir çeşit eğitim aracılığı yapar.
7. Mal veya ürün çeşitlenmesinde fayda sağlar.
8. Malın tanıtımını yapar.
9. Malla birlikte ambalajın başka işlerde faydalanılmasını sağlayarak tüketiciye de maddi yönden yarar ve kazanç sağlar.

Bu sayılan özellikler hem tüketici hem de işletmeler için önemli işlevlerdir.⁶²

Ürün ambalajının, en büyük kullanımı gıda sektöründedir, tüketilen 100 birimlik ambalajın 45'i gıda sektörüne gitmektedir. Ancak, Türkiye'de ambalajlı satılan gıda ürünü oranı çok düşük düzeylerdedir. Benzer tablo, diğer ürünler için de geçerlidir. Bu durum, ambalajın geleceğinin parlak olduğunu da ortaya koymaktadır.⁶³

Ambalaj geliştirmede dikkat edilmesi gereken faktörler şunlardır;

1. Ürünün mahiyeti, türü
2. Ürünün şekli, (likit, kalınlık, kuruluk, toz granül, gazlı, katı)
3. Ürünün özellikleri, (nemlilik, paslanabilirlik, patlayıcılık, çürüyebilirlik, kırılabilirlik, ışığa karşı duyarlılık, ısıdan etkilenme)
4. Koruma:
 - Fiziksel ve teknik bakımdan (şok, vibrasyon, hasar vb.)
 - Çevresel bakımdan (nem, ısı, gaz, basınç, böcekler, vb.)

⁶¹ “Ürünü Ambalajı Satıyor”, **Ambalaj**, Sayı 23, (Ocak 1996) s.46.

⁶² Baybars Gülensoy, “Ambalaj Nedir?” **Ambalaj**, Sayı 22, (Nisan 1995), s.41.

⁶³ Ayşin Cömert, “Yarının Ambalajı”, **Capital**, Yıl 6, Sayı 2, (Şubat 1998), s.102-104.

- Kayıp ve hırsızlığa karşı
- 5. Depolama şekli
- 6. Perakende dağıtım ve satış şekilleri
- 7. Tüketici tercihleri
- 8. Pazarlama düşünceleri
- 9. Ambalaj alanındaki yasak ve kısıtlamalar, yasal düzenlemeler.

Ambalajlamanın başlıca ilkeleri şöyle özetlenebilir,

- Amaca uygun olma ilkesi
- Mamulü koruma ilkesi
- İşletmenin faaliyetlerinde rasyonellik sağlama ilkesi
- Satışı (dağıtım) ve kullanımı kolaylaştırma ilkesi
- Tecrübelerden ve geliştirmelerden yararlanma ilkesi
- Gereksiz giderlerden kaçınma ilkesi.⁶⁴

Başlıca ambalaj çeşitleri şunlardır;

1. Ambalajın fonksiyonuna göre:
 - Koruma fonksiyonuna göre: Havası alınmış, tüy ve yastıkla desteklenmiş.
 - Depolama fonksiyonuna göre: Yerden tasarruf sağlayan.
 - Taşıma fonksiyonuna göre: Taşıma yoğunluğuna göre.
 - Reklam fonksiyonuna göre: Satışı teşvik.
2. Ambalajın şekline göre: Paketin şekline göre, standart siparişe göre, mamul paketlenmede dikkate alınan özelliklere göre.
3. Ambalaj yapılan mamule göre: Mamulün özelliğine göre; katı, sıvı, gaz.⁶⁵

⁶⁴ Tenekecioğlu, Ersoy, **Ön.ver.**, s.181-182.

⁶⁵ Ömer Z. Aşıcı ve Ömer Baybars Tek, **Fiziksel Dağıtım Yönetimi** (İzmir; Bilgehan Basımevi, 1985), s.224.

3.6.2.2.1. Pazarlama Bileşenleri İçinde Ambalajın Önemi

Ambalajın iletişim görevi her yerde her zaman canlıdır. Geleneksel reklam ve yayın araçlarıyla potansiyel tüketicilere ulaşmak oldukça zordur. Ambalajın üretimi ve satışı arttırıcı etki yaratması, entegre bir tasarım çalışması gerektirir.

Televizyon reklamlarıyla bir tüketiciye ulaşmanın maliyetinin yıldan yıla artması dikkate alındığında, pazarlamacıların ambalaja olan ilgilerini bir kat daha arttırmaları doğaldır. Çünkü ambalaj, alış-veriş sırasında yüzde yüz tüketiciye ulaşan tek reklam aracıdır ve ambalaj devamlı bir iletişim aracıdır.

Ambalaj iletişim görevini, sadece alışveriş yerinde değil, her yerde okul, ev, iş yaşamı ve her zaman devamlı olarak yapmaktadır.

Geleneksel reklam ve yayın araçlarıyla potansiyel tüketicilere ulaşmak oldukça zordur. Bir ürünün ambalajı, ürünün tüketiciye satılmasında son şans, hatta bazı durumlarda tek şanstır. İnsanların satın alma aşamasında, alış-veriş süresi günden güne azalmasına karşın daha çok ürün çeşidi açısından seçim yapma durumu ortaya çıkmıştır.

Bir sessiz iletişim aracı olan ambalaj, beş fiziksel özelliğiyle tüketiciyle iletişim sağlamaktadır. Fiziksel özelliklerin birincisi, büyüklük ya da büyüklük imajıdır. Büyüklüğe verilen önem en çok tüketicinin parasının karşılığını alamadığını hissettiği zaman ortaya çıkmaktadır. Rekabet ortamında, hacim veya ağırlık eşit olmasına rağmen, görülen büyüklük farkı bir ürünün geleceğini riske sokabilmektedir.

İkinci önemli fiziksel özellik, ambalaj şekli ya da yapısıdır. Etkileyici şekillerle birleştirilebilen bir ambalaj yapısı pazarda önemli bir imaj yaratarak ürünün rekabet gücünü arttırabilmektedir.

Ambalaj üzerindeki marka ismiyle resim veya şekiller, ambalaj ile tüketici arasında sessizce iletişim sağlayan diğer bir özelliktir. Doğaldır ki, bu özellikler olmadan bir ürünün kimlik kazanması da olanaksızdır.

Sessiz iletişimde en önemli etki yapan son etken ise renktir. Özellikle tescilli marka kimliği yaratmaya yönelik bir renk geliştirilmesi satış yerlerindeki iletişimde önemli rol oynamaktadır.⁶⁶

⁶⁶ Flavio M. Gomez, "Pazarlama Bileşenleri İçinde Ambalaj Ne Derece Önemli?" Çev: Ergin Görk (Beverage World, Ekim 1988), **Ambalaj**, Sayı 6, (Şubat 1989), s.20.

3.6.2.2.2. Ambalajlamayla İlgili Hatalar

Son birkaç yılda ambalajlama konusunda bir çok gelişme gerçekleşmiştir. Bununla birlikte hala bazı ambalajlama sorunlarının giderilmesi gerekmektedir.

Bazı ambalajlar tam olarak işlev görmeme gibi fonksiyonel problemlere maruz kalmaktadır. Un ve şeker için ambalajlama tam olarak kötü tabir edilebilir. Hem bakkal, market gibi satıcılar, hem de tüketiciler bu ambalajlarının delinebilir ve kolayca yırtılabilir olduğunun farkındadır. Herkes tam olarak dökmeden bir un paketini açıp kapamakta zorluk çekmektedir. Bisküvi kutuları, katlanabilir süt kartonları ve patates cipsi gibi bazı ambalajları açmak oldukça güçtür. Salata sosu veya ketçap gibi ürünler için geleneksel ambalajlama şekilleri ürünü kullanım açısından uygun olmayan bir duruma sokmaktadır. Ketçaplar genelde şişe içerisinde satışa sunulduğundan, tüketiciler ürünün bitmesine yakın dönemlerde şişe içerisinden ketçapı çıkarırken kullanım zorluğu çekmektedirler, ketçapın da mayonez gibi kavanoz ambalajda satışa sunulması alternatif bir ambalajlama şeklidir.

Bir çok yenilikle ambalajlar daha güvenli hale getirilse de güvenlikle ilgili sorunlar hala mevcuttur. Keskin kenarlı ve kolayca kırılabilen camdan yapılan kaplar bazen güvenliğe karşı bir tehdit olarak görülmektedir.

Bazı plastik ambalaj tipleri ve aerosol kapları olası sağlık zararları ortaya koymaktadır. Bu günlerde ambalajlamanın aldatıcı olduğu düşünülmektedir. Ambalaj şekli, grafik dizaynı ve bazı renkler bir ürünü olduğundan daha büyük görünür hale getirmektedir. Dev, ekonomik, aile, kral ve süper gibi bazı büyüklük kavramlarının ambalajın birbiriyle uyumlu olmayan kullanımı belirgin şekilde müşteri karmaşasına sebep olmaktadır.⁶⁷

3.7.Pazar Testi

Yönetim, ürünün fonksiyonel ve psikolojik işleyişinden memnun olursa, ürün belirlenen marka ve ambalaj ile pazar testi için hazırlanır. Ürün pazar ortamında denenip, pazarın ne ölçüde büyük olduğu ve tüketicilerle, perakendecilerin ürünün

⁶⁷ William M. Pride ve O. C. Ferrell, **Marketing** (10. basım, ABD: Houghton Mifflin Co., 1997), s.266.

pazara sunulmasını, kullanılışını, yeniden satın alınmaları nasıl karşıladıkları öğrenilmek istenir.

Pazar testini yapmayan şirketler de vardır. Revlon şirketinin bir görevlisi; “Bizim sahamızda, bilhassa fiyatları yüksek olan kozmetikler, kitlesel dağıtım için çıkarılmadıklarından, bizim için pazar testi gerekli değildir. Biz yeni ürün geliştirdiğimiz zaman (mesela sıvı haldeki bir makyaj ürünü) pazarı iyi tanıdığımızdan, onun satılacağını biliriz ve bizim, büyük mağazalarda ürünün promosyonunu yapmakla görevli, ürünün nasıl kullanılacağını tüketicilere gösteren 1.500 görevlimiz var.” demektedir. Bununla beraber, şirketlerin çoğu pazar testinin, tüketiciler, perakendeciler, pazarlama programının etkinliği ve pazar potansiyeli gibi konularda değerli bilgiler kazandırdığını bilmektedirler. Yeni ürün geliştirme sürecinin bu aşamasında üzerinde durulan hususlar şunlardır; Ne kadar pazar testi yapılmalı ve bunlar ne çeşit testler olmalı?

Ne kadar pazar testi yapılacağı bir taraftan yatırım masrafı ve rizikosuna, öte yandan da, zamanın baskısına ve araştırma masrafına bağlıdır. Başarısızlık ihtimalinin fazla olduğu yüksek yatırım gerektiren, yüksek rizikolu ürünler pazarda test edilmelidir. Yüksek rizikolu ürünler; icat anlamında yeni ürünler ve yeni özellikleri olan ürünlerdir, taklit edilmiş ürünlerden daha fazla pazar testi gerektirirler. Procter & Gamble, yağ yerine kullanılan kalorisiz Olestra’yı iki pazar testinden geçirmiştir. Amerikan Gıda ve İlaç Yönetimi, yeni ürünü 1996’da onayladığı zaman, tüketicilerin çok küçük bir kısmı (tahminen yüzde ikisi) mide rahatsızlıkları ve yan tesirlerden şikayet etmiştir. Şirket formülde küçük bir değişiklik yapmıştır, fakat pazar testleri bu yan tesirin olmadığını gösterdiyse de, Gıda ve İlaç Yönetimi kurallarına göre, içinde Olestra bulunan ürünlerin paketinde şu cümlelerin yazılı olması gerekmektedir. “Bu üründe olestra vardır, Olestra karın ağrısı ve gevşek dışkıya yol açabilir. Olestra bazı vitamin ve öteki besleyicilerin vücutça emilmesini engeller...”. Bazen de ürünün sezonunun tam başlamak üzere olmasından veya rakiplerinin kendilerinin markalarını, pazara sürmek üzere olduklarından dolayı işletme büyük bir baskı altında bulunduğundan, pazar testi sayısı azaltılabilir. Bu durumda işletme, pazara ilk girmenin sağlayacağı pazara hakimiyetin avantajlarından dolayı ürünün başarısızlık riskini, göze alabilir.⁶⁸

⁶⁸ Kotler, **Ön.ver.**, s.347.

3.7.1. Tüketim Ürünleri Pazar Testi

Tüketim ürünlerinin test edilmesinde işletme, dört değişkeni tahmin etmeye çalışır, deneme, ilk defa yeniden satın alış, benimseme ve satın alma sıklığı. İşletme, bütün bu değişkenleri yüksek oranda bulmayı ummaktadır. Bazı hususlarda, ürünü test eden çok sayıda tüketici bulacaksa da, tekrar satın alanların az sayıda olduklarını görebilir veya yüksek oranda benimsemeye rağmen, yeniden satın alımları düşük bulabilir (dondurulmuş gurme yiyecekleri gibi).

En az masraf gerektirenden en çok masraf gerektirene kadar başlıca tüketim ürünleri pazar testleri şunlardır:

3.7.1.1.Satış Dalgası Araştırması

Satış dalgası araştırmasında ürünü daha önce test eden işletme, tüketicilere ürünü bedava olarak tekrar vermektedir, bir rakibin ürünü az indirimli bir fiyatla satılırken ürün onlara üç defadan beş defaya kadar teklif edilebilir (satış dalgaları) ve işletme, kaç tüketicisinin tekrar ürününü seçtiğini ve ne kadar tatmin olduklarını görebilmektedir.

Satış dalgası araştırması, ambalajlama ve reklama gidilmeden çabucak uygulanabilmektedir. Fakat satış dalgası araştırması, farklı promosyon ödüllерinin deneme oranlarına etkisini belirtmemektedir, çünkü tüketiciler ürünü test etmeleri için önceden seçilmektedirler. Aynı şekilde, ürünün dağıtım gücünü ve raflardaki yerleşiminin etkisini de belirtmemektedir.⁶⁹

3.7.1.2.Simüle Edilmiş Test Pazarlaması

Simüle edilmiş test pazarlamasında 30 ila 40 kadar bilinçli tüketici bulunmaktadır ve onlara marka bağımlılıkları ve belirli bir ürün kategorisindeki tercihleri hakkında sorular sorulmaktadır. Bu kişiler daha sonra iyi bilinen ve yeni televizyon reklamlarını veya basılı reklamları görmeleri için davet edilirler. Bir reklam,

⁶⁹ Aynı, s.348.

yeni ürün üzerinde dursa da dikkati çekmesi için hangi ürünün olduğu belirtilmemiştir. Tüketicilere az miktarda para verilir ve istedikleri ürünleri almaları için mağazaya davet edilirler. İşletme, kaç tüketicinin yeni markayı veya rekabet halindeki markayı satın aldıklarına dikkat etmektedir. Simule edilmiş bu test, reklamın rekabet ettiği markaların karşısındaki nisbi tesirini bir ölçüde göstermektedir. Müşterilere hangi sebeplerle satın aldıkları veya almadıkları sorulmaktadır. Markayı satın almayanlara bedava numuneler verilmektedir. Birkaç hafta sonra kendilerine telefon edilerek ürün hakkındaki tutumları, kullanılışı, tatmin olup olmadıkları, ürünü tekrar satın alıp, almayacakları hakkında sorular yöneltilir ve yeniden satın almaları için teklifler yapılmaktadır.

Bu metodun çok çeşitli avantajları vardır. Çok daha kısa bir zaman içinde ve geçek test pazarlaması için harcanan paranın çok daha küçük bir kısmını harcamakla, reklamın etkisi ve test oranları ve eğer uzatılırsa tekrar satın alma oranları hakkında oldukça doğru sonuçlar vermektedir. Bu ön testler, sadece üç ay sürer ve 250.000 dolara mal olabilmektedir. Alınan sonuçlar nihai satış seviyelerinin belirlenmesi için yeni ürünün tahmini modeli ile birleştirilmektedir. Pazarlama araştırması firmaları, bu tür testler sonunda pazara sürülen ürünlerin satış seviyeleri tahminlerinde çok doğru tahminlerde bulunulduğunu söylemektedir.

3.7.1.3.Kontrol Edilmiş Test Pazarlaması

Bu yöntemde bir araştırma firması, bir ücret karşılığında, yeni ürünü satacak belirli sayıda mağaza bulmaktadır. İşletme yeni ürünün özelliklerine göre testi yürüteceği mağaza sayılarını ve coğrafik yerlerini belirler. Araştırma firması, ürünü araştırmaya katılan mağazalara dağıtır ve raflardaki yerlerini, vitrinlerdeki konumlarını ve satın alma yerindeki promosyonları ve fiyatları kontrol etmektedir. Satış sonuçları müşterilerin çıkış yerlerindeki elektronik okuyucularla ölçülebilir. İşletme aynı zamanda test sırasındaki yerel reklam ve promosyonların etkisini de değerlendirebilir.

Kontrol edilmiş test pazarlaması işletmeye, mağaza içindeki faktörlerin ve sınırlı reklamın satın alma davranışındaki etkisini test etme imkanı vermektedir. Sonraları, bir grup tüketici ile, ürün hakkındaki izlenimleri üzerine görüşmeler yapılabilir. İşletme, kendi satış gücünü kullanmak ve bu iş için özel ödemeler yapmak zorunda değildir.

Bununla beraber kontrol edilmiş test pazarlaması, yeni ürünleri mağazada bulunduranların onu nasıl satmaları hakkında bilgi vermemektedir. Bu tür pazar testinde rakipler ürün ve ürünün özellikleriyle ilgili bilgi sahibi olabilmektedir.⁷⁰

3.7.1.4.Test Pazarları

Yeni bir tüketim ürününün son testi, onu gelişmiş bir test pazarlamasına tabi tutmaktır. İşletme temsil edici birkaç şehir seçer ve satış gücü yerel perakendecilerin ürünü raflarda iyi bir görünüm vererek satmalarını sağlamaya çalışır. İşletme ulusal pazarda yapacağı şekilde, bu pazarda da tam bir reklam ve promosyon kampanyası yürütür. Böylesine büyük çaplı ve gerçekçi bir test, testlerin yapıldığı şehirlere, test sürelerine ve işletmenin toplamak istediği verilere bağlı olarak bir milyon dolardan fazlaya mal olabilmektedir.

Ürünün test edileceği pazarla ilgili yönetimin cevaplandırması gereken bir çok soru vardır.Bunlar;

1. Kaç şehirde test edilecek? Testlerin yapıldığı şehir sayısı genelde iki ile altı arasında değişir. Bölgesel farkların ve rakiplerin pazara müdahale fırsatlarının sayısı ne kadar fazla olursa testlerin yapılacağı şehirlerin sayısı o kadar fazla olmalıdır.
2. Hangi şehirler? Her işletmenin testin yapılacağı şehirlerin seçilmesini hangi ölçütlere göre yapacaklarını belirlemesi gerekir. Bir işletme testin yapılacağı şehirlerde çeşitli sanayi kollarının, medya yaygınlığının, mağaza zincirlerinin, rekabetçi faaliyetin bulunup bulunmadığına ve o şehirde çok fazla test yapıp yapılmadığına bakmalıdır.
3. Testin uzunluğu: Pazar testleri birkaç aydan bir seneye kadar sürer. Ürünün tekrar satın alınma süresi ne kadar uzun olursa, tekrar satın alınma oranlarının ölçülmesi için o kadar uzun bir test süresine gerek vardır. Eğer rakiplerde bu pazara giriyorlarsa test süresi kısaltılmalıdır.
4. Ne tür (enformasyon) bilgi gerekli? Depolara gönderilen ürünlerle ilgili veriler, brüt envanter satın alınışını gösterir, fakat perakende seviyesindeki haftalık satışları göstermez. Tüketici görüşmeleri kimlerin hangi markaları satın aldıklarını ve

⁷⁰ Aynı, s.348-349.

onların marka bağımlılıklarını ve başka markalara eğilim oranlarını gösterir. Tüketici anketleri; tüketici davranışları ve ürünü ne sıklıkta kullandıkları, tatmin olup olmadıkları hakkında ayrıntılı bilgi verir.

5. Ne tür bir hareket tarzı? Eğer test pazarları yüksek oranda tecrübe ve yeniden satın alma oranlarını gösteriyorsa, ürün ülke çapında dağıtılmalıdır. Eğer test pazarları yüksek oranda tecrübe ve düşük oranda tekrar satın alma oranı gösteriyorsa, müşteriler tatmin olmamışlardır ve ürün yeniden tasarlanmalı veya terk edilmelidir. Eğer test pazarları düşük ölçüde tecrübe oranı ve yüksek ölçüde tekrar satın alma oranı gösteriyorsa, ürün tatmin edicidir fakat daha fazla sayıda kişinin onu test etmesi gerekir. Buda daha fazla reklam ve satış promosyonu demektir. Eğer deneme ve yeniden satın alma oranları düşükse, ürün terk edilmelidir.

Test pazarlaması alternatif pazarlama planlarının etkisinin denenmesi imkanını verir. Colgate-Palmolive, yeni bir sabunu pazarlamak için, testin yapıldığı dört şehrin her birinde farklı bir pazarlama karması kullanmıştır: (1) Ortalama bir reklam miktarıyla birlikte kapıdan kapıya dağıtılan bedava ürün numuneleri, (2) yoğun reklam artı numuneler, (3) reklamlarla birlikte posta ile paraya çevrilen kuponlar gönderilmesi ve (4) özel bir tanıtım yapılmaksızın, sadece reklamdır.

Test pazarlamasının yararlarına rağmen pek çok işletme, test pazarlamasının günümüzdeki değeri hakkında şüphe duymaktadır. İşletmeler günümüzde hızla değişen pazar koşullarından dolayı pazara ilk giren işletme olmak istemektedir. Ürünün test pazarlaması işletmeleri yavaşlatır ve onların planlarını, rakiplerinin görmelerini sağlar. Procter & Gamble, kullanılmaya hazır Duncan Hines kabartma tozunu test etmeye başladığı zaman, General Mills, hemen kendisinin Betty Croker markasını pazara sunmuştur, günümüzde, bu kategorinin lideri odur. Bazı rakipler ayrıca test pazarlarını bozmak içinde girişimlerde bulunmaktadırlar. Pepsi Mountain Dew enerji içeceğini Minneapolis'te test ettiği zaman, bir diğer içecek firması Getorade, kuponlar ve reklamlarla karşı saldırıya geçmiştir.⁷¹

⁷¹ Aynı, s.349.

3.7.2. Pazar Testi Simülasyonu

Yöneticiler pazar testi simülasyonu ve çeşitli bilgisayar programlarıyla yeni ürün başarı olasılığını arttırabilmektedirler. Bu, pazar testi yapılan şehirlerde milyonlarca dolar harcama yapmaksızın, işletme içinde kötü veya iyi sonuçları farketmenin yoludur.⁷²

Gadd Uluslararası Araştırma Şirketi, Simul-Shop adını verdiği araştırmacıların, müşterilerin ürün konumu, mağaza yerleşimi ve ambalaj tasarımları gibi faktörlere tepkilerini test eden bir CD-ROM simülasyonu olan bir araştırma yöntemi geliştirmiştir. Örneğin; bir gıda satıcısının yeni ambalaj tasarımı ve mağazadaki raf konumuna olan reaksiyonlarını test etmek istediğini varsayarsak. Standart bir bilgisayardaki Simul-Shop'u kullanarak test müşterileri marketin dışını gösteren bir sahneyle alışverişe başlamaktadırlar. Sanal markete girmek için tıklayarak ve uygun mağaza bölümüne ulaşmaktadırlar. Orada rafı görüntüleyebilmekte, çeşitli gıda paketlerini seçebilmektedirler, döndürerek, markalarına bakabilmekte ve hatta arkalarındaki rafta ne olduğuna bakmak için dönebilmektedirler. Yapamadıkları tek şey paketi açıp onu tatmaktır. Sanal alışveriş yolculuğu tüm ses ve görüntü özelliklerini barındıran kullanıcıları yönlendirip sorularını yanıtlayan bir rehberi içermektedir. Gadd'ın bir araştırma yöneticisi "Kullanıcılar, bir kere test etmek istediğimiz ürüne yönelince, değişik ambalajlara, raf düzenine ve ambalaj renklerine bakabiliyor ve eyleme göre neyi, neden yaptıklarını sorabiliyoruz" demektedir.

Test pazarlaması simülasyonu birkaç şekilde olabilir. Örneğin; Alternative Realities Corporation (Alternatif Gerçeklikler Şirketi) (ARC), Vision Dome diye adlandırılan bir simülasyon anfi tiyatro yaratmıştır. Vision Dome 40 kadar kişinin, simülasyon içindeki yolculuğa aynı anda katılmasını mümkün kılan bir film tasarımı sunmaktadır.

Bir ARC yöneticisi için Vision Dome bir tiyatro gibidir, tek bir farkla o interaktiftir. "Bir görüntü yaratmak için bilgisayarı kullandığınızda görüntüyü interaktif hale getirebilme avantajınız var." demektedir. Bir araba üzerinde araştırma yaparken, "Vision Dome'a girebiliriz, o arabayı üç boyutlu görebiliriz, ona tüm açılardan

⁷² Kevin J. Klancy ve Robert S. Shulman, "It's Better to Fly a New Product Simulator Than Crash the Real Thing", **Planning Review**, Temmuz-Ağustos 1992, s.10-17.

bakabiliriz, test sürüşü için onu alabiliriz ve müşteriye arabayı istediği şekilde şekillendirme imkanını veririz” demektedir. Caterpillar Dome’da olağanüstü bir potansiyel görmektedir. Caterpillar’ın tasarım mühendisi “İş makinelerimizden birisini Vision Dome’a koyabiliriz ve müşterimizi ona bindirerek, hangi şartlar altında istiyorsa o şekilde sürmesini temin edebiliriz” demekte ve eklemektedir, “İnsanları ürünün cazibesine kaptırabilmek, onu olağanüstü bir araştırma ve satış aracı haline getirir”..

Bir test aracı olarak simülasyon birkaç avantaj sunmaktadır. Biri, nispeten ucuz olmasıdır. Örneğin bir işletme başlangıç programı olarak 75-100 kişilik test programını Simul-Shop çalışmasını 25.000 dolara satınalabilir. Buda simülasyon testini, tüm pazarda test kampanyalarını veya her değişik ürün rengi, şekli veya boyutunun araştırma giderlerini karşılayamayan işletmeler için cazip kılmaktadır. Bir başka avantajı da esnek olmasıdır. Bir sanal mağaza, tüketicilerin ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda neredeyse sınırsız çeşitlilikte ürünleri, boyutları, şekilleri ve tatları görüntüleyebilir. Teknik, ayrıca satıcıların ve tüketicilerin yeni ürünler ve pazarlama programlarının tasarımılarında ki bilgisayar ile beraber çalışmalarını mümkün kılarak, bilgi alışverişi imkanı sunmaktadır.

Son olarak simülasyon, satıcılar için çoğunlukla yürütülmesi zor olan uluslararası araştırmalar için büyük bir potansiyel oluşturmaktadır. Simülasyon ile araştırmacılar tek bir standart yaklaşım ile ürünleri ve dünya çapındaki programları değerlendirebilirler. Aşağıdaki örneği ele alırsak;

Çok uluslu bir işletme Kuzey ve Güney Amerika, Avrupa, Asya ve Avustralya’da sanal alışveriş çalışmalarını yürütmeye başlamıştır. Araştırmacılar her ülke ve bölgede uygun yerel ürünleri, raf düzenlerini ve resmi paraları kullanarak sanal mağazalar yaratmaktadırlar. Mağazalar bağlantıya girer girmez, bir ürün konsepti hızlı bir şekilde test edilebilir. Analiz, başarılı bir tanıtım için hangi pazarların en büyük fırsatlarını sunacağını ortaya çıkaracaktır.

Pazar testi simülasyonun da bazı kısıtlamaları vardır. En büyük problem; taklit edilen alışveriş durumları hiçbir zaman gerçeğiyle tam olarak uyuşmamaktadır. Bir uzman “Sadece teknik olarak mümkün olması, bilgisayarın arkasına insanları koyduğunuzda, onların gerçek tepkilerini alabileceksiniz demek değildir. Bir olayı taklit ettiğinizde o olayın kendisini yaşamıyorsunuzdur. O hala bir simülasyondur.” diye görüş bildirmiştir.

Bazı bilim adamları, simülasyonun pazarlamadaki geleceğiyle sadece araştırma aracı olarak değil, gerçek alışverişin yapılacağı bir yer olabileceğinden dolayı, bu teknolojiyle çok ilgilidirler. Simülasyonun tüketicilerle şahsi ve direk etkileşimler için ve sadece araştırma değil de satış ve hizmeti de kapsayan etkileşimler için başlıca bir köprü olabileceğini bildirmektedirler. Bu tarz bir araştırmayı internet üzerinden yürütmede büyük potansiyel görülmektedir ve sanal mağazalarla internet de bir gerçeklik olmuş durumdadır. Bir uzman deyişle “Bu benim büyürken bilim kurgu kitaplarında okuduğum birşeydi. Bu geleceğin bir olayıdır”, pek çok pazarlamacı içinse bu gelecek zaten sanal gerçekliğin kendisidir.⁷³

3.8.Ticarileştirme

Ticarileştirmede karar verilmesi gereken dört önemli aşama yeni ürünün ne zaman, nerede, kime, nasıl sunulacağıdır.

1. Ne Zaman? (Zamanlama):

Yeni ürünün ticarileştirmesinde, pazara girişi zamanlama çok önemlidir. Bir işletme, yeni ürünü geliştirme işinin bitmesine yakın bir sırada, bir rakibinin, geliştirme işinin sonuna yaklaştığını öğrendiği zaman işletmenin önünde üç yol vardır;

- İlk giriş: Pazara ilk giren işletme, genellikle ilk hareket etmenin avantajı ile anahtar pozisyondaki distribütörleri ve müşterileri kendisine bağlar ve lider olarak kendisine isim yapar. Fakat, ürünün bütün kusurları giderilmeden pazara girmek için acele edilirse, ürün kötü bir imaj yaratır.
- Paralel giriş: İşletme, pazara girişini rakibinin girişine uydurmak için zamanlayabilir. Tüketiciler, iki rakibin, yeni bir ürünün reklamını yaptıkları zaman daha fazla ilgi gösterir.
- Geç giriş: İşletme, rakibi pazara girdikten sonra girmek için kendi girişini geciktirebilir. Rakibin ürünün kusurları, pazara geç girenin aynı hataları yapmasını önler. İşletme, böylece pazarın boyutlarını da öğrenebilir.

Zamanlama kararı verilirken üzerinde durulması gereken başka düşünceler de vardır. Eğer yeni bir ürün, önceki bir ürünün yerini alıyorsa, işletme eski ürün stokunun

⁷³ Armstrong, Kotler, **Ön.ver.**, s.272-273.

bitmesine kadar pazara girmeyi geciktirir. Eğer ürün yüksek ölçüde mevsimsel ise, geçerli bir mevsim gelene kadar yeni ürünün sunumunu geciktirilebilir.

2. Nerede? (Coğrafik Strateji):

- İşletme yeni ürünü, bir semtte mi, bir bölgede mi, bir kaç bölgede mi, ulusal pazarda mı, yoksa uluslararası pazarda mı sunacağına karar vermelidir. İşletmelerin çoğu, zamanla genişleyecek bir pazar planlarlar. Burada işletmenin boyutları önemli bir faktördür. Küçük işletmeler, cazip bir şehir seçer ve ani bir kampanya başlatırlar ve diğer şehirlere sırayla girerler. Büyük işletmeler, ürünlerini bütün bir bölgeye sunar ve ardından öteki bölgeye hareket ederler. Otomobil şirketleri gibi, ulusal dağıtım ağına sahip olan işletmeler, yeni modellerini ulusal pazarda sunarlar.

İşletmelerin çoğu, yeni ürünleri özellikle yerel pazarda satmak için tasarımırlar. Eğer ürün iyi satılırsa işletme, ürünü gerekirse yeniden tasarımıylarak komşu bölgelere veya dünya pazarına satmayı düşünür.

Birbiri ardına gelecek pazarların seçilmesinde, aday pazarlar bir sıraya sokulabilir ve yayılma imkanı, ayrı ayrı belirtilir. Değerlendirmenin başlıca ölçütü, pazar potansiyeli, işletmenin yerel itibarı, medya iletişimi masrafı, girilen pazarın diğer pazarlara etkisi ve rekabet gücüdür.

3. Kime? (Hedef-Pazar Beklentileri):

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

4. Nasıl? (Pazara sunuş stratejisi):

İşletme yeni ürününü, yayılmak istediğı pazarlara sunmak için, bir hareket planı geliştirmelidir. Bir yeni ürünü pazara sunarken, çok sayıda faaliyeti koordine etmek için, yönetim kritik yol programının hazırlanması gibi teknikleri kullanabilmektedir. Kritik yol programı için, yeni bir ürünün pazara sunulması için aynı anda ve birbiri ardına yapılması gereken faaliyetleri gösteren bir ana şema hazırlanması gerekir.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak ekonomik sistemin temel düzenleyicisi olan fiyatı, bir işletmenin piyasaya sürdüğü ürün veya hizmetin istemini tespiti yarayan önemli bir kriter olarak tanımlamak mümkündür.⁷⁵

4.1.2. Yeni Ürünlerin Fiyatlandırılma Stratejileri

İşletmeler yeni ürünlerini pazara sunarken, ürünün üretim ve pazarlama maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı, fiyatı saptamada güçlüklerle karşılaşmaktadır. Ürünün fiyatı saptanırken maliyetlerin belirlenmesinde, sunuş aşamasındaki maliyetlerin mi, satışlar arttıktan sonraki maliyetlerin mi ele alınacağına karar verilmesi gerekir.⁷⁶ Her işletme yeni ürününün fiyatını belirlerken, fiyat stratejisini; ürünün pazardaki tutundurulmasına, rekabete karşı pazar payını artırmaya ve karını artırmaya göre düzenleyecektir. Eğer işletme ürünün pazarda yavaş büyüyeceğini, ürünün özellikle yüksek gelir grubundaki tüketiciler tarafından satın alınacağını ve pazara yakında girişlerin olmayacağını tahmin ediyorsa, yüksek fiyat stratejilerini uygulayacaktır. Bu durumların tersinin ortaya çıkacağını tahmin ediyorsa, düşük fiyat stratejilerini uygulayacaktır.

4.1.2.1.Yüksek Fiyat Stratejileri

İşletme yöneticileri, yeni malları fiyatlarırken, malın biran önce başabaş noktasına ulaşmasını, yatırımların kısa sürede geri dönmesini ya da rekabet gelişinceye kadar pazardan olabildiğince yararlanmayı isteyebilirler. Bu istekleri onları yüksek fiyat uygulamaya götürür. Yüksek fiyat stratejisi şu alt stratejilerle uygulanabilir;

⁷⁵ İ. Pelin Dünder, “Yazılı Basın İşletmelerinde Fiyatlandırma” **Pazarlama Dünyası**, Yıl 14, Sayı 2000-04: 29-34 (Temmuz-Ağustos 2000), s.29.

⁷⁶ Tenekecioğlu, Ersoy, **Ön.ver.**, s.166.

4.1.2.1.1. Pazarın Kaymağını Alma

Bu strateji pazara yakında girişlerin olmayacağı, ama ileride olacağı varsayımına dayanan ve rekabet gelişinceye kadar pazardan olabildiğince yararlanmayı amaçlayan bir stratejidir. "Yağmur yağarken testileri doldurmak" mantığına dayanır. Bu stratejinin uygulanması şu koşullara bağlıdır.

1. Ürün yaşam eğrisinin ilk aşamalarında talep esnek olmalı,
2. Ürünü yüksek fiyattan talep edeceklerin miktarı (oluşacak talep) yeterli olmalı,
3. Yakın zamanda pazara girişler olmamalı,
4. Kamu yönetimi yüksek fiyata tepki göstermemeli.

İşletme, bu strateji ile başlangıçta yüksek olan araştırma geliştirme ve tutundurma masraflarını kısa zamanda geri aldığı gibi, yatırım üzerinden yüksek bir geri dönüş oranı da sağlar. Ayrıca, başlangıçtaki yüksek karlarına dayanarak, pazara sonradan girecek rakipler karşısında fiyatı indirip pazar çekiciliğini yok edebilir.

Ancak, bu stratejinin seçiminde toplam karın sadece fiyata bağlı olmadığı dikkate alınmalıdır. Yüksek fiyat her zaman girişimcilerin dikkatini çeker; özellikle pazara girişlerin ve malın taklidinin kolay olduğu durumlar için, çok uygun bir strateji değildir.

4.1.2.1.2. Ödüllü Fiyatlandırma

Bu stratejide, işletme ortalama kardan daha yüksek kar elde etmeyi, ama aynı zamanda sağlam bir pazar payına ulaşmayı da amaçlar. Bunu başarmak için, fiyat yüksek tutulduğu ölçüde kalitede geliştirilir. Mala pahalı olduğu ölçüde değerli olduğu imajı kazandırılır.

4.1.2.1.3. İmaj Yaratıcı Fiyatlandırma

Bazı mallar, işletmenin ya da işletmenin diğer ürünlerinin ününü güçlendirmek için yüksek fiyatla fiyatlandırılır. Yaratılmak istenen imaj malın kaliteli olduğu ölçüde pahalı olduğudur.

4.1.2.1.4. Koruyucu Fiyatlandırma

Bazı işletmeler iş yaptıkları ya da ileride desteklerine muhtaç olacakları küçük işletmeleri fiyat rekabetine karşı korumak isterler. Bunun içinde kendi fiyatlarını küçük işletmelerinkinden yüksek tutarak onlara rekabet olanağı sağlarlar. Burada amaç, küçük işletmelerin gerektiğinde desteğini sağlamaktır.⁷⁷

4.1.2.2. Düşük Fiyat Stratejileri

Düşük fiyat stratejisi iyi bir pazar payı elde etmeyi ve rakipleri olabildiğince pazardan uzak tutmayı hedef alan stratejidir. Bu strateji şu alt stratejilerle uygulanır,

4.1.2.2.1. Pazara Nüfuz Etme Stratejisi

Bu strateji pazarı ele geçirme ya da yüksek pazar payı stratejisi olarak da adlandırılır. Bu strateji bir yandan pazara yayılarak güçlü mevzileri ele geçirmeyi, öte yandan da fiyatları düşük tutarak pazar çekiciliğini ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu strateji şu koşullara uygun bir stratejidir.

1. Tüketicilerin fiyata karşı duyarlı olduğu, yani talebin esnek olduğu durumlara,
2. Satışların artması halinde maliyetlerin düşeceği durumlara,
3. Malın taklit edilmesinin ya da pazara girişlerin beklenmesi durumlarında.

⁷⁷ İslamoğlu, **Ön.ver.**, s.383-384.

4.1.2.2.2. Pazara Girişleri Engelleme

Bu strateji pazar çekiciliğini yok etmek amacıyla fiyatların olabildiğince düşük tutulmasını amaçlar. Özellikle pahalı ve üstün teknoloji gerektirmeyen, taklidin kolay olduğu mallarda işletme, pazar çekiciliğini yok ederek, pazarın tek hakimi olmak ister. Eğer işletme başlangıçta pazar talebini aşan yüksek kapasitede kurulmuş ise, satışların artması durumunda, maliyetlerini daha da düşüreceğinden, rakiplerin pazara giriş cesaretlerini kırar.

4.1.2.2.3. Tutundurmaya Yönelik Fiyatlandırma

İşletmeler bazen fiyatı bir tutundurma aracı olarak kullanırlar. İşletme, kaliteye rağmen ucuz fiyat imajını yaratmak ister. Bunun için de fiyatı düşük tutar.

Bu stratejinin başarısı, tüketicilerin ucuz fiyata karşı duyarlı olmalarına ve rasyonel davranış göstermelerine bağlıdır. Bazen bu imaj gerektiği gibi algılanmayabilir. Dolayısıyla da ters etki yaratabilir.

4.1.2.2.4. Rakipleri Pazardan Uzaklaştırmak İçin Fiyatlandırma

Bir işletme, alanında rakipsiz kalmak istiyorsa, fiyatları rakiplerin yaşayamayacağı düzeyde düşük tutarak, onları pazardan uzaklaştırmak ister; rakipler pazardan çekilince de fiyatları yükseltir. Bu strateji bugün önemli ölçüde terkedilmiştir. Çünkü bu gün hiçbir işletme, mevcut rakibin kovulması ile yerine bir başka işletmenin gelemeyeceğini garanti edemez.

4.1.2.2.5. Dizginlenmiş Fiyatlandırma

İşletmeler, kamu yönetiminin göstereceği tepkilerden çekindikleri zaman, fiyatlarını belirli bir düzeyin altında tutmaya özen gösterirler. Çünkü fiyatlarını yüksek tutarlarsa, kamu yönetimi yüksek fiyat uygulamalarına karşı, önlem alabilir. Ve işletmeler bu önlemlerden yüksek fiyatın sağlayacağı karlardan daha fazla zarar görebilirler.⁷⁸

4.1.3. Genel Fiyatlandırma Yaklaşımları

İşletmeler sahip oldukları mallarını içinde bulundukları koşullara göre üç farklı yöntemle fiyatlandırır. Bunlar;

4.1.3.1.Maliyeti Temel Alan Fiyatlandırma

En basit fiyatlandırma yöntemi maliyet artı yöntemidir. Bu yönteme göre fiyat, üretim maliyetlerine standart bir kar oranının belirlenmesiyle bulunur. Maliyet artı yönteminde fiyatların nasıl belirlendiği şu şekilde formüle etmek mümkündür;

$$\text{Birim Maliyet} = \text{Değişken Maliyet} + \frac{\text{Sabit Maliyet}}{\text{Satılan Miktar}}$$

$$\text{Fiyat} = \frac{\text{Birim Maliyet}}{1 - \text{İstenen Kar Oranı}}$$

Fiyatların belirlenmesinde standart bir kar oranı kullanmanın yararlı olmayacağı düşünüldüğünde bu yöntemin işletmelere kolaylığının dışında pek bir yarar sağlamadığını söylemek mümkündür.

Diğer bir maliyet temelli fiyatlandırma yöntemi, başabaş analizi ya da bir diğer deyişle hedef karı esas alan fiyatlandırmadır. Bu yöntemde firma başabaş noktasındaki ya da hedef karın gerçekleştiği noktadaki fiyatı belirlemeye çalışır.

⁷⁸ Aynı, s.385-386.

4.1.3.2.Pazarı (Talebi) Temel Alan Fiyatlandırma Yaklaşımları

Günümüzde gittikçe artan sayıdaki işletmeler fiyatlarını belirlerken alıcıların ürüne ilişkin algılarını temel almaktadırlar. Pazara dayalı fiyatlandırma için anahtar kriter olarak maliyetler yerine alıcıların değere ilişkin algıları kullanılır.

Pazarlamacılar, alıcıları ürünün değeri konusunda ikna etmelidir, bu değer aynı zamanda ürünün fiyatı olduğundan, ürünün fiyatını kabul ettirmeli ve ürünü satın almalarının doğru olduğuna inandırmalıdır. Başka bir deyişle pazarlamacı, ürünün satın alma maliyetini alıcılara göstermelidir. Eğer fiyatlar alıcılar tarafından çok yüksek bulunuyorsa, bu taktirde işletme, ya düşük kar marjını ya da yüksek satışları tercih edecektir, ancak her ikisi de düş kırıklığı yaratacak karlılıkla sonuçlanabilir.⁷⁹

4.1.3.3.Rekabete Yönelik Fiyatlandırma

Hem maliyete, hem de talebe yönelik fiyatlandırma, pazardaki rekabeti yeterince dikkate almamaktadır. Çünkü rakiplerin fiyat stratejileri bir markaya olan talebi başka markalara çekebilir. Her iki yöntem olayın bu yönünü ihmal etmektedir. İşte bu yüzden, işletmeler maliyet ve talebi de dikkate almakla birlikte, rekabet eksenli olarak fiyatlarını belirlemeye yönelirler.

Rekabete yönelik fiyatlandırmada, işletme hedef pazardaki rakiplerinin mal-pazar konumuna göre kendi fiyatını belirler. İşletmelerin mal bileşimleri, sahip oldukları teknolojik olanaklar ve diğer bazı ayrıcalıklar, onlara fiyatlama konusunda rakiplerine göre bazı avantajlar sağlar.⁸⁰

⁷⁹ Tenekecioğlu, Ersoy, **Ön.ver.**, s.225-228.

⁸⁰ İslamoğlu, **Ön.ver.**, s.393-395.

4.2.Yeni Ürünlerin Dağıtımı

4.2.1. Dağıtım Kanalı Kavramı

Üreticilerle tüketicilerin geniş bir coğrafik bölgeye veya bölgelere yayılması, sayıca artması, işbölümünün sonucu olarak ihtisaslaşmaya gidilmesi ve gelirdeki artışlar nedeniyle arzu ve isteklerin daha kompleks bir şekle dönüşmesi durumlarında, üreticilerle tüketiciler karşı karşıya gelememektedirler. Aralarında köprü görevini yerine getiren çeşitli ve farklı niteliklere sahip olan aracı işletmeler vardır. bunlara, “pazarlama aracıları” veya “pazarlama kurumları” denilmektedir. Bu aracılar, pazarlama süreci içinde, malları üreticiden son tüketiciye veya endüstriyel alıcılara doğru aktarırlar. Ürünlerin mülkiyetinin üreticiden devralıp tüketiciye satmak suretiyle değişimi gerçekleştiren aracılara “tüccar” aracılar denmektedir. Mülkiyeti devralmayıp yalnızca ürünlerin üreticiden tüketiciye doğru el değiştirmesine olanak sağlayan aracılara ise yardımcı aracılar adı verilmektedir.

Ürünler, değişik yönlerde oluşan bir çok akış sonucu üreticiden tüketiciye (kullanıcıya) ulaşır. Üreticiden tüketiciye dek uzanan tüm bu akışların geçtiği yollara dağıtım kanalı denir.⁸¹ Bir ürünün dağıtım kanalı, o ürünün üretimini gerçekleştiren üreticiyle başlar, aracılarla devam ederek tüketici ile son bulur. Son alıcı, ürünü tüketmeyip işlemekte ve niteliği itibariyle farklı bir ürünü oluşturmakta ise, bu taktirde, ikinci bir dağıtım kanalından söz etmek gerekir.⁸²

4.2.2. Dağıtım Kanalını Seçme Aşamaları

Dağıtım kanalı, tüketicilere ulaşmak ve tüketiciler için ürünlere yer, zaman, mülkiyet ve biçim faydası sağlamak amacıyla oluşturulduğuna göre, dağıtım kanalının seçiminde hareket noktası tüketiciler olmalıdır. Bu nedenle tüketicilerin ürünü nerelerden satın aldıkları veya almak istedikleri dikkate alınmalıdır. Yeni ürünlerin dağıtımında da bu sebepten ötürü seçimli dağıtım yapılmalıdır. Bu kanal üyelerinin

⁸¹ Mehmet Oluç, “Dağıtım” **Pazarlama Dünyası**, Yıl. 3, Sayı: 13, 3-13, (Ocak-Şubat 1989), s.3.

⁸² Mustafa Mazlum, **Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Önemi ve İşletmelerin Karlılığı Açısından Seçimi Sorunu** (Adana; Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:45, 1974), s.3-5.

seçiminde; yeni ürünün hedef kitlesinin, yeni ürünle ilgili bilgi sahibi olabileceği ve benimseyeceği yerler tercih edilmelidir. Bu sayede yeni ürünler tüketicilere en etkin yoldan ulaştırılmış olur.

Yeni ürünün dağıtımı, tutundurma faaliyetleriyle uyumlu olmalıdır. Yeni ürünün reklamıyla ürüne karşı ilgi duyan tüketici, satış yerinde yeni ürünü bulabilmelidir. Eğer ürünü bulamazsa tekrar ilgilenmeyebilir. Bu nedenle dağıtım faaliyetleri, yeni ürünler için büyük önem taşımaktadır.

Dağıtım kanalının seçimi, bir çok aşamadan geçilerek tamamlanır. Dağıtım kanalın seçimiyle ilgili olarak, çeşitli kararlar alınmalıdır. Üretim (imalat) işletmelerinde, aşamalar ya da karar alanları, şöylece sıralanabilir.

1. Kanalın uzunluğu: Dağıtım kanalının seçiminden önce, değişik türde kaç aracıya kanalda yer verileceği kararlaştırılmalıdır. Başka deyişle, kanal kaç aşamalı olacaktır? Bu, her aşamada (düzeyde) yer alacak araçların sayısı ile karıştırılmamalıdır.
2. Araçların türü: Üretim işletmesi, araçların yer aldığı bir kanalı benimsiyorsa, kanalda yer alacak araçların türlerini saptamalıdır. Üretici tüccar veya yardımcı araçlardan hangisine veya hangilerine yer vereceğini kararlaştırmalıdır.
3. Araçların sayısı: Üretici, kanalda tek tür aracıya ya da araçlara yer verebilir. Her iki durumda da, aracı sayısı kararlaştırılmalıdır.

Kanalda yer alacak aracı kurumların sayısının kesin olarak saptanması güçtür. Kesin bir sayı belirleme yerine, dağıtımın yoğunluğu üzerinde durmak daha doğru olur. Dağıtım yoğunluğunun üç ölçütü vardır;

- Yoğun dağıtım: Üç ayrı biçimde olur: 1) İstenen tüm pazar alanında ürünün dağıtımını sağlamak. Bu tür yoğun dağıtımda, yerel, yöresel, ulusal ve uluslararası dağıtım söz konusudur. 2) Tüketicilerin ürünü satın almaya istekli oldukları tüm noktalarda ürünü satışa sunmak. Örneğin; ürün yalnızca bakkallarda satılacaksa, pazardaki tüm bakkallar ele geçirilir. 3) Türüne bakılmaksızın, kullanılacak araçların sayısı belli edilir. Örneğin; sakızın birbirinden ayrı bir çok noktada satılması gibi.
- Sınırlı dağıtım: Belirli bir yörede ürünü satmak için, bir ya da birkaç satıcıya sözleşmeyle yetki vermektir.

- Seçimli dağıtım: İki uç olan yoğun ve sınırlı dağıtım arasında yer alır. Çoğu kez, beğenmeli ürünlerin dağıtımında kullanılır. Az sayıda aracının kullanılması söz konusudur. Ürün özel hizmetleri gerektirdiğinde, bu yöntem kullanılır.
- 4. Kanal sayısı: Seçilecek kanal sayısı, araçların sayısı ile karıştırılmamalıdır. Kanal sayısı bir ürünün dağıtımı için kaç çeşit kanalın kullanılacağını belirler.
- 5. Aracıların seçimi: Dolaylı (aracılı) dağıtım benimsendiğinde, kanalda yer verilecek araçların isim olarak seçilmesi gerekir. Yoğun dağıtımda, bu sorun pek önemli değildir. Sınırlı dağıtım uygulamalarında ise, sorunun çözümü daha güçtür. Ürünün satılabileceği birçok perakendeci arasından birkaçını seçmek kolay olmaz.⁸³

4.2.3. Dağıtım Kanalının Seçimini Etkileyen Faktörler

Dağıtım kanalının seçimini türlü faktörler etkiler, başlıca faktörler şunlardır;

1. Pazarın yapısı: Dağıtım kanalları, üreticiler ile pazarları birbirine bağladığına göre, pazarların yapıları, kanal seçimini büyük ölçüde etkiler. Pazarın yoğunluğu (belirli ölçüdeki pazar alanında tüketicilerin sayısı), pazarın büyüklüğü ve yeri, tüketicilerin güdüler, alışkanlıkları ve davranışlar, kanal seçiminde gözönünde alınmalıdır.
2. Ürünün nitelikleri: Dağıtım kanalının seçimini etkileyen ürün nitelikleri arasında, ürünün fiziksel olarak çabuk bozulur olup olmaması, standartlaştırma derecesi, birim değeri, büyüklüğü, modaya bağlılığı ve bağlı hizmetleri gerektirip gerektirmediği, büyük rol oynar. Ayrıca, ürünün yaşam süreci de kanalın seçimini etkiler.
3. Satış çabaları: Satış çabaları ve dağıtım kanalının seçimi, karşılıklı olarak birbirlerini etkiler. Kanal kısa olursa, reklam az, kişisel satış çok olur. Uzun kanallar kullanmak zorunda olan bir işletme, tüketicilerde marka simgesi yaratmak için, yoğun reklam çabasına girişir. Kişisel satış yöntemini pek kullanmaz.
4. Fiziksel dağıtım: Tüccar toptancı araçlar, genellikle taşıma ve depolama işlemlerini üstlenirler. Yardımcı araçlar ise, bu işlevlerle hemen hiç uğraşmazlar. Üretim yerinin ve depoların pazara yakın olması, kısa dağıtım kanallarının seçimine olanak

⁸³ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Yönetimi** (4. basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yay. No: 473 İİİlt. Fak. Yay. No: 5, Ekim 1998), s.133-137.

sağlar. Ayrıca taşıma, yükleme ve boşaltma tekniklerindeki gelişmeler, üretici işletmelerin daha büyük ve uzak pazarlara ulaşmasını sağlar.

5. İşletmenin kaynakları: İşletmenin, finansal yönden güçlü olması ve tüm pazarlama işlevlerinde görevlileri bulunması nedeniyle, pahalı da olsa, doğrudan pazarlama yöntemlerini benimseyebilir, tersine işletmenin kaynaklarının yeterli olmaması, finansal yönden güçlü araçların kullanılmasını zorunu kılabilir.
6. Çevresel koşullar: Kanal rekabeti, genel ekonomik durum, uluslararası pazara girme, sosyal koşullar ve yasal zorunluluklarda dağıtım kanalının seçimini etkiler.⁸⁴

4.2.4. Yeni Ürünün Başarısı için Pazarlama Kanalının Düzenlenmesi

Yeni ürünler tüm işletmeler için önemli bir rekabet unsurudur. Yeni bir ürünün pazarda başarı kazanması yaratıcılık, kalite, fiyat, talep, rekabet durumu, zamanlama gibi bir çok faktöre bağlıdır. Bunların yanısıra kanal üyelerinin yeni ürüne gösterecekleri destek de çok önemlidir. Pazarlama kanalı üyeleriyle işbirliği sağlanmadan yeni ürünün pazarda kabul görmesi zorlaşır. Bu yüzden kanal yöneticisi yeni ürünü planlarken ve geliştirirken, bunu kanal üyeleri ile ilişkileri açısından da değerlendirmelidir. Özellikle şu önemli sorulara cevap aramalıdır.

- Kanal üyelerinden yeni ürün planlanması için ne gibi girdiler sağlanabilir?
- Yeni ürünün kanal üyeleri tarafından kabulü için neler yapılmalı?
- Yeni ürün kanal üyelerinin sattıkları ürün çeşitlerine uyuyor mu?
- Yeni ürünün etkin bir şekilde satışı için kanal üyelerinin eğitimi ve yetiştirilmesi gerekli mi?
- Yeni ürün kanal üyeleri için bir sorun yaratacak mı?⁸⁵

⁸⁴ Aynı, s.137-139.

⁸⁵ Necdet Timur, Mine Oyman ve Sevgi Ayşe Öztürk, **Pazarlama Kanalları** (1. basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yay. No: 527 İşlt. Fak Yay. No: 17, Mart 1997), s.149.

4.3.Yeni Ürünlerin Tutundurma Karmasının Oluşturulması

Tutundurma, çeşitli yazarlar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. En geniş anlamda yapılan tanımlardan biri şöyledir; “Bir işletmenin mal veya hizmetinin satışını kolaylaştırmak amacıyla üretici işletmenin denetimi altında yürütülen, müşteriye ikna etme amacına yönelik, bilinçli, programlanmış ve eşgüdümlü faaliyetlerden oluşan bir haberleşme sürecidir.”

Pazarlama yönetimi, hedef aldığı gruba sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin uygunluğunu fiyat ve dağıtımını da gözönüne alarak bildirmek durumundadır. Bu çalışmalarını ancak tutundurma uygulamaları ile yerine getirebilir. Tutundurmanın bazı ortak özellikleri şunlardır;

1. Tutundurma iletişim kuramına dayanır ve ikna edici olma özelliği vardır.
2. Tutundurma, doğrudan satışları kolaylaştırma amacına yönelik olduğu kadar, tutum ve davranışlara da yöneliktir.
3. Tutundurma, diğer pazarlama eylemleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altındadır.
4. Tutundurma, ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı ve programlı bir çalışma gerekir ve sonuçta birlikte sinerjik etkiyi oluştururlar.
5. Tutundurma, işletmelerin genellikle dış çevre ile olan iletişimlerini içerir.
6. Tutundurma, genellikle fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.
7. Tutundurma, sadece tüketicilere yönelik değil, pazarlama kanal üyelerine de yöneliktir.⁸⁶

Başlıca tutundurma alt karması elemanları şunlardır;

4.3.1. Reklam

4.3.1.1.Reklam Tanımı ve Kapsamı

1964 yılında Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association) reklamı, “reklam veren tarafından bir ürünün, hizmetin veya fikrin, bedeli ödenerek,

⁸⁶ Odabaşı, **Ön.ver.**, s.45-46.

kişisel olmayan yollarla sunumu” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdaki unsurlar, reklamın ne olduğunu ve reklamın ayırıcı özelliklerini ortaya koyar. Öncelikle reklam bir ürünün, hizmetin veya fikrin tanıtımıyla ilgilidir. İkincisi, reklam, kişisel olmayan yollarla, başka bir deyişle dergi, gazete, radyo, televizyon gibi araçların kullanımıyla gerçekleştirilen bir faaliyettir. Dolayısıyla, tutundurma karmasının bir alt elemanı olan kişisel satış çabası ile reklam arasındaki önemli farkın ne olduğunu böylece belirlemek mümkündür. Üçüncü ise, reklam kitle iletişim araçlarında yer veya zaman satın alınarak bedeli ödenmiş bir faaliyettir. Bu özellik reklamı duyurum’dan (publicity) ayıran bir unsurdur.⁸⁷

Reklamdan asıl amaç, üreticinin yeni ürünün satılmasını sağlayacak tedbirler almak ya da satışı devam eden ürünün aynı pazarda talebini arttırmaktır. Diğer amaçları rakiplerin müşterilerini çekebilmek ve marka imajını taze tutabilmektir.

Reklamın fonksiyonları ise şu şekilde sıralanabilir;

- Satışları artırmak,
- Satışı yapacak aracı kurumların sayısını artırmak,
- Mal ve hizmete karşı marka bağımlılığı yaratmak,
- Mal veya hizmeti tanıtmak, satışını kolaylaştıracağından, malı satan aracılara yardım eder.
- Malın yeni kullanımlarını göstererek tüketimi artırmak,
- Satış artışları sayesinde ürünün birim maliyetini düşürmek,
- Firmanın yeni ürünlerine, halen satışları iyi olan ürünlerle birlikte satış kolaylığı sağlamak,
- Reklam sayesinde mal ve hizmet imajı yaratılarak, daha kaliteli personeli bulmak ve insanların yaptıkları işe karşı daha saygılı olmalarını sağlayarak, işe bağımlılığı artırmak.⁸⁸

⁸⁷ İlhan Cemalcılar ve diğerleri, **Reklamcılık ve Satış Yönetimi** (1. basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yay. No: 41 İİİT. Fak. Yay. No: 30, Kasım 1998), s.2.

⁸⁸ Fatma Geçikli, “Sponsorluk ve Reklam” **Pazarlama Dünyası**, Yıl 13, Sayı 77: 9-12, (Eylül-Ekim 1999), s.11.

4.3.1.2.Reklam Türleri

Reklamlar, kimin tarafından yapıldığına hangi hedef kitleye yöneltildiğine, mesaj içeriğine ve nerede yayınlandığına göre sınıflandırılabilir. Başlıca sınıflandırma şekilleri şunlardır;

1. Hedef kitlesine göre reklamlar
 - Tüketici reklamı: Hedef kitlesi nihai tüketiciler olan reklam.
 - Endüstriyel reklam: Üreticilere yönelik olan reklam.
 - Ticari reklam: Aracı kurum ve kişilere yönelik reklam.
 - Mesleki reklam: Meslek adamlarına veya meslek kuruluşlarına yönelik reklam.
2. Mesaj içeriği bakımından reklamlar
 - Ürün-hizmet-fikir reklamı: Bir ürün, hizmet veya fikri konu edinen reklam.
 - Kurumsal reklam: Bir kurumu konu edinen reklam.
 - Sosyal reklam: Hedef kitlede davranış veya tutum değişikliğini amaçlayan reklam.
3. Kullanılan medyaya göre reklamlar.
 - Dergi-gazete reklamları
 - Radyo reklamları
 - Televizyon reklamları
 - Video reklamları
 - Sinema reklamları
 - Açık hava reklamları
 - Posta yoluyla reklam⁸⁹

4.3.1.3.Reklam Programının Hazırlanması

Yeni ürün geliştirme sürecinin tüm aşamaları gibi geliştirilen yeni mamulün reklamı da bir plan çerçevesinde gerçekleştirilir. Hedef kitleye iletilecek mesajın ve bu mesajın iletileceği medya ortamının belirlenmesinden ibaret olmayan reklam programı

⁸⁹ Cemalcılar ve diğerleri, **Ön.ver.**, s.4.

dahilinde alınması gereken bir çok karar vardır. **Şekil 5’de** gösterildiği gibi yeni ürünün reklamının yapılması pazarlama stratejisi doğrultusunda yapılır.

Reklam planının hazırlanmasında ilk adım durum analizinin yapılmasıdır. Yeni ürünün kavram testi, işletme analizleri ve pazarlama testlerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda pazar testleri gerçekleştirilir.

Daha sonra reklam hedefleri saptanır, reklam bütçesi hazırlanır, reklamı hedef kitleye iletecek medya seçilir, reklam mesajı ve metni hazırlanır.

Reklam mesajı; potansiyel alıcılara yeni ürünün özellikleri konusunda bilgi vermeli, onları bu ürüne ihtiyaç duyduklarına ikna etmeli ve yeni ürünle sağlayacakları avantajları kanıtlamalıdır.

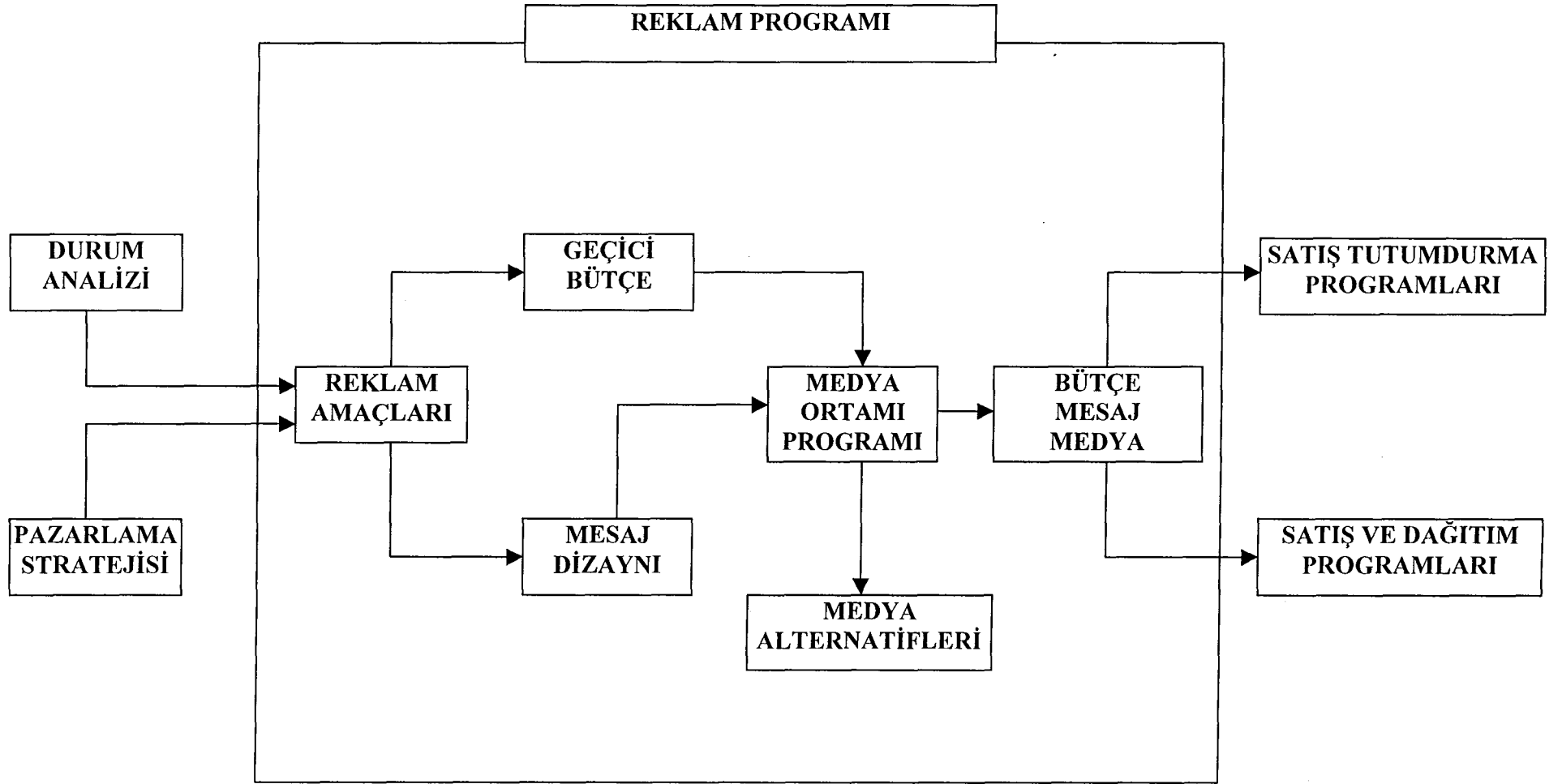
Yeni ürünlerin reklamı, birincil talep reklamı şeklinde olmalıdır. Bu tür reklamlar, özellikle belirli bir ürün grubuna karşı talep uyandırmaya çalışan reklamlardır. Bu durum, özellikle yeni ürünler için önem taşımaktadır. Bu tür reklamlar, ürün satışını ve pazar payını artırmak için yapılır.⁹⁰

Tüm bunların diğer satış geliştirme çabaları ve programları ile uyum içerisinde olmasına dikkat edilir. Reklam faaliyetleri işletme içerisinde organize olmuş reklam departmanı tarafından yapılabileceği gibi reklam ajansları ile de işbirliğine gidilebilir.⁹¹

Yeni ürünün reklamında, tüketiciyi ürün hakkında bilgilendirmek amaçlanır. Reklamda, tüketiciye yeni ürünü kullanmanın avantajı, kullanım kolaylığı gibi unsurlar anlatılır. Bu sayede tüketicinin ilgisini çekerek, yeni ürünü denemesi sağlanmaya çalışılır. Örneğin; İxir internet paketlerinin reklamında, bu yeni ürünü herkesin kolayca kullanabileceğini izah etmek için, reklam oyuncularını kokoreççi ve kestaneci rollerine sokulmuştur.

⁹⁰ Odabaşı, **Ön.ver.**, s.65.

⁹¹ Barış, **Ön.ver.**, s.114-115.



Sekil 5. Reklam Programının Hazırlanması

Gülfidan Barış, "Yeni Mamül Kararları ve Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'de Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sos. Bil. Enst. 1992).

4.3.1.4.Reklamın Etkinliğinin Ölçülmesi

Reklamın etkinliğinin ölçülmesini zorunlu kılan başlıca nedenler şunlardır;

1. Reklam için yapılan harcamanın işletmeye sağladığı yararı saptamak ve gelecek dönemin reklam bütçesini hazırlayabilmek için, reklamın satışlar üzerindeki etkisi ölçülmelidir.
2. En uygun reklam aracını ve mesajını seçebilmek için çeşitli seçeneklerin etkisi belirlenmelidir.
3. Reklamın yöneltildiği pazar sürekli olarak değişir. Bir dönemde, fiyatın etkisiyle satışlar artabilir; başka bir dönem de reklam etkili olabilir. Reklamın satışları olumsuz yönde ne zaman ve nasıl etkilediği saptanmalıdır.

Reklamın bir doygunluk noktasına ulaşması söz konusudur. Bu noktanın ötesinde satışlar pek artmaz; bu noktaya ne zaman ulaşıldığı bilinmelidir.⁹²

Reklam araştırmaları, yapıldıkları zamana göre, reklam öncesi araştırmalar (ön ölçme) ve reklam sonrası araştırmalar (sonradan ölçme) olmak üzere ikiye ayrılır. Reklam öncesi ölçme daha yaygın olup, reklamda yanlışlıkların büyük ve çok pahalı boyutlara ulaşmadan önlenmesine yarar. Nerede, ne zaman ve nasıl reklam yapılacağına karar verirken, “reklam aracı araştırması”; reklam mesaj içeriğinin ne olması gerekliliğine karar verirken, “motivasyon araştırması” ve reklam mesajının şekli hakkında karar verirken “kopya araştırması” yapılır.

Reklam kampanyası sonunda ise, reklamın tesirini ölçen, “satış sonuçları testleri”, reklamın tanınıp, tanınmadığını ölçen “tanımlama testleri” ve “okuyucu testleri” gibi çeşitli testler geliştirilmiştir. Ancak reklam harcamalarının ulaştığı büyük boyutlara rağmen, reklamın etkinliğinin ölçümü çoğu kez iyi başaramayan bir iştir. Nitekim, gelişmiş ülkelerde bile bu ülkelerde yeterli ilerleme sağlanamadığı ifade edilmektedir. Bunun çeşitli nedenleri arasında, reklamla satınalma tepkisi arasındaki ilişkinin zayıf, karmaşık ve çoğu kez ölçmeye elverişsiz olması, reklam etkisini diğer satışı etkileyen etkenlerden ve çevresel etkilerden ayırma güçlüğü sayılabilir.⁹³

⁹² Tenekecioğlu, Ersoy, **Ön.ver.**, s.263.

⁹³ Mucuk, **Ön.ver.**, s.229.

4.3.2. Kişisel Satış

4.3.2.1. Kişisel Satışın Tanımı

Kişisel satış bir ikna sürecinden başka bir şey değildir. Kişisel satışta bir insanın, ya da insan grubunun kararının etkilenmesi hedeflenir. Böyle bir etkiyi gerçekleştirmek için de karşıdaki kişiyi etkileyecek mesajlar önceden tasarlanır, biçimlendirilir. İşletmenin, satış gücü adını verdiğimiz, satışı gerçekleştirmekle görevli çalışanları da istenen etkiyi farklı şekillerde gerçekleştirebilirler. Bu açıklamalar ışığında kişisel satışı şöyle tanımlayabiliriz;

“Kişisel satış, bir insanın yada insan grubunun kararını etkilemek için tasarlanmış bireyler arası ikna sürecidir.”

Bir kişinin yada bir işletmenin satış gücünün, satışı ne şekilde gerçekleştirdiği bir takım faktörlere bağlıdır. Söz konusu faktörlerin en önemlileri tüketici, satılan şey ve satış görüşmesi ya da konuşmasının gerçekleştiği ortamdır. Başka bir şekilde ifade edecek olursak kişisel satışın nasıl gerçekleştiği tüketici özelliklerine, satılan şeye ve satış görüşmesinin yapıldığı yere göre değişir.

Satışı gerçekleştirmek için izlenen herhangi bir satış yaklaşımı, bir durumda mükemmel çalışıp, satışın gerçekleşmesine yardımcı olurken diğer bir durumda ise böyle bir etkiye sahip olmayabilir. Hatta satışın gerçekleşmesini engelleyebilir. İyi satışı, duruma göre hangi ikna edici mesajın uygun olacağını doğru olarak tanımlayabilen kişidir.⁹⁴

4.3.2.2. Satış Gücünün Hedefleri

İşletme hedefleri açısından pazarlamanın hedefleri, pazarlama hedefleri açısından da satış gücü hedefleri özenle belirlenmelidir. Satış gücünün gerçekleştireceği hedefler özenle belirlenmelidir. Satış gücünün gerçekleştireceği hedefler öteki

⁹⁴ Sahavet Gürdal ve Ali Atıf Bir, **Satış Yönetimi** (1. basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay. No: 956 A.Ö.F. Yay. No: 525 İşlt. Fak Yay. No:16, 1997), s.317.

tutundurma yöntemlerinin gerçekleştireceği hedeflere göre tayin edilir. Bazı işletmeler reklama daha fazla görev yükleyerek satış gücünün hedeflerini küçültebilirler.

Satış gücünün gerçekleştireceği hedefler şunlar olabilir;

1. Yeni müşteriler bulmak,
2. İşletmeyi, ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmak,
3. Satış yapmak,
4. Hizmetleri gerçekleştirmek,
5. Bilgi toplamak ve yaymak.

Bazı işletmeler, satış elemanlarının büyük bir bölümünü mevcut müşterilere satış yaparak, küçük bir bölümünü de yeni müşteriler arayarak harcamalarını isterler. Bazı işletmeler ise ürünlerinin satış elemanları tarafından satılmasına ağırlık verirler. Bu farklılık ürünlerden, müşteri özelliklerinden, rekabetten ve işletmenin pazarlama bileşenleri yönetimi farklılıklarından kaynaklanır. Ancak, satış gücüne hangi hedefler verilirse verilsin, bu hedeflerin satış gücünün başarısını ölçmeye uygun olması gerekir.

Satış gücünün hedefleri iki ayrı yönden ele alınabilir. Birinci yön, satış hacmi hedefidir. İkinci yön satış verimliliği hedefidir. Satış hacmi hedefleri verimlilik hedeflerinden ayrı düşünülmemelidir. Bu, “Her ne pahasına olursa olsun, satış başarıdır”, anlamını reddeden bir anlayıştır.

4.3.2.3.Satış Gücünün Stratejisi

Pazarlama stratejileri gereği satış gücüne verilen hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği sorusu yanıtlanması gereken soruların başında gelir. Satış gücü, doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru yöntemlerle nasıl ulaşacaktır? İşletmeler bunun için değişik yollar izlerler. Bunlar;

1. Doğrudan tüketici ile ilişki kurma,
2. Tüketici grupları ile ilişki kurma,
3. Satış ekibinin tüketici grupları ile ilişki kurması,
4. Tüketicilerle konferans tipi ilişki kurma,
5. Aracılarla ilişki kurma,
6. Hizmet işletmeleri ile ilişki kurma olarak özetlenebilir.

Bu yöntemlerden biri ya da bir kaç bir arada kullanılabilir hangisinin ya da hangilerinin kullanılması gerektiği hedeflere, pazarlama stratejilerine, mal ve tüketici özelliklerine göre değişir.⁹⁵

Yeni ürünlerin tutundurulmasında satış gücüne büyük görevler düşmektedir. İşletmenin satış gücü araçlarla ilişki kurarak, yeni ürün hakkında onları bilgilendirir, yeni ürünü stoklamaları ve satmaları konusunda teşvik eder. Çünkü araçlar, yeni ürün konusunda çekingen davranabilir ve raflarında yer vermek istemeyebilir. Satış gücü ayrıca, tüketicilerle ilişki kurarak, tüketicileri yeni ürün hakkında bilgilendirir ve yeni ürünü denemelerini sağlamaya çalışır. Tüketicilerin yeni ürün hakkındaki gerçek fikirleri, satış gücü vasıtasıyla işletmeye iletilir. Çünkü araçların ilettiği bilgiler kendi çıkarları yönünde olabilir.

4.3.3. Diğer Satış Arttırma Çabaları

4.3.3.1. Diğer Satış Arttırma Çabalarının Tanımı

Amerikan Pazarlama Birliğinin tanımlar komitesi satış arttırma çabalarını şöyle tanımlamaktadır;

“Reklam, kişisel satış ve duyurum dışında kalan, tüketicilerin satın alma eylemini ve araçların etkinliğini güdüleyen, bir işletmenin düzenli faaliyetleri içinde yer almayan sergiler, teşhirler, gösterimler gibi çeşitli satışa yönelik çabaları içeren pazarlama faaliyetleridir.”

Uluslararası Ticaret Odası (ICC) tarafından kabul edilen satış arttırma çabaları tanımı ise şöyledir;

“Satış arttırma para ya da benzer biçimde ek bir fayda ya da fayda beklentisi sağlayarak, ürün ya da hizmetleri daha çekici kılmak amacıyla kullanılan pazarlama araçları ya da teknikleridir.”

Diğer bir tanıma göre ise satış arttırma çabaları pazarlama sürecinde alım ve satım işlevlerini hızlandırıcı, tüketicilerin araçların ürünleri / hizmetleri kullanmakla bekledikleri temel doygunlukları destekleyici nitelikteki maddesel teşviklerdir.

⁹⁵ İslamoğlu, **Ön.ver.**, s.520-521.

4.3.3.2. Diğer Satış Arttırma Çabalarının Özellikleri

Tüketiciler reklamlarda, satış noktalarında, ürün ambalajlarında çok çeşitli promosyon önerileriyle karşı karşıya kalmaktadır. Halbuki firmaların bu tür faaliyetleri sadece tüketicilerle sınırlı değildir. Ürünlerin dağıtımında yer alan aracı işletmeler (toptancılar, perakendeciler) ve firmaların kendi satış elemanları da satış arttırma çabalarının temel hedef kitleleridir. Bir taraftan tüketicilere kendi ürünlerini tercih ettirmek için uğraşan firmalar, diğer taraftan ise aracı işletmelerin kendi ürünlerini stoklamaları, satmaları ve satışına destek vermek için çaba gösterirler.

Aynı çabayı kendi satış elemanlarını daha çok çalışmalarını sağlamak ve desteklemek için de gösterirler. Dolayısıyla satış arttırma faaliyetlerini yönelttikleri hedef gruba göre üçe ayırabiliriz,

1. Tüketicilere yönelik satış arttırma faaliyetleri
2. Aracılara yönelik satış arttırma faaliyetleri
3. İşletmenin kendi satış elemanlarına yönelik satış arttırma faaliyetleri

Ürünler / hizmetler tüketicilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayarak, onlara belirli doygunluklar sağlarlar. Satış arttırma çabalarının temel özelliği ise ürünlerin kendisi dışında ek bir teşvik unsuru olmasıdır. Yani tüketicilere ve aracılara ürün dışında ekstra bazı değerler sunularak, onların satın alma tercihleri etkilenmeye çalışılır.

Tüketiciler bu teşvikleri ya satın alma anında, ya da satın alma sona erdikten sonra elde ederler. Örneğin ürün ambalajı içinde sunulan armağanlar ya da bir birim fiyatına iki birim sunulan ürünler tüketici için satın alma anında bir değer oluşturur ve tüketiciyi daha kolay teşvik eder. Birkaç satın alma kanıtı karşılığında tüketicinin bir çekilişe katılabilme hakkı kazanması durumunda ise tüketici herhangi bir teşviki gecikmeli olarak elde eder. Bu tür bir durumda tüketiciyi teşvik eden unsur bir armağan değil, armağan kazanma beklentisidir. Dolayısıyla firmaların satış arttırma çabaları doğrultusunda tüketicilere ve / veya aracılara sundukları teşvikler dört sınıfa ayrılabilir.

1. Fiyat teşvikleri: Ürünün orijinal fiyatından herhangi bir tasarrufun elde edilmesi.
2. Ürün: Ürünün bir örneğini tüketicilere dağıtmak.
3. Ürün ya da armağan: Tüketicie ürünün satın alınmasıyla birlikte armağan kazanma fırsatı sağlamak.

4. Deneyim: Bir tüketicinin ya da bir grup tüketicinin yarışma, çekiliş gibi ya da farklı bir deneyime katılmasıdır. Katılımcılar ya bir armağan kazanma şansıya ödüllendirilirler ya da sadece olaya katılmanın zevkini yaşarlar.

Satış artırma çabalarını pazarlama politikalarının bir kısmı olarak uygulayan işletmeler sadece üretici firmalar değildir. Süpermarketler, bölümlü mağazalar, yiyecek-içecek hizmeti sunan yerler gibi perakendeciler de satış artırma çabalarından yararlanırlar. Ancak onların amaçları genellikle imalatçı gibi belirli ürünlerin / markaların satışı değil, mağazalarının tercih edilmesinin sağlanmasıdır.⁹⁶

4.3.3.3.Yeni Ürüne Yönelik Satış Arttırma Çabaları

Yeni ürünlere yönelik olarak kullanılan en yaygın satış artırma araçları; örnek ürün dağıtımı, kuponlar ve para iadeleridir. Yeni ürünün pazara sunulduğunda denemesini sağlamak ve rakip ürünle ilgili marka bağlılığını kırmak için bedava örnek ürün dağıtımı, en etkin satış artırma aracıdır. Bu sayede yeni ürünü, tüketiciler paralarını riske atmadan denemiş olurlar. Kuponlarda, tüketiciye belirli bir ürün kaleminde, üzerinde yazılı parasal değer kadar tasarruf sağlayan araçlardır. Burada amaç, kupon vasıtasıyla tüketiciye avantaj sağlayarak, ürünü denemesini sağlamaktır. Para iadesi yönteminde amaç, tüketiciye para iadesi vererek ürünün fiyatında bir indirim algılanmasını sağlamaktır. Tüketiciye parasının geri ödenmesi bir indirim kuponu şeklinde yapılırsa, tüketicinin markayı birden çok kez alması teşvik edilmiş olur. Böylece yeni ürünlerin deneme kullanımlarının arttırılması tüketici açısından daha ucuza, üretici açısından da bedava örnek ürün dağıtımına göre daha az maliyetle gerçekleşmiş olur.

Perakendeci ve toptancıların yeni ürünleri stok etmelerine, daha büyük miktarda satın almalarına ve ürüne daha fazla satış desteği vermelerine yönelik bazı satış artırma araçları kullanılmaktadır. Bu araçlara, yönelik satış artırma çabalarında, satış noktası malzemelerine, fuar ve sergilere ve fiyatla ilgili konulara ağırlık verilir. Ticari iskonto ve ek kazanç anlaşmaları, yurt dışı gezileri gibi ödülleri içeren satış yarışmaları ve

⁹⁶ Sevgi Ayşe Öztürk, **Satış Arttırma Çabaları** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay. No: 969 A.Ö.F. Yay. No: 538, Kasım 1996), s.12-15.

çekilişler, lüks otellerde yapılan bayi toplantıları bu tür satış artırma çabalarına örnektir.⁹⁷ Bu satış artırma çabalarıyla, aracılardan yeni ürün için destek sağlamak amaçlanmaktadır.

4.3.4. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, basın açıklamaları, basın toplantıları, lobicilik, reklam, özel olaylar gibi araçlarla halkı firma hakkında aydınlatma, halkın zihninde firma hakkında bir sempati, olumlu bir imaj, tutum ve davranış yaratmayı hedefleyen planlı bir iletişim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler buradaki genel kabul gören tanımıyla, önceleri literatürde Tanıtım (Publicity) olarak yer almaktaydı. Ancak, günümüzde pazarlama literatüründe bulunan ve kaynak olarak yararlanılan birçok kitapta halkla ilişkiler, tutundurma karması içerisinde yer verilen bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Buna rağmen, halkla ilişkilerin pazarlama faaliyetleri içerisinde yer alıp almayacağı, pazarlama ile ne kadar ve hangi boyutlarda ilişkili olduğu vb. gibi noktalar uzun yıllardan beri üzerinde durulan ve tartışılan hususlardır.

Bu tartışmaların günümüzde ulaştığı nokta ise, halkla ilişkilerin pazarlama ile ilişkili kısmının ayırt edilmesini ve halkla ilişkilerin yeniden tanımlanmasını gündeme getirmiştir. Böylece Halkla İlişkiler, Pazarlama Halkla İlişkiler (PHİ) ve Kurumsal Halkla İlişkiler olarak iki grupta incelenmeye başlanmıştır.

Ancak, ulaşılan bu noktaya rağmen kurumsal halkla ilişkilerde kullanılan araçlar ve bu araçların işleyişi ile pazarlama iletişim sürecindeki tutundurma faaliyetleri arasında kesin bir çizgi konulamamıştır. Çünkü, tutundurma, başta olmak üzere pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilmek için kişisel ve kişisel olmayan yöntem ve araçlarla hedef kitleyle ilişkiler geliştirme ve bu ilişkilerin sonuçları hakkında bilgi toplama süreci olarak tanımlanmaktadır.

Dolayısıyla, bir iletişim süreci olarak halkla ilişkiler faaliyetlerinin işleyişi ve sonuçları ile, tutundurma faaliyetlerinin işleyişi ve sonuçları zaman zaman örtüşmektedir. Bundan dolayı, bir iletişim süreci olarak halkla ilişkiler faaliyetinin

⁹⁷ Sema Tapan ve diğerleri, **Pazarlama İletişimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay. No: 946, A.Ö.F. Yay. No:516, Mart 1997),s.249-256,260.

tutundurma faaliyetlerinin dışında tutulup tutulmayacağı kavramsal boyutta tartışılması gereken bir konudur.⁹⁸

4.3.4.1.Halkla İlişkilerin Temel Özellikleri

Halkla ilişkilerin temel özellikleri şunlardır;

1. Halkla ilişkiler bir yönetim işlevidir: Halkla ilişkiler işlevi, bir işletmede en üst düzeyde yürütülür. Bu işlev, örgütsel hedeflerin belirlenmesinde ve bu hedeflere varmak için başvurulabilecek stratejilerin yürütülmesinde yöneticilere önderlik eder.
2. Halkla ilişkilerde kamu yararı gözetilir: İşletmelerin kamuyu etkileyebilecek herhangi bir eyleminin sürekli biçimde ve uzun dönemli olarak değerlendirilmesi gerekir.
3. Halkla ilişkilerin temelinde planlama vardır: Rastlantı sonucunda oluşan ve halkla ilişkiler çerçevesine sokulabilen sonuçlar, gerçek anlamda bu kapsamda ele alınmaz. Halkla ilişkilerin temelinde belli bir hedefe yönelik olarak yapılan bir planlama ve ona uygun bir yürütüm yatar.
4. Halkla ilişkilerde sürekli olarak değerlendirme yapılır: Halkla ilişkilerin işleyişinde değerlendirme çok önemli bir yer tutar. Yapılan işlerin gereğince yapılıp yapılmadığı, yetersizlikler ve yanlışlar bu yolla belirlenir.
5. Halkla ilişkilerin hedefi kabul görmedir: Halkla ilişkilerin amacı, özel bir kesimce ya da tüm kamuoyunca kabul edilmeyi sağlamaktır.
6. Halkla ilişkiler belirli bir halk kesimine yöneliktir: Halkla ilişkiler kampanyalarının çok etkili ve verimli olmasını sağlamanın temeli, herkese ulaşmaya çalışmak yerine belirli bir hedef kitleye ulaşmaktır.
7. Halkla ilişkiler, toplumsal bir konudur: Halkla ilişkiler, psikoloji, toplumbilim ve değişikliği ele alan öbür bilimlerden büyük ölçüde yararlanır. İşletme kendisini ve başkalarını ne kadar çok anlarsa, halkla ilişkileri de o kadar iyi yürütebilir.⁹⁹

⁹⁸ Bahtışen Kavak, “Halkla İlişkiler ve Tutundurma Faaliyetlerinin İlişkisine Yönelik Kavramsal Bir Tartışma” **Pazarlama Dünyası**, (Yıl 15, Sayı: 2001-1, 4-9, Ocak-Şubat 2001), s.4.

⁹⁹ Rıdvan Karalar, **Halkla İlişkiler** (3. basım, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Basımevi, 1998), s.11-16.

Yeni ürüne yönelik yürütülebilecek başlıca halkla ilişkiler faaliyetleri şunlardır; Yeni ürünün özelliğine göre sergi ve fuarlara katılarak, ürün hedef kitlesine tanıtılıp, bilgilendirilmeye çalışılır. Basın bültenleri ve basın toplantıları düzenlenerek, yeni ürün hakkında yazılı ve görsel basında haber yapılması amaçlanır. Yeni ürünün sponsorluğunda konser, yarışma ve televizyon programları düzenlenerek, yeni ürünün tüketicilere duyurulması sağlanır. Bu halkla ilişkiler faaliyetleriyle amaç, yeni ürün hakkında tüketicilerin haberdar edilmesidir.

5. ÜRÜNÜ BENİMSEME SÜRECİ

Ürünün hayat evresinin her aşamasında özellikle sunuş aşamasında işletmeler ürünü kimin satınalacağı, kullanacağı, yeni ürünü kimin benimseyeceği ile ilgilenmektedirler. Yeni ürünleri müşterilerin neden ve ne zaman kabul edeceğini anlayabilen pazarlamacılar ürünün hayat evresinin gidişatı ile ilgili ürün stratejisini etkili bir biçimde yönetebilirler. Daha önce hiç tanımadığı bir ürünü satın alan bir kişinin eninde sonunda bir bağlılığı olabilmektedir. Satınalma ve sipariş verme işlemlerinden önce her bir benimseyenin gerçekleştirdiği zihinsel ve davranışsal safhalar benimseme sürecini oluşturur. Bu safhalar farkında olma, ilgi, değerlendirme, deneme ve son olarak benimsemedir. Bütün potansiyel müşterilerin hepsi benimseme sürecinin safhalarını aynı oranda ve hızda geçemezler. Bazıları çok çabuk geçerler ve bunlar yeni ürünü ilk benimseyenlerdir. Diğerlerinin ürünün farkına varmaları ve onu satınalmaya karar vermeleri daha uzun sürer ve bunların dışında kalanların ürünü kabul etmeleri ve benimsemeleri çok daha fazla zaman alır.

5.1.Benimseme Sürecindeki Aşamalar

Bir birey bir yeniliği ilk kez duyduğu zaman meydana gelen benimseme sırasıyla beş aşamada oluşur.

1. **Farkına varma aşaması:** Birey yeniliklerle karşı karşıya kalabilir, fakat birey o ürünle ilgili bilgi edinmeye ihtiyaç duyabilir ya da birey yeniliğin farkındadır, ancak onun hakkında daha fazla bilgi edinmek için henüz yeterince motive olmamıştır.
2. **İlgi aşaması:** Birey yeni ürünle ilgilenmeye başlar ve hakkında daha fazla bilgi edinme çabası içine girer. Yenilik genel bir durumda tercih edilir fakat özel bir durumda kullanılmasına henüz karar verilmemiştir.
3. **Değerlendirme aşaması:** Birey yeniliği şimdiki ve ilerde olacağını varsaydığı durumuna zihinsel olarak uygular ve deneyip denememeye karar verir.
4. **Deneme aşaması:** Tüketici yeni ürünün kendisine sağlayacağı faydayı belirlemek için az bir miktarını kullanır.
5. **Benimseme aşaması:** Tüketici yeni ürünü beğenirse, kullanmayı devam etmeye karar verir.

Herhangi bir yeni ürün benimseme sürecinin herhangi bir aşamasında reddedilebilir. Örneğin; bir kişi deterjanla ilgili birşeyler duyabilir fakat başka ürünü kullandığı için farketme aşamasında yeniliği reddeder.

Pazarlamanın devam etmemesi, tüketicilerin her gün bir markaya bağlı olmaksızın aldığı değişik ürünlerden dolayı yaygın olarak görülür. Bundan dolayı pazarlamada, tüketicinin bağlılığının bir fonksiyonu olarak tanımlanan benimsemenin önemi daha önemli bir rol oynamaktadır.

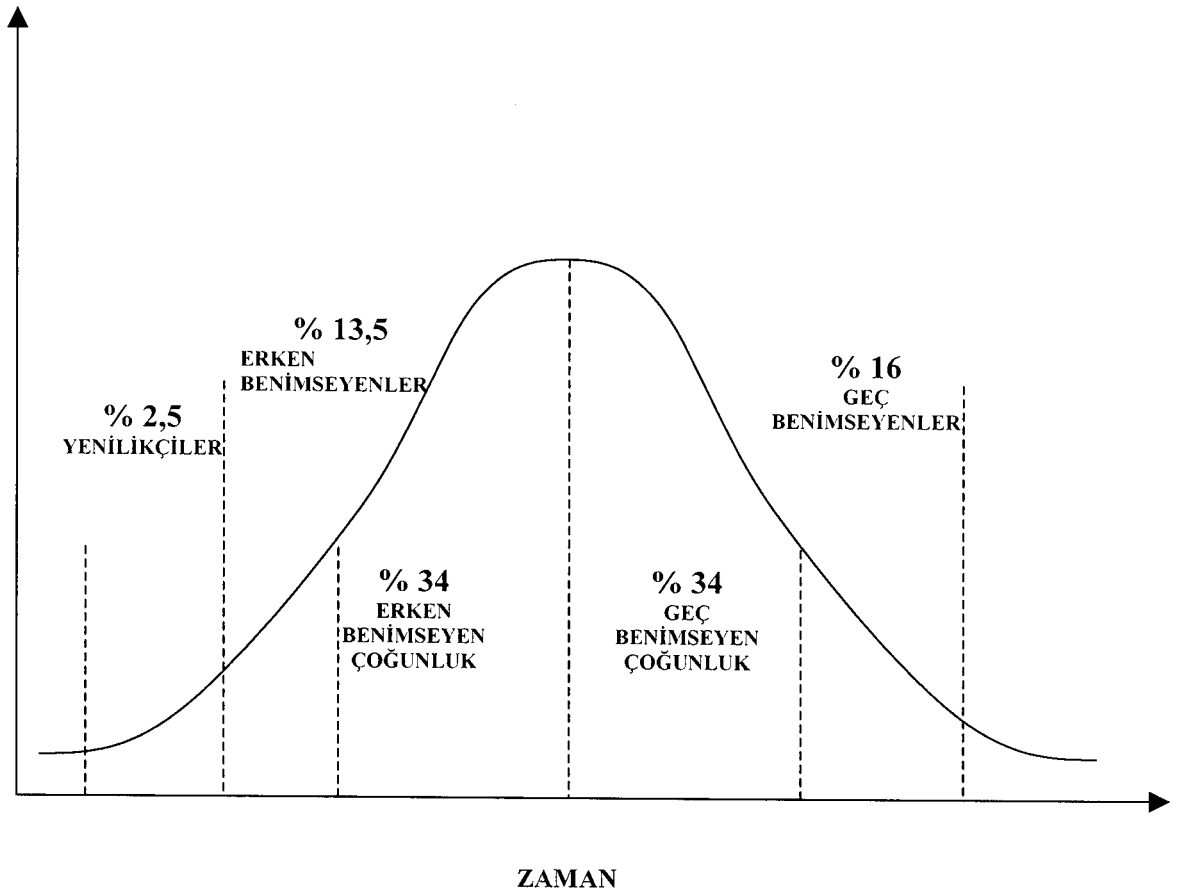
Bir tüketici, bir ürünü pek düşünmeden aldığı yada yeni bir ürünün bir parçasını elde ettiğinde belirtilen aşamaların birkaçı içinde de eş zamanlı olarak hareket edebilir. Bu durum benimseme sürecinin varlığını ortadan kaldırmaz, fakat bu süreçleri daha kısa bir zaman içine sıkıştırır.

Benimseme aşamalarının düzeninin ve her bir aşamadaki en etkili iletişim türlerinin iyi anlaşılması, tüketici davranışlarıyla uyumlu olan bir reklam kampanyasını geliştirmek için yeni ürünü pazarlayan firmanın işini kolaylaştırır. İlk olarak ürünün farkına varılması ve yararlılığı hakkındaki bilgiyi anlatmak için daha fazla reklam yapılmalıdır. Bu zaman işlerken, tüketici yeni ürünü seçme, deneme ve uyum sağlama için daha çok başkalarına bağlı olduğundan, reklam daha çok bireysel öğeleri içermelidir. Yeni ürünün nitelikleri benimseme sürecini etkileyeceği için benimseme oranını yavaşlatabilen olumsuz özellikleri ortadan kaldırmak gereklidir.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Hisrich, Peters, **Ön.ver.**, s.286-287.

Tüketicilerin benimseme sürecinin hangi aşamasında olduğunu pazarlama yöneticileri tarafından anlaşılması, benimseme sürecini hızlandırmak için daha etkin pazarlama stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olur.

**BENİMSEYENLERİN
BİRİM SATIŞLARI ve
YÜZDESİ**



Şekil 6. Benimseme Süreci

William G. Zikmund ve Michael d'Amico, **Marketing** (Southwestern College Pub. 2001)den uyarlandı.

5.2.Ürünü Benimseme Sürecinde Tüketici Grupları

5.2.1. Yenilikçiler

Yeni bir şeyi ilk olarak denemek isteyen tüketiciler, yeni bir ürünü ilk olarak alacak olanlardır. Bu insanlar, cüretkar, cesaretli olmak isteyen ve değişimcidirler. Yenilik meraklıları yeni fikirleri denemeye istekli olduklarından pazarda kabul görmüş bir ürünü almakta oldukça önemlidirler. Bu cüretli grup sayıca azdır. Bu grup üyeleri ortalama tüketici profiline göre daha genç ve daha tahsillidirler. Genellikle daha yüksek gelir grubuna mensup veya finansal olarak güçlü alıcılardır ve yeni bir üründe şanslarını denemeye isteklidirler.

5.2.2. Erken Benimseyenler-Önderi Takip Etme

Yenilik meraklılarından daha geniş fakat daha az maceraperest olan bu grup erken benimseyici gruptur. Yenilik meraklısı grubun pek çok özelliği erken benimseyen gruplar arasında da görülür. Erken benimseyen olmak; gelir, kendine güven ve henüz yaygın bir şekilde kabul görmemiş bir ürünü kullanabilecek eğitim gerektirir. Yenilik meraklılarıyla erken benimseyenler için başlıca ayırtedici fark, yenilik meraklıları ürünü hayat seyrinde, sunuş aşamasında satınalırlarken, erken benimseyenler büyüme aşamasında satın alırlar. Erken benimseyenler, ortalama bir insandan daha çok gazete, dergi okur ve yeniliğin ortaya çıktığı ürün kategorisinde yüksek kullanım oranına sahiptirler. Bu grubun üyeleri yenilik meraklılarının önderini takip etseler de kendi yerel gruplarıyla daha çok bütünleşmişlerdir. Erken benimseyenler, geç benimseyenlerin hangi yeni ürünün kabul edilebilir olduğunu, tayin etmelerine yardımcı olan fikir öncüleridir. Erken benimseyenler arkadaşlarını etkileyerek yeni ürünün benimsenmesine büyük bir şekilde katkıda bulunabilmektedirler.¹⁰¹

¹⁰¹ Zikmund, d'Amico, **Ön.ver.**, s.300-301.

5.2.3. Geç Benimseyenler

Geç benimseyenler veya son benimseyenler bir ürünü benimseyen son grubu oluşturmaktadırlar. Bu insanlar ürüne gereksinim duyarlar ancak sosyal, ekonomik ve eğitim sebeplerinden dolayı onu kabul etmekte çok yavaş davranmaktadırlar. Yenilikler, sosyo ekonomik konum olarak en alt seviyede olan bu daha yaşlı grup tarafından hoş karşılanmamaktadır. Geç benimseyenler eski modaya ve geleneklere meydan okumaları kabul etmemektedirler. Bu grup söz konusu ürün grubu “giyecek” olduğunda kolayca ayrılmaktadır. Yeni bir giysi tasarımı yenilikçiler tarafından, erken benimseyenler ve çoğunluk gruplarının üyeleri tarafından benimsenir en sonunda ağır davranan grup onu giyer.

5.2.4. Benimsemeyenler-Direnme

Yenilik ne olursa olsun her zaman, yeni ürünü hiçbir zaman satın almayan veya yeni tarzı benimsemeyen bireyler vardır, bu insanlar benimsemeyenler grubunu oluşturmaktadır.

5.3. Benimseme Durumuna Göre Grupların Kullanımı

Yeni bir ürünü sunmak üzere olan planlamacılar, benimseme sürecine göre çeşitli benimseme grupları için yakın tahminler yapmalıdır. Bu grupların karakteristik özellikleri pazar bölümlere çabaları için bir temel teşkil edebilir. Gençlik, maceraperestlik, ekonomik kaynaklar ve diğer değişkenler genellikle benimseyen gruplar arasında yaygın değildir. Benimseyenlerin özelliklerinin araştırma ve analizleri yeni ürünün sorunsuz benimsenmesine yarayabilir, şüphesiz bu da pazarlama yöneticilerinin olumlu netice almasını sağlayacaktır.¹⁰²

¹⁰² Aynı, s.301-302.

5.4.Benimseme Sürecinde Tüketici Risklerinin Etkileri

Benimseme sürecindeki safhalar arasındaki hareketlenme iki önemli değişkene bağlıdır; bunlar ihtiyaç ve risktir. Bir tüketicinin benimseme gruplarına gereksiz bir ürün yerine gerekli bir ürün için girmesi daha muhtemeldir. Bunun yanında risk, benimseme sürecinin her safhasında çok büyük rol oynamaktadır.

Tüketici riski algılama sürecinden dolayı subjektiftir. Ürün kategorisine göre her bir algılama bir uçtan diğerine farklılık gösterecektir. Risk, ayrı ayrı tüketicilerin belirli isteklerini karşılayabilmesi söz konusu olan ürün için algılanır. Bu yüzden bir ürün güvenlik anlayışından dolayı değil finansal, sosyal ve fiziksel anlamlardan dolayı da riskli olabilir. Yani ürün bir tüketicinin değerlerine aktarmak istediği özelliğe uymamış olabilir. Arkadaş grubu arasında tutulmamış olabilir veya hali hazırda alternatifi olan markadan çok daha pahalı olabilir.

Yönetim yeni ürünün tanıtımında tüketici riskini göz önünde bulundurmalıdır. Medya planlaması, demonstrasyonlar, karşılaştırmalar, referanslar, ücretsiz numuneler, kuponlar, deneme boyları ve garanti belgeleri riski en aza indirmede kullanılabilir. Risk azaltılırsa daha çok benimseme olur ve daha çok bağlılık oluşur.

5.4.1. Yenilik Özellikleri

Yeni bir ürünü pazarlamada özel ürün niteliklerine ve üretici tarafından yaratılan marka imajına özel bir ilgi gösterilmelidir. Yeniliğin algılanan vasıfları ve ayırt edici özellikleri, benimsemenin olduğu oranı belirlemektedir. Bu özellikler; nisbi avantaj, uygunluk, karmaşıklık, bölünebilirlik ve iletilebilirliktir.

5.4.1.1.Nisbi Avantaj

Bir yeniliğin yerini aldığı yada pazar içinde rekabet ettiği şeye olan üstünlüğün derecesi onun nisbi avantajıdır. Örneğin; fosfat içermeyen bir deterjan, yerini aldığı eski ürüne veya halen eski formülünü koruyan rakip bir ürüne karşı algılanmış bir nisbi

avantaj sergilemiştir. Pek çok işletme tarafından kullanılan strateji, herhangi bir üründe nisbi avantaj yaratan ürün farklılıklarını tespit etmektir. Boğaz ağrısını birkaç saat içerisinde tedavi edebilecek yeni bir ilaç herhangi bir ürünün karşısında bariz bir avantaja sahip olacaktır ve bu ürünün benimsenme oranını artıracaktır. Ancak bir yeniliğin nisbi avantajının varsayılan sosyal sisteme mensup kişilerin algılamasına bağlı olduğu unutulmamalıdır.

5.4.1.2.Uygunluk

Uygunluk, yeni ürünün müşterinin mevcut değerleriyle ve tecrübesiyle uygun olma derecesine dayanır. Algılanan imajı, kültürel normlarla uyumlu olmayan yeni bir ürün, uyumlu olandan daha yavaş benimsenecektir. Ayrıca başarısızlıkları görülen diğer ürünlere benzeyen yeni ürünlerin benimsenmesi daha uzun sürede olacaktır.

Örneğin; hazır kahve (neskafe) beklenen başarısını elde etmede başlangıçta bazı engellerle karşılaşmıştır. Ürün ev hanımlarına ilk olarak zaman kazandırması yönüyle lanse edilmiştir, ancak kadınlar zaman kazandıran ürünleri tembellik olarak değerlendirmişler ve hazır kahveyi reddetmişlerdir. Araştırma bu eğilimi saptamış ve reklam programı mevcut norm ve değerlerle daha uygun hale gelmesi için düzeltilmiştir. Pazarlamacı, başarı oranını ve benimsenme oranını arttırmak için ürünün mevcut değer ve normlara uygun olduğunu unutmamalıdır.

5.4.1.3.Karmaşıklık

Karmaşıklık bir yeniliği anlama veya kullanmadaki zorluk derecesidir. Eğer tüketici işe yararlılığını değerlendiremezse ürünün o pazardaki benimsenmesi gecikmektedir. Yeni bilgi gerektiren ürünler de benimsenmede uzun zaman gerektirmektedir. Uzun süre çıkartılmadan kullanılabilen kontak lensler kabul görmek için uzun süre beklemiştir, çünkü tüketiciler yatarken çıkartılmayan lenslerin tehlikeli

olduğunu iddia eden eski bilgiyi düzeltecek, geniş kapsamlı bir açıklamaya gereksinim duymuşlardır.¹⁰³

5.4.1.4.Bölünebilirlik

Yeni ürünün sınırlı bir oranda denenebilme derecesi onun bölünebilirliğidir. Tüketicinin yeni ürünün küçük deneme boylarını düşük fiyatlara satın alabilmesi benimseme oranını arttırabilmektedir. Böyle düşük ölçekli bir satınalmanın riski asgaridir ve tüketiciye mevcut markasına bir alternatif olarak deneme imkanı vermektedir. Yenilenmiş özellikleriyle on günlük ücretsiz bir ev testi girişimi de küçük deneme boyu testiyle aynı etkiyi vermiştir. Ancak pek çok ürün küçük ölçekli veya ücretsiz ev testi ile satılamaz. Bilgisayar ve makineler gibi endüstriyel ürünleri hareket ettirmek zordur ve bu yüzden daha sabit satınalma kararlarına ihtiyaç duyarlar.

Pazarlamacılar son zamanlarda yeni ürünler için daha çok deneme boyu ve daha çok ücretsiz numune sunmuşlardır; deterjanlar, deodorantlar, şampuanlar ve diş macunları benimsemeyi arttırmak için küçük boyutlarda numuneler şeklinde son zamanlarda evlere dağıtılmıştır. Belirtiler bu yaklaşımın müşteriyi benimseme sürecindeki deneme safhasına getirmek için ihtiyaç duyulan reklamların fiyatından daha az maliyetli olduğu yönündedir. Pazarlamacıların, müşterilerin yeni ürünü en az riskle mümkün olan denemelerini sağlamaları gerekmektedir.

5.4.1.5.İletilebilirlik

İletilebilirlik yeni bir ürünle ilgili bilgilerin pazardaki müşterilere kolayca ulaşabilme derecesidir. Kıyafet ve otomobil gibi görünebilir ürünler ve televizyon, müzik seti gibi kolayca sunulabilir ürünler, genellikle yüksek iletilebilirlik kategorisindedir. Çok karmaşık olan ürünleri müşterilere iletebilmek en zor olanıdır. Oyuncak endüstrisi ürünlerinde iletilebilirlik çok kritiktir. Yeni bir ürün anlaşılabilme, ilgi ve satınalma isteği testlerinden tam olarak geçmiş olsa bile tüketiciler onun

¹⁰³ Hisrich, Peters, **Ön.ver.**, s.288-289.

kullanım ve anlama kolaylığı olduğunu algılamazlarsa onu satın almamaktadır. Tüketiciler karmaşık açıklamaları okumaktan hoşlanmazlar ve yeni oyunun yararları açıkça iletilmiş bile olsa ürünün benimsenme oranı oldukça fazla etkilenecektir. Belki de tüketicilerin oyunu nasıl oynayacaklarına kolayca yardımcı olan, genelde çoğu oyunun televizyon şovlarının versiyonu olarak geliştirilmelerinin sebebi budur.

Yukarıdaki bütün faktörlerin benimseme süreci üzerinde kesin bir etkisi olduğu bulunmuştur. Her birinin etkisi elbette ürün ve endüstriye göre değişmektedir. Diğer bütün dört faktör yerine getirilmiş olsa bile bir tanesinin eksikliği ürünü yok edebilir. Bu yüzden satın alma kararında esas olan faktörleri tanıması ve buna göre pazarlama çabalarına odaklanması bir işletme için önemlidir. İşletme ayrıca satın alma karar sürecindeki her bir faktörün önemi ve ağırlığını belirlemek zorundadır. Örneğin yeni bir ürünün rakip ürünler karşısında nisbi bir avantajı olabilir, ancak bunun yanında, aynı zamanda pazara bu yararları iletmek için çok karmaşık olabilir veya mevcut normlara uygun olmayabilir. Alternatif olarak yeni bir ürün kültürel normlara uygun, anlaması kolay ve bölünebilir olduğu halde diğer rakip ürünler karşısında belirli bir avantajı olmayabilir.

Yönetim her bir faktörün tüketicinin karar verme süreciyle olan ilgisi ve önem derecesini dikkatlice değerlendirmelidir. Bu önemli bilgiler daha sonra pazarlama stratejisinin planlanmasında ve yürütülmesinde kullanılabilir. Eğer ürün karmaşıksa promosyon stratejisi seçici satış teknikleri, etiketleme vb. bu negatif niteliği düzenlemek için pazarlama programına dahil edilebilirler. Ürünün yapısına bağlı olarak bölünebilirlik her zaman mümkün olmayabilir. Ancak bir alternatif olarak işletme, bir garanti belgesi, ücretsiz bakım, ev denemesi veya ilgili diğer servisleri sunabilir. Demonstrasyonlar (gösteri) gibi promosyon stratejileri de iletilebilirlik probleminin giderilmesinde yardımcı olabilir. Yeni ürün, pazarlama stratejilerinin tüketicinin algılamasını sağlayabilmesi için dikkatlice analiz edilmelidir.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Aynı., s.290-291.

6. YENİ ÜRÜNLERDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

Her sene meydana gelen binlerce ürün başarısızlığı dünya ticaretine milyarlarca dolara mal olmaktadır. Bir çalışma yeni tüketim ürünlerinin yüzde 80'lik bir oranda başarısızlığa uğradığını belirtmiştir. Başka bir çalışma her yıl 13.000 yeni ürünün pazardan pay almasına rağmen yaklaşık beş yıl içine bunların sadece yüzde 40'ının varolabileceğini öne sürmektedir. Neden bu kadar yeni ürün başarısızlığa uğramaktadır, araştırılmaktadır. Bunun birkaç nedeni vardır: Fikir iyi olsa da pazar ihtiyacı fazla hesaplanmıştır veya ürün yanlış bir şekilde pazarda yer almıştır, fiyatı yüksek tutulmuş veya çok az reklamı yapılmıştır. Üst düzey bir yönetici çok iyi bir fikri düşük pazarlama araştırma sonuçlarına rağmen zorlamış olabilir. Bazen ürün geliştirme maliyeti beklenenden daha yüksek olabilir ve bazen rakipler beklenenden daha sıkı mücadele edebilirler.

Bu kadar çok yeni ürün başarısızlığa uğramasıyla işletmeler yeni ürün başarılarını nasıl geliştireceklerini öğrenmek için isteklidirler. Bir yol başarılı yeni ürünleri tespit edip ortak yönlerini bulmaktır. Çeşitli çalışmalar yeni ürün başarısının daha yüksek kaliteli, yeni özellikli, kullanımda daha işe yarayan kendine has üst düzey ürün geliştirmeye bağlı olduğunu ileri sürerler. Başka bir anahtar başarı faktörü ise işletmenin hedef pazarının, ürün gereksinimleri ve ürünün geliştirilmeden önceki yararlarını, dikkatlice tarif ettikleri ve görüş bildirdikleri, geliştirmenin öncelikli olduğu iyi tanımlanmış ürün konseptidir.¹⁰⁵

Yeni ürün geliştirme, iş dünyasının en değerli malvarlığıdır ve işletmeler hızla değişen teknolojiler, yeni ve şiddetli rekabet ve radikal olarak değişen pazar alanları gibi değişikliklerle başa çıkmak için yeniden yapılanır ve yeniden strateji oluşturmaktadırlar. Yeni ürün geliştirmenin zaman etkinliğini ve yeterliliğini geliştirebilen bu tür işletmeler kazananlardan olacaktır. Yeni ürün başarısı bir çok işletme için elde edilemez bir amaç olarak kalmaktadır. Bununla birlikte müşteri hizmeti, ürün kalitesi ve ürün etkinliği gelişimlerinde yer alan diğer yönetim alanlarında

¹⁰⁵ Eric N. Berkowitz ve diğerleri, **Marketing** (5. basım, ABD.: Irwin McGraw-Hill, 1997), s.297-298.

önemli adımlar atılırken ürün yeniliği 20 yıl önce varolan vur-kaç mantığında kalmıştır.¹⁰⁶

Yeni ürünler bazıları kontrol edilebilir ve bazıları da kontrol edilemez pek çok nedenden ötürü başarısız olmuştur. Yinede ileri görüşlü bir pazarlamacı, bu durumların çoğunu önceden kestirebilir ve yeni ürüne bir yön verebilir veya onu zararlardan uzak tutabilir.¹⁰⁷

En sık karşılan başarısızlık nedenleri şunlardır;

- Yetersiz pazar araştırması
- Yüksek geliştirme maliyetleri
- Yeniliğin kısa ömürlü olması
- Pazarlama becerilerinin eksikliği
- Yüksek üretim maliyetleri
- Rekabet edebilme avantajı eksikliği
- Kollektif gurur

Yetersiz pazar araştırması abartılı satış projeksiyonlarından kaynaklanabilir. Bazen geliştirme maliyetleri başlangıçta planlanandan daha yüksek olmaktadır. Yeni ürün bir rakip tarafından önceden farkedilir edilmez kullanılamaz (modası geçmiş) hale getirilebilir; bu rekabetçi eşleşme yeniliğin ömrünü kısaltır. Pek çok işletme yenilik ve yeni ürün geliştirmede kabiliyetlidir ancak uygun pazarlama becerilerine veya ürün için dağıtım kapasitesine sahip değildirler. Yüksek üretim maliyetleri de ürün başarısızlığının iyi bilinen bir nedenidir; işletmeler bazen üretim maliyetlerini pazarda rekabetçi olabilmek için düşürmekte yeterince hızlı değildirler. Ürün başarısızlığının bir başka nedeni de rekabetçi avantajın olmamasından kaynaklanan kendine has noktaların bulunmamasıdır.

Son olarak ürün geliştirme sürecinde yeni ürün geliştirme takımı ve geliştirme sürecinde bulunan diğer çalışanların ürünün başarısız olacağını farkettileri ancak kolektif gurur sebebiyle ürünün sonlandırılması ve bununla birlikte kayıpları engellemek yerine devam edildiği durumlar da vardır.

¹⁰⁶ Robert G. Cooper, "New Products: The Factors That Drive Success" **International Marketing Review**, Vol.11 No.1: 60-76, (1994), s.60.

¹⁰⁷ Courtland L. Bovee, Michael J. Houston ve John V. Thill, **Marketing** (2. basım, ABD.: Irwin McGraw- Hill, 1995), s.290-291.

Yeni ürün geliştirme başarısızlığına etki eden en önemli altı değişken şöyle sıralanır;

- Pazar çok rekabetçidir,
- Piysaya sürülmeden önce yetersiz pazar araştırması yapılmıştır,
- Ürün pazar için yeni veya orijinal değildir,
- Ürün kullanıcılara gereksiz fayda ve yararlar sunmaktadır,
- Yetersiz satış gücü gayreti ve eğitimsizliği,
- Yetersiz promosyon ve reklam stratejileri.

Birincisi işletmenin kontrolü dışında olan çevresel bir faktördür. Pazarlama, işletmenin yeni ürün geliştirme sürecinde uygun davranış ve kararları aldığı beş faktöre göre başarısızlık olasılığını büyük ölçüde düşürmek durumundadır.

6.1.Ürün Başarısızlığını Önleme

Yeni ürün geliştirme sürecindeki her aşamada, ürün fikirleri ve önerileri geri çevrilebilir. Yıpranma oranı ilk aşamalarda daha yüksektir. Yeni düşünce süreç içinde hareket ederken yatırıma harcanan para artacağından yeni ürün geliştirmenin maliyeti de artar. İlk aşamalarda çok iyi reklam gösterimi olması tavsiye edilmektedir. Varolan ürün üzerinde gerçek bir avantajı olmayan bir ürün, varolan ürünlerle mücadelede zorlanır. Taklit bir ürün yeni pazarlarda başarılı olabilir fakat kendine özgü özellikleri ve avantajları olan ürünler, gerçek yeniliklerin daha başarılı olduğunu kanıtlamıştır.

Yeni bir ürün geliştirilmesinde yapılan yatırımda ne kadar teknik çaba sarfedildiğinin önemli olmaması, performans beklentilerini karşılayamayabilmektedir. Problem, genellikle yatırımlar için önemli bir miktarda para harcandığı zaman ortaya çıkar ve işletme, ürünün performans karakteristiklerinin beklendiği kadar iyi olmamasına rağmen ürünü tanıtmaya karar verirse, arzu edilen ve meydana gelen ürün nitelikleri arasında büyük fark varsa, ürün muhtemelen ticari aşamalarda başarısız olmaktadır.

Pazarlama araştırmalarının olmayışı ya da hatalı araştırma yeni ürünün başarısızlığına sebep olabilir. İyi araştırma bilgisi, arzu edilen ürün nitelikleri, pazardaki hedeflerin belirlenmesi ve ürün konumunu belirlemede yardımcı olmaktadır.

Bir pazara çok geç girmenin ya da erken girmenin riskleri vardır. Yeni bir ürün geliştirilmesindeki kaygı ve ticari aşamaların eksik olması çoğu zaman endüstriyel ürün işletmelerindeki yüksek teknoloji ürünlerde meydana gelmektedir.

Belirtilen bu nedenlerden ötürü, işletme yöneticilerine göre, yeni bir ürünün başarısına katkıda bulunan altı önemli değişken şu şeklide sıralanabilir,

- Müşteri / kullanıcı yararının önemi,
- Mevcut pazarlama becerisiyle sinerji etkisi yaratması,
- Mevcut üretim ve teknik becerilerle sinerji etkisi yaratması,
- Yüksek üretim kalitesi,
- Uygun konumlandırma veya hedef pazar ve fiyatlandırma stratejileri,
- Dağıtım kanalı desteği.

Bunlara bağlı olarak, yeni ürün geliştirmedeki başarı faktörleri şu şeklide tanımlanabilir;

- Rakiplerden önce yeni ürünü geliştirmek,
- Maliyet liderliği,
- Müşteriler arasında algılanan üstünlük,
- İlk başarıyı sağlamak için aynı dağıtım kanallarının ve mevcut müşterilerin kullanılması.¹⁰⁸

6.2.Yeni Ürün Geliştirilmesindeki Tuzaklar

Yeni ürünlerin geliştirilmesiyle birlikte ortaya çıkan tuzaklardan birine düşmek kolaylıkla gerçekleşebilir. Bu tuzaklar beş farklı şekilde ortaya çıkmaktadır; rekabet aldatmacası, pazarın faaliyet alanı, yetenek, aldatıcı ürün (yeni buluş), pazarlama analizi ve strateji.

¹⁰⁸ Tenekecioğlu, Ersoy, **Ön.ver.**, s.157.

6.2.1. Rekabet Aldatmacası Tuzağı

Rekabet aldatmacası, işletmelerin yaklaşımlarının doğru olduğuna inandıkları ve çok fazla engel olmadan dünya pazarını ele geçirebileceklerine inandıkları durumla ilgilidir. Çoğu zaman böyle işletmeler, yeni ürün gelişiminde çok fazla hırslı olan pazar planlarına sahiptir. Aynı anda birçok pazarda harekete geçmek son derece zordur ve özel pazarlar için özel ürünler üretmek gerekli olabilir.

Bundan dolayı rekabet aldatmacasından sakınmak için, işletmelere ulusal ya da geniş uluslararası pazarlara açılmadan önce, daha küçük test pazarlarında deneme yapmaları tavsiye edilir.

Bazı yöneticiler yeni ürünlerin satışlarını çok çabuk arttırmak istedikleri için, ürünlerinin bir çok pazara hemen tanıtılması gerektiği fikrini benimsemektedirler. Ortaya çıkan farklılık birkaç işletmenin bir ürünü ortaya çıkarmak için gerekli ihtiyaçlara uyum sağlayan araştırmalara sahip olmasıdır. Eğer işletme bu araştırmalara sahip değilse kalite problemleri ortaya çıkabilir, araçlar ve müşteriler yeni ürünü ve işletmenin tüm ürünleriyle ilgili endişelere sahip olmaya başlayabilmektedir.

Rekabet aldatmacası kolektif gururdan da kaynaklanabilmektedir. Yeni ürün, piyasaya sürülmeden önceki pazar araştırmaları ve genel kanı onun başarısız olacağı yönünde olduğu halde kolektif gururdan dolayı ürün geliştirme durdurulacağına piyasaya sürülebilir.¹⁰⁹

6.2.2. Sınırlanmış Faaliyet Alanı ve Rekabet Tuzakları

İkinci tuzak da ilgili pazarda çok fazla sınırlı faaliyet alanına sahip olmaktır. Bu tuzağa düşen işletmeler genelde küçük ulusal pazarlarda veya orta derecede egemen olunan bölgesel pazarlarda yer almaktadırlar. Çok aşırı hırslı olmadan ve rekabet aldatmacası tuzağına düşmeden yeni ürünün geniş pazarlara sunulması için ağır düzenleme maliyetlerinin olmadığı bir şekilde tasarlanması tavsiye edilmektedir.

Pek çok durumda işletmeler başlangıçta uluslararası pazarlarda lisan, kültür ve teknik standartlar şeklinde ortaya çıkan pazarlama engellerini aşmak için plan yapmak

¹⁰⁹ Frank Bradley, **Marketing Management**, (Prentice-Hall, 1995), s.483-485.

durumundadırlar. Pazar üzerinde kontrol sahibi olmak isteyen işletmeler yeni ürünlerin toplam potansiyelinin daha geniş görüntüsünü elde etmek için ürün pazar testlerini sürecin başlarında ulusal ve uluslararası pazarlarda yapma eğilimindedirler.

Üçüncü yeni ürün geliştirme tuzağı işletmenin alanındaki rekabeti ve maliyet yapısına dayanır. Pek çok pazarda yerinden oynatmanın güç olduğu rakipler vardır. Uluslararası pazar liderlerine (özellikle işletmenin belli alanlarda rekabeti yoksa) saldırmak saçmalık olur. Başarı, maliyet liderliği, kalite ve dağıtım yerlerine ulaşma gibi şeylerin dahil olduğu bir rekabete bağlı olabilmektedir. İşletme ayrıca geliştirme maliyetlerinin beklenenden fazla olması durumuyla da karşılaşabilir. Ürün piyasaya sürüldükten sonra işletme yeteri kadar çabuk düşmeyen ürün maliyetleriyle karşılaşabilmektedir.

6.2.3. Pazar Yanılsaması ve Pazar Analizi Başarısızlığı

Yeni ürün geliştirilmesinde en çok olduğu söylenen tuzak yeniliğin bir pazar yanılsaması olduğudur. Burada yeniliğin müşterinin yeniliği nasıl algıladığı olduğunu gözönünde bulundurmak gerekir. Maalesef işletmeler genellikle hiçbir üstün noktaları olmayan ürünleri geliştirmektedirler. Bu problemin kaynağı teknoloji zorlamasına bağlı olan şirket felsefesiyle ortaya çıkarılabilir. Tehlike şudur ki, teknik olarak harika ürünler üretilebilir ancak istisnai bir değeri varmış gibi algılanmayabilir. Birleşik bir tehlikede ürün rekabet tarafından taklit edilebilir veya modası geçmiş hale getirilebilir.

Yeni ürün geliştirilmesindeki en temel tuzak pazarlama analiz ve stratejisine dayanmaktadır. İşletmedeki zayıf pazarlama, işletmelerin yukarıdaki tuzaklara neden düştüklerinin cevabıdır. Bazı durumlarda pazar araştırması yetersiz ve satış projeksiyonları gereğinden fazla iyimserdir. Diğer durumlarda, giriş düzeyindeki fiyatlandırmanın pazarlama stratejisi başlangıçta yüksek satışlar sağlayabilir ancak kar az olacaktır. Genelde bu tip işletmelerin ürün hakkında yeterli pazarlama bilgisi veya dağıtım kabiliyetleri yoktur veya bunları uygun olarak yerine getirmek de başarısızlardır.¹¹⁰

¹¹⁰ Aynı, s.485-488.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PINAR ENTEGRE ET ve UN SANAYİ A.Ş.’DE YAPILAN UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

1.1.Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmanın amacı; tezin teori kısmında verilen bilgilerin çatısı altında, yenilikçiliği kendisine “Pınar, yenilik pınarım” şeklinde slogan olarak benimsemiş, Yaşar Holdingin Pınar Markasının et ürünlerinde faaliyet gösteren Pınar Entegre Et ve Un Sanayi Anonim Şirketinde, yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin ve yeni ürün geliştirme sürecinin incelenmesidir.

1.2.Araştırmanın Önemi

Dünyada yeni ürün geliştirme faaliyetleri, yoğun olarak tüketim ürünlerinden gıda ürünlerinde yapılmaktadır. Bu nedenle araştırmada, Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.’nin başarılı olmuş Pınar Hindi ürünü incelenmiştir. Bu ürün Türk toplumu için ve üretici firma için de yeni bir ürün olması dolayısıyla önemli bir farklılığa sahiptir. Pınar Hindi, ülkemizdeki et türlerine alternatif bir tür yaratması açısından ve hindi eti tüketimi alışkanlığını Türk toplumuna kazandırdığı için, Türk halkının et tüketimi alışkanlığını değiştirme yönünden büyük bir öneme sahiptir.

1.3.Araştırmanın Sınırları

Araştırmada elde edilen veriler, uzman kişilerle yapılan yüzyüze görüşmelerle sağlanmıştır. Bu kişiler şirket çalışanı olduğu için verdikleri bilgilerin şirketi övücü ve olumlu yönde olması araştırmada sınır teşkil etmektedir.

1.4.Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmadaki amacın, Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.'nin yeni ürün geliştirme faaliyetleri incelenmesi, olmasından dolayı araştırma yöntemi olarak; bir konu, birey ya da nesneyi kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlamaya yarayan tarama modeli kullanılmıştır.¹⁰³ Araştırma verileri, uzman kişilerle yapılan yarı yapılmış bireysel yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir. Bu uzman kişiler Pınar Et Ar-Ge Müdürü, Pınar Et Hindi Üretim Tesis Müdürü, Pınar Hindi Ürün Yöneticisi, Yaşar Birleşik Pazarlama İzmir Bölge Müdürü, Pazar Araştırma Geliştirme Yönetmeni, Pınar Et Maliyet Muhasebesi Şefi, İnsan Kaynakları ve Eğitim Şefi, Pınar Hindi Eskişehir Satış Yönetmenidir. Elde edilen bulgular, edinilen kişisel izlenimlerle yorumlanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

2. PINAR ENTEGRE ET ve UN SANAYİ A.Ş.

Pınar Et, Türkiye'nin dünya ve Avrupa Topluluğu standartlarına uygun ilk entegre et tesisidir. 1985 yılında faaliyete geçen Pınar Et'in amacı, Türkiye'de hayvancılık sektörünün gelişmesine katkıda bulunmak ve sahip olduğu üstün teknolojik donanımın tüm imkanlarından yararlanarak tüketiciye sağlıklı, güvenilir, lezzetli et ve et ürünleri sunmaktır.

¹⁰³ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (7. basım, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti., 1995), s.77.

2000 yılında Pınar Et; dondurulmuş et ürünlerinde %86.6, sucukta %15.3, sosiste %28.8, salamda %25.8'lik pazar payları ile lider konumdadır.

Yılda 127.500 baş dana, 540.000 baş kuzu ve 1.850.000 adet hindi kesim ve işleme kapasitesine sahip Pınar Et, ISO 9001 kalite sistem belgesiyle kurulduğu 1985 yılından bu yana kalite ve hijyen kurallarını ön planda tutarak Avrupa Topluluğu standartlarında üretim yapmaktadır.

2000 yılında müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda, Açık Şarküteri Sosis, Hindi Tabaklı Döner ve çeşitli Dondurulmuş Hindi ürünleri pazara sunulmuştur.

2001 yılında 2 milyonun üstünde hindi kesmek hedeflenmiştir, 2002 yılında ise bu rakam 2.700.000'e ulaşacaktır.

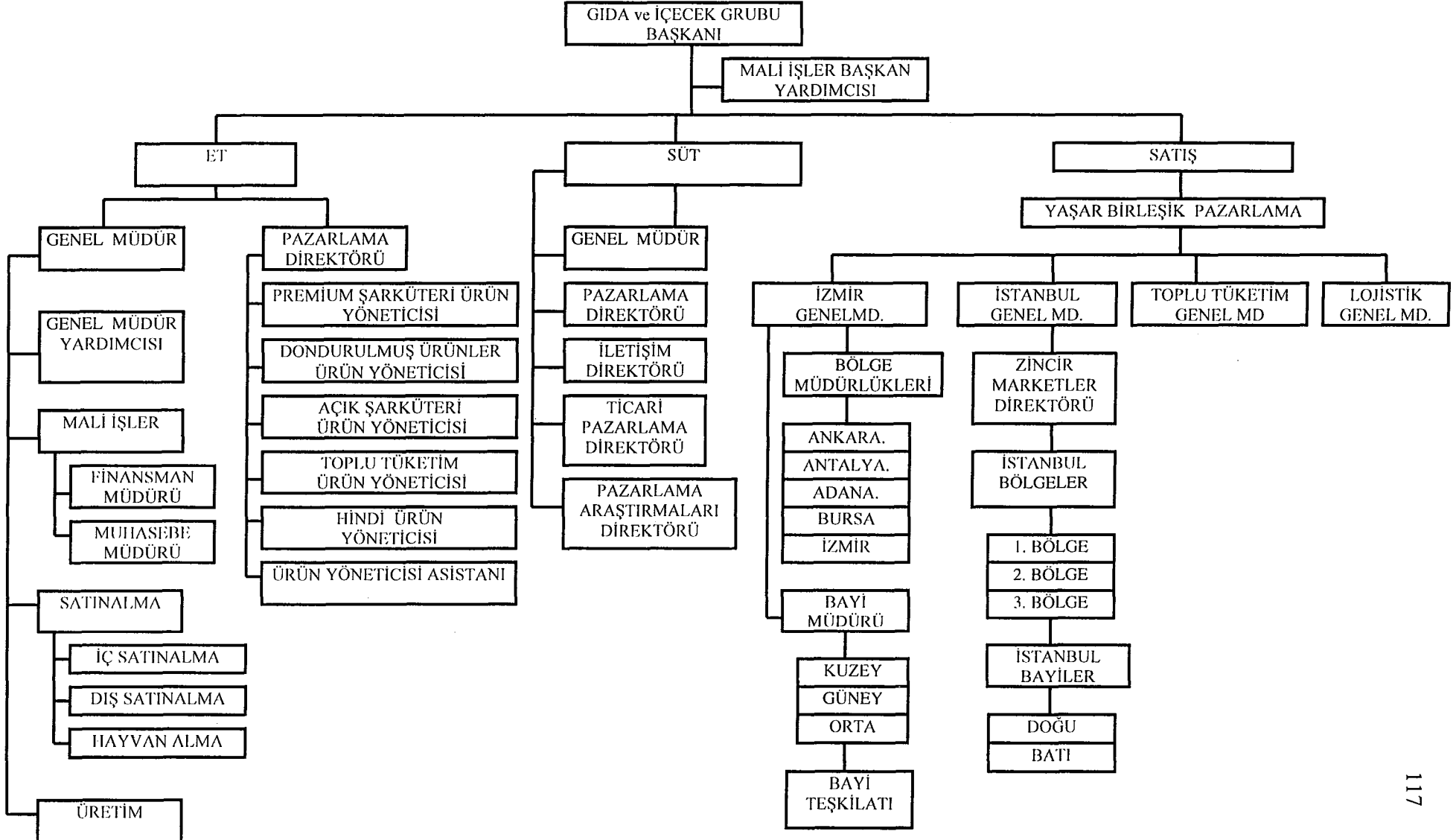
2.1.Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.'nin Organizasyon Yapısı

Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş. Yaşar Holdingin gıda ve içecek grubu başkanlığına bağlı bir kuruluştur. Gıda grubu başkanlığı Pınar Et, Pınar Süt ve satış şirketi olan Yaşar Birleşik Pazarlamadan oluşmaktadır.

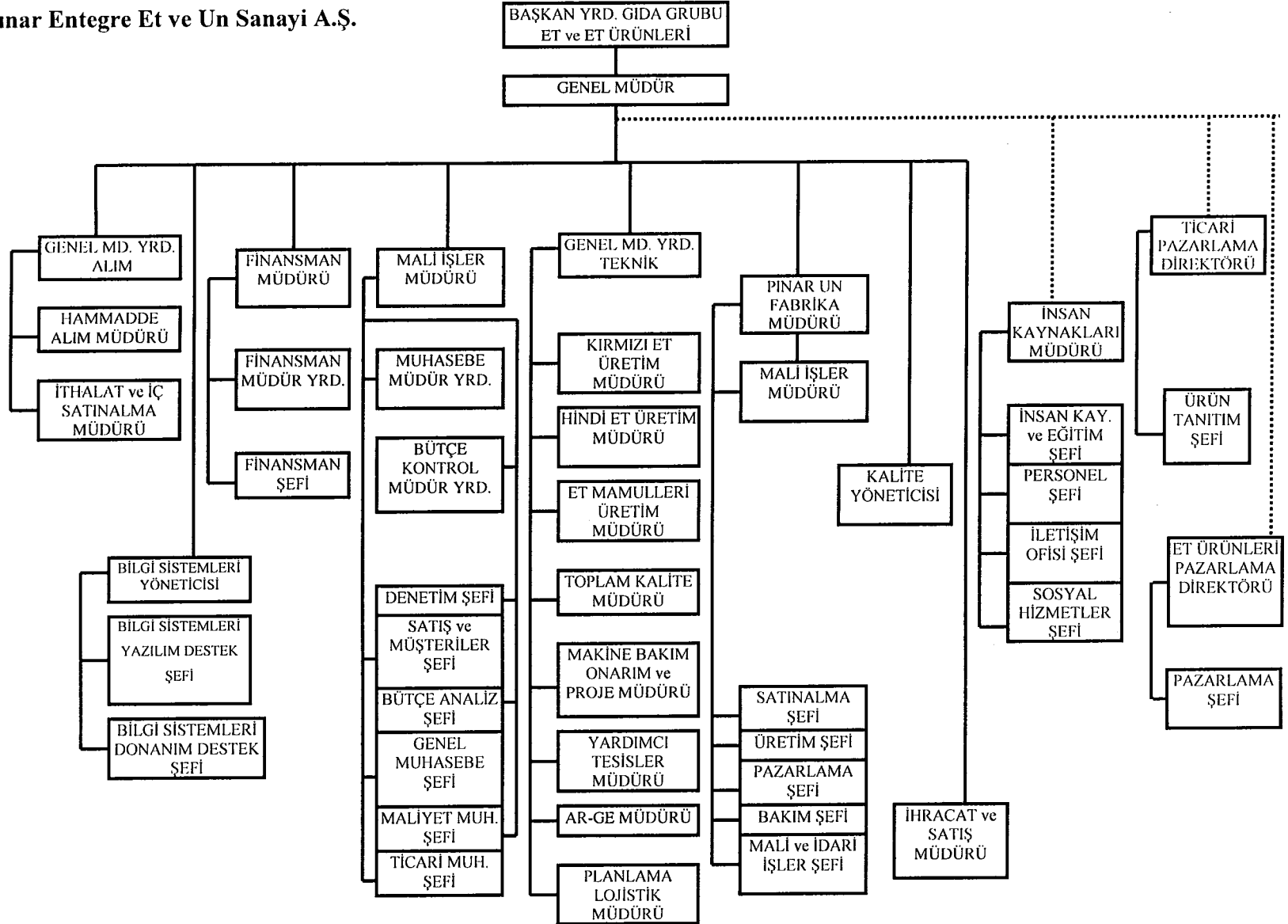
Pınar Et Genel Müdüre bağlı, satınalma genel müdür yardımcılığı, teknik genel müdür yardımcılığı, bilgi sistemleri yönetimi, finansman müdürlüğü, un fabrika müdürlüğü, kalite yöneticisi, ihracat ve satış müdürü, insan kaynakları, ticari pazarlama direktörlüğü ve et ürünleri pazarlama direktörlüğünden oluşmaktadır.

Pınar Hindi, Pınar Et içerisinde bir birimdir. Hindi et üretim müdürlüğü altında, üretim müdürüne bağlı olan, kesimhane üretim şefi, parçalama üretim şefi, paketleme üretim şefi, donuk ürünler işleme şefi ve pınar gıda grubuna bağlı olarak üretilen su ürünlerinin işleme şefliğinden oluşmaktadır.

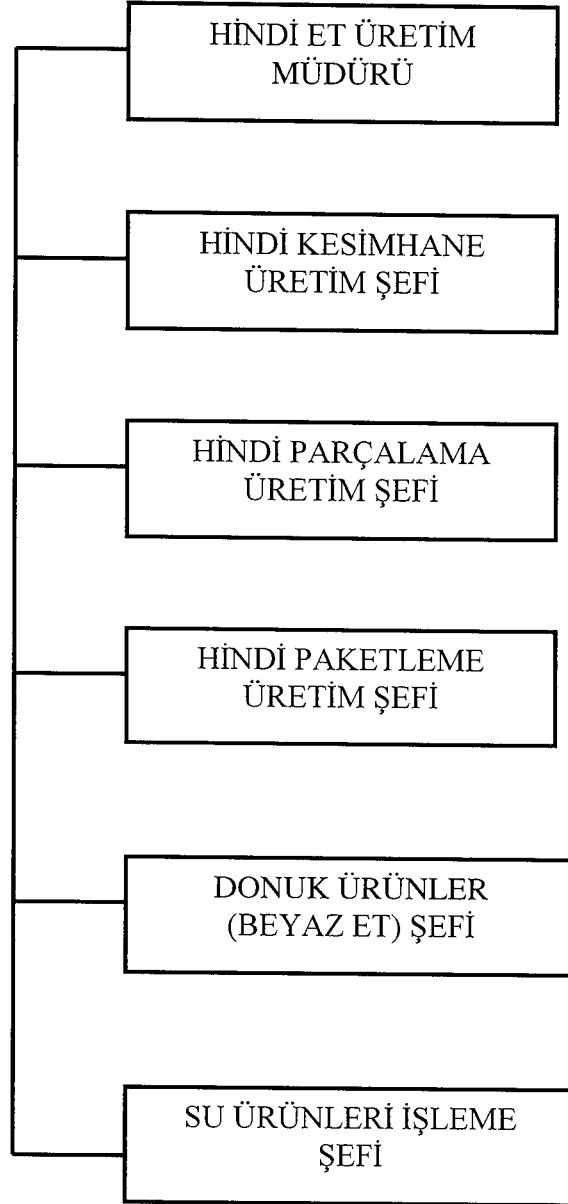
Şekil 7. Gıda ve İçecek Grubu Organizasyon Şeması



Şekil 8. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.



Şekil 9. Hindi Et Üretim Müdürlüğü



3. PINAR HİNDİ

Hindi projesi, Pınar Gıda ve İçecek Grubu, Pınar Et, Pınar Yem ve Çamlı Besicilik işbirliği ile Türk toplumunun hayvansal protein ihtiyacını karşılayarak, ülkemizdeki hindi yetiştiriciliğinin geliştirilmesi amacıyla tasarlanmıştır.

Çamlı Besicilik, anaç çiftlikleri ve kuluçkahanelerin işletmesini yapmaktadır. Burada üreticilere, yemin dışında veterinerlik hizmetleri ve ilaç konusunda da yardımcı olunmaktadır.

Pınar Et'in yabancı bir ortakla ülkemize damızlık olarak Kanada'dan getirttiği ve daha sonra yetiştiricilere dağıttığı özel besi ırkı beyaz hindiler, Pınar Yem'in hazırladığı özel yemlerle beslenmektedir.

1997 yılı Temmuz ayında temeli atılan ve yıl sonundan itibaren faaliyete geçen Hindi Tesisi, 7500 metrekare kapalı alan üzerinde, 23 milyon dolarlık yatırımla gerçekleştirilmiştir. Yapılan yatırım için teşvik ve dış kaynaklı kredi kullanılmıştır.

3.1.Pınar Hindi'nin Özellikleri

Araştırmada yapılan görüşmelerle sağlanan, Pınar Hindi hakkındaki bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Pınar Hindi Eti bilinen kara hindiden tamamen farklı, Kanada orijinli, Avrupa ve Amerika da BUT6 kodu ile bilinen özel besi ırkı beyaz hindidir. Anaç çiftlikleri ve kuluçkahanelerin işletmesi gıda grubu şirketlerinden Çamlı Besicilik tarafından yapılmaktadır. Hindilerin beslendiği yemler ise, yine bu gruba ait Pınar Yem tarafından özel olarak hazırlanmaktadır.

Yumurtadan elde edilen civcivler sözleşmeli besicilik modeli ile sayısı her yıl artan üreticiler tarafından yetiştirilmektedir. Dişi hindiler 15 hafta içerisinde 9-10 kg. ağırlığa, erkek hindiler ise 20 hafta içerisinde 15-20 kg. ağırlığa ulaşmaktadır. Üretim tesisleri yılda 30.000 ton hindi eti işleme kapasitesine sahiptir.

Pınar Hindi, dana ve kuzu etinin kullanıldığı her türlü yemekte kullanılabilmekte ve olumlu sonuçlar vermektedir. Ayrıca, Pınar Hindi yumuşak dokusu sayesinde, kısa sürede pişmesinden ve pişerken de ağırlık kaybetmemesinden ötürü bereketli bir et cinsi olmaktadır.

Pınar Hindi eti besin öğeleri açısından değerlendirildiğinde piliç, dana ve kuzu etinden daha düşük enerji (120-140 kkal/100g) sağladığı, daha düşük yağ (2.8-7.1 g/100g), daha düşük doymuş yağ (41.9-45.6 mg/100 g) içerdiği görülmektedir. Özellikle Pınar Hindi Filetonun kolesterolü (28.4 mg/100 g) çok düşüktür. Buna karşın Pınar Hindi etinin protein içeriği (21.4-23.6 g/100 g) diğer et çeşitlerine kıyasla daha yüksektir. Protein bütün yaşayan organizmalar için elzem olan kompleks organik bir bileşiktir. Hindi Eti proteininin çoğunluğu vücut proteinine dönüşebilmektedir. Hindi eti proteininin sindirilebilirliği %91-100'dür. Bu nedenle Pınar hindi eti iyi kalitede protein kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Pınar Hindi eti demir (1.1-1.4 mg/100 g) içinde iyi kaynak sayılmaktadır. Hayvansal yiyeceklerden etlerdeki demirin emilim oranı %25-30'dur. Bitkisel yiyecekler hayvansal yiyecekler ile karıştırıldığı zaman demir emilimi daha iyi olmaktadır. Örneğin bitkisel besinlerle alınan yemeğe 30 g hindi eti (bir köfte büyüklüğü) katıldığında demirin emilimi oranı 2-3 katına çıkmaktadır. Hindi eti Vitamin B2 (riboflavin), niasin, vitamin B6 ve vitamin B12 bakımından da iyi bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Aşağıdaki tabloda da belirtildiği gibi, Pınar Hindi eti dana ve kuzu etine göre daha yüksek protein ve daha düşük yağ içeriği ile daha üstün besin değerine sahiptir. Düşük yağ içeriği nedeni ile kolesterol miktarı oldukça azdır.

Tablo 3. Et Özelliklerinin Karşılaştırılması

	YAĞ (g)	PROTEİN (g)	KOLESTEROL (mg)	KALORİ (kcal)
DANA ETİ	16	18	92	219
KUZU ETİ	19	16	110	239
PİLİÇ ETİ	8	20	80	155
HİNDİ FİLETO	2	25	55	120
HİNDİ BUT ETİ	5	23	70	140

Pınar Hindi eti özelliklerine bakıldığında tavuğa göre daha dayanıklı, kırmızı ete benzer bir yapı göstermektedir. Pınar Hindi et ürünleri -26 C de Avrupa ve Dünya standartlarında olduğu gibi çok kısa sürede paketlenildiğinden -18 C de 270 gün ile 1 yıl arasında muhafaza edilebilmektedir. Hızlı dondurma neticesinde etin besin değerleri ve lezzeti açısından herhangi bir kayıp olmamaktadır.

Satış ve dağıtım; Pınar'ın tüm Türkiye'ye yayılmış bölge müdürlükleri, bayileri ve satış teşkilatları kanalıyla soğuk zincir kırılmadan frigorifik araçlarla kullanım yerlerine kadar ulaştırılarak yapılmaktadır.

Pınar Hindi etleri çok daha yumuşak olması, zaman ve enerji tasarrufu sağlayarak daha kısa sürede pişmesi ve daha lezzetlenmesi amacıyla marine (terbiye) edilerek kullanıma hazırlanmaktadır.

Marinasyon: Pınar Et'in son teknoloji ile tam otomatik makinelerinde el değmeden yapılan bir terbiye işlemidir. Marinasyon ürünün daha kolay pişmesinin ve lezzetli olmasını sağlar. Hindi etinin marinasyonlu donuk dökme temel ürünleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 4. Pınar Hindi Ürünleri

ÜRÜN CİNSİ	HAZIRLANIŞ	SAKLAMA SÜRESİ
M. D. HİNDİ BUT KUŞBAŞI	Hindi but etinden (derisiz) boyutları 25*25*25+-5 mm olacak şekilde marinasyonlu olarak hazırlanır.	9 Ay (-18C)
M. D. HİNDİ FİLETO	Hindi göğüsten deri ve sinirleri alınarak marinasyonlu olarak hazırlanır	9 Ay (-18C)
M. D. HİNDİ BONFİLE	Hindi göğüsün bonfile kısmından sinirin uç kısmı alınarak marinasyonlu olarak hazırlanır	9 Ay (-18C)
M. D. HİNDİ FİLETO KUŞBAŞI	Hindi filetodan (derisiz) boyutları 25*25*25+-5 mm olacak şekilde marinasyonlu olarak hazırlanır.	9 Ay (-18C)
M. D. HİNDİ DİLİMLİ FİLETO	Hindi filetodan (derisiz) kalınlığı 7+-3 mm olacak şekilde marinasyonlu hazırlanır.	9 Ay (-18C)
M. D. HİNDİ ÇÖP ŞİŞ	Hindi filetodan şişteki et boyları 25*25*25+-5 mm (70+-10g/adet) olacak şekilde marinasyonlu olarak hazırlanır.	9 Ay (-18C)

3.2.Pınar Hindi'nin Gelişim Süreci

Hindi üretme fikri Yaşar Holdingin başkanı Selçuk Yaşar tarafından ortaya çıkmıştır. Dünyada bir çok ülkede hindi eti bol miktarda tüketilen bir et türüyken ülkemizde böylesine zengin bir protein kaynağının olmaması bir eksiklik yaratmaktadır. Dünyada hindi etinin en çok tüketildiği ülkeler İsrail, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleridir. Özellikle İsrail'deki et tüketiminin % 90'ı kanatlı et türü olan hindi ve tavuktan oluşmaktadır. Pınar Hindide İsrail'deki üreticilerle yapılan benchmarking çalışmaları ile geliştirilmiştir.

3.2.1. Pınar Hindi'nin Ortaya Çıkış Nedenleri

Türk halkının, hindi ile ilgili geçmişte yaşadığı olumsuz deneyimlerine bağlı olarak ve halkımızın yaygın olarak bildiği siyah hindinin çirkin bir hayvan olmasından ötürü bir takım ön yargıları bulunmaktaydı. Bu ön yargılar; hindi etinin bütün olarak pişirileceği için ev mutfaklarında bu büyüklükte tencere veya düdüklü tencere olmaması, bilinen siyah hindinin etinin pişirim süresinin uzun olması dolayısıyla zor pişmesi, tüketiminin yılbaşlarıyla sınırlı olmasıdır. Ancak tüm bu ön yargılara rağmen;

- Ülkemizdeki et üretiminin yetersiz olmasından dolayı, alternatif ete duyulan ihtiyaçtan,
- Türk halkı için zengin bir protein kaynağı olmasından,
- Yurt dışında yoğun kullanımı olan bir et olmasından,
- Hem sağlık hem lezzet dolayısıyla tercih edilen bir et cinsi olmasından,
- Pınar markasının yenilikçi misyonunu taşıyan bir ürün olmasından dolayı,

Pınar Hindi markası Türk halkına hitap edebilecek ürünlerle, tüketicilere sunulmuştur. Hiç var olmayan pazarın bilmediği, deneyim sahibi olmadığı bir ürünü tüketicilere anlatmak, hakkında yukarıda belirtildiği gibi olumsuz ön yargılar bulunan bir ürünü anlatmaktan daha kolaydır. Ancak bu zorluğa rağmen Pınar Hindi'yi yapılan yoğun reklam ve tanıtım faaliyetleri ile tüketicilerin benimsemesi sağlanmıştır.

3.2.2. Pınar Hindi Ürün Karması

Pınar Hindi; toplu tüketim ve perakende olmak üzere iki kanaldan pazarlanmaktadır. Perakende ürünler markalı olan ve tüketiciyle birebir etkileşim içerisinde olan ürünlerdir. Bunlar;

- Hindi Eti: Tabaklı taze (self servis paketli olarak alınan), dökme taze (marketlerin kasap reyonu veya kasaplarda bulunan) ürünler,
- Hindi Şarküteri: Salam, sosis (uzun, minik), sucuk, pastırma,
- Hindi Pişmişler: Döner, pişmiş burger, eko pişmiş burger, ızgara köfte, İnegöl köfte, cordon bleu gibi ürünlerdir.

Toplu tüketim kanalında pazarlanan ürünler, 10 kiloluk koli içerisinde birim ambalajı olmayan, dökme şeklinde tabir edilen ürünlerdir. Bunlar; hindi (but, göğüs, kuşbaşı, ciğer, yürek)ve hindi şarküteri ürünleri gibi ürünlerdir. Pınar Hindinin sunulduğu toplu tüketim kanalları şunlardır;

- İhaleler: Askeri birliklerin gıda ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılan bölgesel ihaleler,
- Fabrika yemekhaneleri, catering firmaları, oteller ve okul mutfakları,
- Büfeler ve fast food restoranları.

Pınar Hindi ürün karması şu ürünlerden oluşmaktadır;

1- Tabaklı Taze Ürünler

- Hindi But
- Hindi Dilimli Fileto
- Eko Dilimli Fileto
- Bonfile
- Eko Bonfile
- Fileto Kuşbaşı
- Eko Fileto Kuşbaşı
- But Kuşbaşı
- Eko But Kuşbaşı
- Ciğer, Yürek
- Taşlık
- Biftek

- Eko Biftek
- Eko Alt Kanat
- Boyun
- Eko Kuşbaşı
- Eko Akdeniz Soslu Dilimli Fileto
- Eko Akdeniz Soslu Fileto Kuşbaşı

2- Dökme Taze Ürünler

- Bütün Hindi
- But
- Hindi Üst But (Derili)
- Kemiksiz Üst But
- Kemiksiz But
- Fileto
- Bonfile
- Fileto Kuşbaşı
- But Kuşbaşı
- Boyun
- Ciğer
- Taşlık
- Kelebek Fileto
- Hindi Parça Et

3- Donuk Dökme Ürünler

- Bütün Hindi
- But
- Üst But Derili
- Kemiksiz Üst But
- Fileto Çöp Şiş
- Fileto
- Bonfile
- Fileto Kuşbaşı
- But Kuşbaşı

- But Fırınlık
- Hindi Dilim Baget (Osso Buco)
- Bütün Fileto (Kelebek)
- Biftek
- Fileto Rosto

4- Pişmiş Tabaklı Ürünler

- Pişmiş Burger
- Eko Pişmiş Burger
- Döner
- Cordon Bleu
- Tabaklı Sosis
- Nuget
- İnegöl Köfte
- Izgara Köfte

5- Pişmiş Dökme Ürünler

- Pişmiş Burger
- Döner
- İnegöl Köfte
- Izgara Köfte

3.2.3. Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.'de Yeni Ürün Geliştirmenin Organizasyonel Yapısı

Pınar Hindi, Pınar Et içerisinde bir birim olduğu için ayrı bir yeni ürün geliştirme organizasyonu bulunmamaktadır. Pınar Et'de yeni ürün geliştirmeye yönelik olarak sürekli çalışan daimi bir örgüt yapısı yoktur. Ürün yöneticisi bir yeni ürün fikri doğduğunda; ar-ge, satınalma, satış, imalat ve maliyet muhasebesi gibi departmanlardaki çalışanlardan sürekli olmayan bir ürün takımı kurmaktadır. Bu takım fikir üzerinde çalışarak teknik komite toplantılarında elde ettiği verileri tartışıp, değerlendirmekte ve alınan kararlar doğrultusunda koordinasyonlu çalışarak ürün geliştirilmektedir. Daha önceden şirkette yeni ürün geliştirmeye ilgili çalışmaların daha

verimli olması için fikir üzerinde çalışmalar yapmak amacıyla, periyodik toplantılar düzenlenmeye çalışılmıştır, ancak ürün takımında bulunan kişilerin kendi departmanlarında da sorumlulukları olduğu için bu toplantılardan verim alınamamıştır.

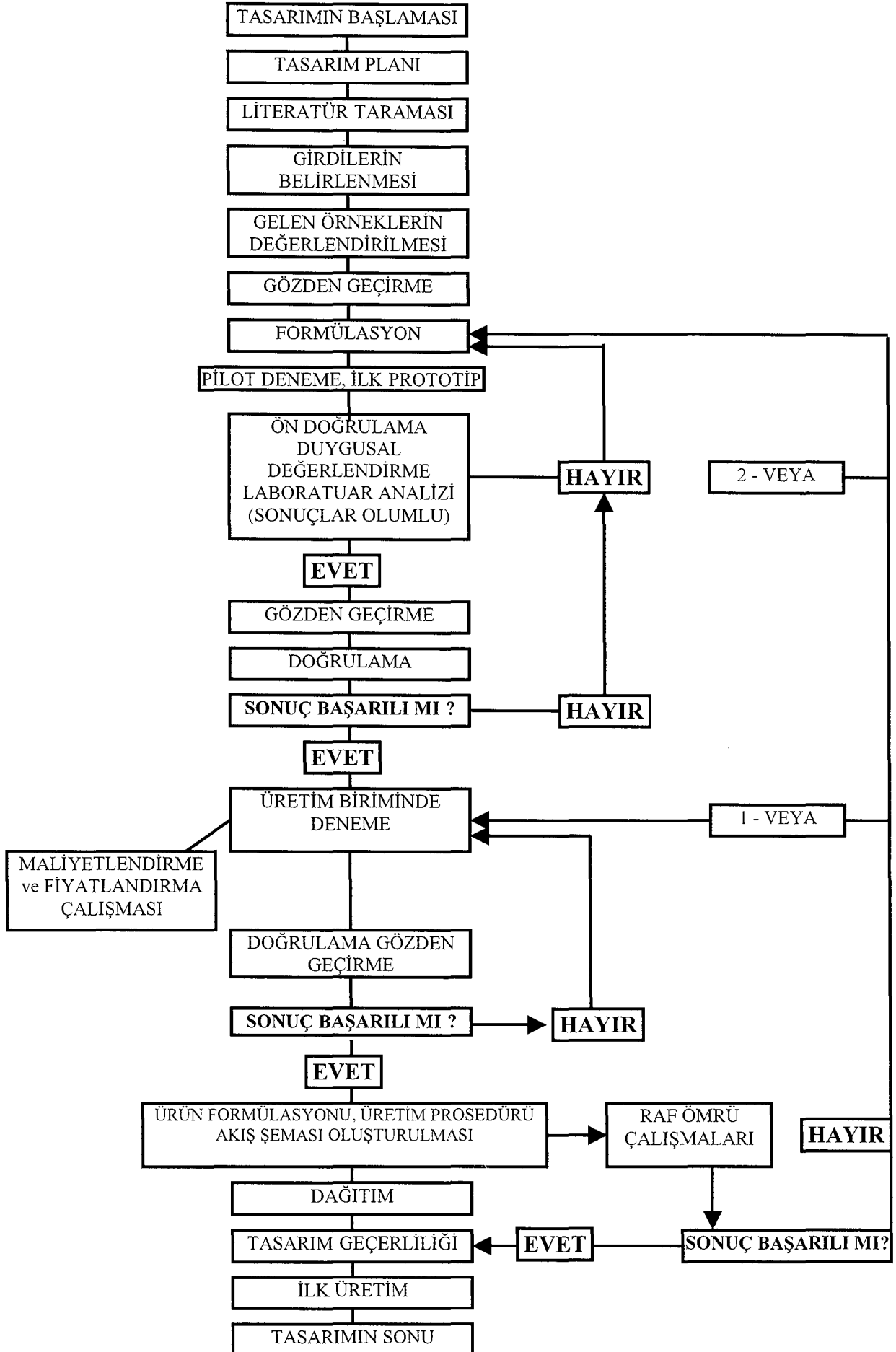
Halen yürütülen sistemde öncelikle ürün fikri üzerinde ar-ge departmanı tarafından **Ek-1**'de sunulan yeni ürün oluşturma tasarım planı üzerinde çalışılmaktadır. (Pınar Et'in ar-ge departmanı 1985 yılında kurulmuş olup, Türkiye'de kurulan ilk ar-ge departmanlarından biridir.) Yeni ürün oluşturma tasarım planı üzerinde ar-ge ilk olarak, pilot üretim tesislerinde maliyet muhasebesi ile birlikte çalışarak prototip geliştirmekte, bu çalışma **Ek-2**'de sunulan ar-ge deneme formuna kaydedilmektedir. Ürün üzerinde laboratuvarda yapılan kalite çalışmaları **Ek-3**'de sunulan kalite sağlama laboratuvar analiz formunda belirtilmektedir. Bu süreç zarfında, pazarlama departmanında pazar araştırması ve ambalaj çalışmaları yürütülmektedir. Ayrıca üretim tesisin bu tip bir ürünü üretmeye uygunluğu araştırılmakta, eğer uygun değilse makine atölyesinde ürüne yönelik üretim ekipmanı ve maliyeti belirlenmektedir. Geliştirilen prototip teknik komite toplantısında değerlendirilmektedir. Bu toplantılara; ar-ge, muhasebe, satınalma, üretim, satış, planlama, toplam kalite departmanlarının yöneticileri ve ürün yöneticisi katılmaktadırlar. Eğer ürün fikri uygun bulunursa, ürün hakkında karar verilmek üzere, pazarlama stratejik karar komitesi toplantısına sunulur. Bu toplantı ayda bir yapılmaktadır. Bu toplantıya Pınar Gıda ve İçecek Grubu Başkanı, Mali İşler Başkan Yardımcısı, Pınar Et Genel Müdürü, Pınar Et Pazarlama Direktörü, Pınar Süt Genel Müdürü, Pınar Süt Pazarlama Direktörü, Yaşar Birleşik Pazarlama Direktörü, Pazarlama Araştırmaları Direktörü, Ticari Pazarlama Direktörü, İletişim Direktörü katılmaktadır, ürün yöneticileri ve diğer orta kademe yöneticiler, toplantıya gerektiği zamanlarda iştirak etmektedirler.

4. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

4.1.Yeni Ürün Fikir Kaynakları

Pınar'da yeni ürün fikirleri çok çeşitli kaynaklardan gelebilmektedir. Bu kaynaklar; ar-ge, satış, ürün yöneticisi, üst yönetim / patron, tüketicilerdir (Pınar Online,

Şekil 10. Yeni Ürün Tasarım Akış Şeması



Bir çok nedenden ötürü yeni ürün fikrinden vazgeçilebilmektedir. Örneğin; pazarlama departmanı, tüketicinin kabul etmeyeceği, rakibe yönelik karşı atakla rakip yaratılmış olacağı, rakip ürününde pazarda başarısız olduğu gibi nedenlerle, muhasebe departmanı, ürünün ekonomik olmayacağı gibi nedenlerle, üretim departmanı, üretilmeyeceği, makine, kapasite ve tekniğin yetersiz olacağı gibi nedenlerle, üst yönetim, stratejilere uygun olmadığı, gelir açısından katkılı olamayacağı gibi nedenlerle, satış departmanı, potansiyelinin olmadığı, rakibin çok daha ucuz olması, dağıtımın etkinliğini bozacağı gibi nedenlerle yeni ürün fikrine karşı olabilir ve vazgeçilmesini sağlayabilir.

4.3.Konsept Geliştirme ve Test Etme

Konsept geliştirme çalışması, ürün yöneticisi, satış ve araştırma şirketi tarafından yürütülmektedir. Ürünün belirli özelliklerinin vurgulandığı çeşitli sayıda konseptler geliştirilmektedir. Örneğin; birinci konsept, ürünün lezzetini, ikinci konsept, sağlık açısından faydalı bir ürün olduğunu, üçüncü konsept, kullanım açısından pratikliğini, dördüncü konsept, ekonomik bir ürün olduğunu vurgulamaktadır. Bu konseptler, Pınar Et'in çalıştığı araştırma kuruluşları olan ProconGfk, AcNielsen Zet, Bileşim, HTP gibi araştırma şirketleri tarafından test edilmektedir, bu testlerden önce araştırma metodolojisine bağlı olarak görsel malzeme hazırlanmaktadır. Testlerden elde edilen veriler araştırma şirketi, ürün yöneticisi ve pazar araştırmaları departmanı tarafından değerlendirilerek sonuçta tüketici tarafından bir konsept seçilmektedir.

Seçilen konseptte göre; ürünün ambalajı, dizayn ajansı tarafından oluşturulmaktadır. Ürünün reklamı, reklam ajansı tarafından hazırlanmaktadır. Ürün sloganı, reklam ajansı ve pazarlama departmanın ortak çalışmasıyla belirlenmektedir. Ürün ismi, ürün yöneticisi tarafından belirlenmektedir.

4.3.1. Pınar Hindi Konsepti:

Pınar Hindi konseptinin temel özelliği; hindi etinin hem lezzetli hem sağlıklı olduğudur. Bu temel özelliği destekleyen diğer özellikler şunlardır;

Beyaz Hindi;

- Yumuşaktır.
- Kolay pişmektedir. Bilinen siyah hindinin etinden farklıdır.
- Temizlenmiş, parçalanmış ve işlenmiş olarak satılır. Bütün bir hindi alıp pişirmek zorunluluğu yoktur.
- Hem beyaz, hem de kırmızı eti vardır. Beyaz hindinin göğüs eti beyaz, but etleri ise kırmızıdır.
- En sağlıklı ettir;
 - Protein oranı çok yüksek olan hindi eti, ülkemizde özellikle çocuklarda ve gençlerde hissedilen protein eksikliğini kapatabilecek bir kaynaktır.
 - Yağ oranı çok düşük olan hindi eti, kilo ve sağlık problemlerine önlemektedir.
 - Kolesterolü yok denecek kadar az olan hindi eti tüm kalp ve damar hastalıklarının nedenlerinden olan yüksek kolesterolü de önlemektedir.
- Çok lezzetlidir;
 - Farklı sos ve baharatlarla son derece uyumlu olan hindi etine isteğe göre farklı lezzetler katılabilmektedir.
- Yepyeni bir alternatiftir;
 - Çöp şiş, sucuğu, cordon bleu, pastırması ve döner gibi farklı ürün çeşitleri mevcuttur.
 - Tüm yemeklerde, kahvaltılarda her yaşta tüketiciye hitap eden bir ettir.

4.4.Pazarlama Stratejisinin Geliştirilmesi

Pınar Hindinin ana pazarlama stratejisi; “Çeşitliliği ve geniş kullanım alanlarını vurgulayarak hindiyi yeni bir et cinsi olarak günlük yaşama sokmaktır”.

Pazarlama stratejisi;

- Rekabete, pazara göre,

- Maliyet durumuna göre,
- Hedeflenen yöne göre,
- Holdingin amaçlarına göre,

Ürün yöneticisi, pazarlama direktörü, satış yöneticisi ve üst yönetim tarafından belirlenmektedir.

4.5.Yeni Ürünün İşletme Açısından Analizi

Muhasebe tarafından maliyetler belirlenmektedir, satışlar, satış şirketi tarafından konsolide edilerek üretim şirketine gönderilmektedir. Pazarlama faaliyetleri de göz önüne alınarak, bu hedefler revize edilerek buna göre üretim yapılmaktadır. Daha sonra satışlar takip edilerek bir sonraki ayın programı belirlenmektedir, bütün bu çalışmalar Kasım ayında yapılan yıllık bütçeye paralel olarak yürütülmektedir.

Yeni ürünün maliyeti, muhasebe departmanındaki maliyet muhasebesi bölümü tarafından belirlenmektedir. Ar-ge geliştirdiği yeni ürünün içine hangi maddeden ne miktarda koyduğunu maliyet muhasebesine göndermektedir. Maliyet muhasebesi de, satınalma departmanının satınalma maliyetlerine göre ve etin üretimdeki maliyetine göre o ürünün maliyetini belirlemektedir.

Örneğin; **Ek-4**'de sunulan hayali bir ürünün maliyetini incelendiğinde, tablonun sol tarafında ürünü geliştirmek için kullanılan malzemeler ve miktarları, orta kısımda malzemelerin kg. fiyatı, sağ tarafta ise kullanılan malzemenin maliyeti belirlenmiştir. Sonuçta ürün geliştirmedeki fire ve ambalaj maliyeti eklenerek net maliyete ulaşılmıştır.

Gıda sektöründe lezzet ve maliyet dengesi çok önemli bir konu olmaktadır. Çok lezzetli bir ürün geliştirilebilmektedir, ancak bu ürünün maliyeti çok yüksek olduğunda, tüketicilere pahalı gelebilmekte ve satılamayabilmektedir. Bu yüzden ar-ge departmanında ürün geliştirilirken, maliyetle birlikte çalışılarak lezzet-maliyet dengesi oluşturulmaktadır.

4.6.Markalama ve Ambalajlama

Hindi ürünü diğer bütün Pınar ürünlerinde olduğu gibi Pınar markasıyla tüketiciye sunulmaktadır. Bunun nedeni Pınar markasının bir şemsiye gibi bütün ürünleri içinde barındırması ve Pınarın tüketiciye her zaman kaliteli, sağlıklı, lezzetli ve yeni ürünler sunmasıdır. Pınar, sağlık pınarım, Pınar, lezzet pınarım, Pınar, yenilik pınarım sloganları da Pınar aile markasının bu misyonlarını ortaya koymaktadır. Pınar Hindi markasıyla hedeflenen marka imajı ürünün hindiden çok, Pınar Hindi olduğu ve Pınar Hindinin de normal hindiye göre kendine has sağlık, lezzet ve ekonomiklik gibi özellikleri olduğudur.

Pınar Hindi logosu Paris'te Landor Tasarım Ajansı tarafından hazırlanmıştır. Logo hazırlanırken dikkat edilen özellikler şunlardır;

- Logo hindi olduğunu anlatmalı,
- Rafta kendini göstermeli,
- Ağırlıklı tüketicisi olan kadınlara hitap etmeli, erkeksi olmamalı,
- Hindi olduğunu anlatırken birebir canlı hayvan olduğunu anlatmaması gerekir,
- Genel markayı ifade eden logoyla uyumlu olmalı,
- Her türlü ambalaj şekline uygulanabilir olmalı,
- Baskı ve matbaa aşamasında zorluk yaratmamalıdır (Renk sorunu yaratmaması lazım), örneğin; Pınar Hindi logosu gazetelerde sadece 4 renk baskı olduğundan dolayı doğru basılamamaktadır, bu durum logo çalışılırken atlanmış bir konudur.

Perakende kanalında kullanılan tabaklı ambalajın kullanım nedeni, düşük maliyetli olması ve tüketicilerin et ürünlerinde bu tür ambalaja alışık olmalarıdır.

Ambalaj testinde tüketiciye farklı farklı hindi şekilleri gösterilerek görüşleri alınmış ve sonuçta şu an kullanılan turanj renkteki hindi kabul edilmiştir.

4.7.Pazar Testi

Yeni ürün geliştirmedeki en önemli nokta tüketici tercihleri doğrultusunda yeni ürünler geliştirmektir. Tüketici beklentilerini karşılamayan ürünlerin başarılı olma ihtimali hiç şüphesiz çok düşük olacaktır. Pınar Et'de yeni ürün geliştirilirken iki

aşamada test uygulanmaktadır. Birinci aşama ürün prototipi geliştirilirken ki, iç tadım testidir. Ürün **Ek-5**'de gösterilen davetiyeyle Pınar Et Ürün Yönetim Direktörlüğü tarafından gerekli sayıdaki çalışanlara dağıtılmakta, daha sonra **Ek-6**'da sunulan değerlendirme anketi ile ürün hakkındaki görüşleri alınmaktadır. İkinci aşama tüketici testidir. Tüketici testinde **Ek-7**'de sunulduğu gibi lezzet, ambalaj, konsept ve fiyat hakkındaki tüketici görüşleri alınarak, analizler yapılmaktadır.

Tüketici pazar testleri İzmir'deki büyük marketlerde yapılmaktadır, genelde test yeri olarak İzmir'in yerel market zinciri olan Kipa marketleri seçilmektedir. Test yapılacak marketler seçilirken;

- Ürünün potansiyeli,
- Rekabet durumu,
- Marketlerin ücret konusundaki yaklaşımları (Örneğin Carefour ücret talep etmektedir, diğer marketler talep etmemektedir),
- Satış tonajı,
- Gerçekçi bir sonuç verip vermeme durumu,

göz önüne alınarak karar verilmektedir. Yeni ürün için yapılan pazar testi maksimum 1 ay sürmektedir. Daha uzun süre test yapılması gerekmesine rağmen, kazanılan deneyimler sonucunda günlük mal çıkışları değerlendirilerek, gerçekçi bir sonuca varılabilmektedir. Bu nedenle yapılan pazar testleri genelde 15 gün sürmektedir.

4.8.Ticarileştirme

Satışla birlikte üretimin ne zaman hazır olacağı, stokların durumu, gerekli üretim malzemesinin ithalatının ne zaman yapılacağı gibi durumlar değerlendirilerek ürün, ürün takımı tarafından piyasaya sunulmaktadır. Ürünün piyasaya çıkmadan önce mutlaka pazarlama stratejik karar komitesinden onay alması gerekmektedir.

Ticarileştirme aşamasında zaman açısından hızlı davranmak hem avantaj, hem de dezavantaj olabilmektedir. Perakende kanalıyla et ürünlerinin müşterilerle bulunduğu yer; zincir marketler, büyük marketler ve kasap marketler denilen et ürünleri satan yerler olmaktadır. Buralarda tabaklı et ürünlerinin bulunduğu raflar genelde 1,5-2 metre genişliğindedir. Eğer bu rafın % 40'ına işletme sahipse, yani ürünleriyle bu kısmı

doldurabilmekteyse ve kalan kısımdan % 10 daha almak için yeni ürün geliştirmezse rakipler mutlaka o kısmı da almak için ürün geliştireceklerdir. Bu nedenle kim yeni ürün geliştirirse o daha çok yer kaplayacak ve daha fazla satış yapacaktır, ancak daha çok yer işgal etmek amacıyla tüketici tercihleri göz önünde bulundurulmadan geliştirilen ürünlerin başarı şansı az olacağından raftaki ömürleri de kısa olacaktır.

4.9.Pazarlama Karmasının Oluşturulması

4.9.1. Fiyatlandırma

Fiyat, ürün geliştirirken çıkan maliyete, ürün geliştirme paralelinde pazarlama tarafından ambalaj maliyeti ve belirlenen kar marjı eklenerek ortaya çıkmaktadır. Bu fiyat pazarlama stratejik karar komitesinde onaya sunulmaktadır. Pınar Et, Pınar Süt ve diğer tüm üretim şirketleri kar marjı ekledikleri fiyatlarla, ürünlerini Yaşar Birleşik Pazarlamaya göndermektedirler, satışlar tek elden Yaşar Birleşik Pazarlama tarafından yapılmaktadır, dolayısıyla ürünlerin liste fiyatlarını pazarın durumuna, rekabet durumuna, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik duruma göre Yaşar Birleşik Pazarlama belirlemektedir

Fiyat gıda ürünleri geliştirmede en hassas nokta olmaktadır, ürün çok kaliteli, lezzetli ve sağlıklı olabilmektedir, ancak ülkemizin şu an içinde bulunduğu gibi ekonomik kriz durumlarında, tüketicilerin satınalma gücünde azalma olduğu için tüketiciler ürünün lezzeti ve kalitesi yerine daha çok fiyatına göre karar vermektedir. Hal böyle olunca da hindi eti yerine, % 40 daha ucuz olan tavuk etini tercih etmektedirler. Bu da satışları olumsuz yönde etkilemektedir.

Dünya et pazarında belirli bir fiyat paritesi dengesi mevcuttur, bu denge;

DANA 100 ----- HİNDİ 70-75 ----- TAVUK 50-55

şeklinde oluşmaktadır. Ancak ülkemiz de uygulanan yanlış tarım politikaları sonucu, mısır ekilecek alanlara destekleme alımlarından ötürü buğday ekimi yapıldığı için, mısır üretimi yeterli olamadığından dolayı, beyaz hindi de hammaddesi mısır olan bir yemle beslendiği için, mısır ithal edilmek zorunda kalınmaktadır. Devalüasyon sonucu döviz fiyatlarının artışı sonucunda mısır fiyatları da artmaktadır. Böylece, hindi üretim maliyetleri de yükseldiği için bu denge bozularak;

DANA 100 ----- HİNDİ 90-95 ----- TAVUK 50-55

halini almaktadır. Bu durum da kriz ortamında satınalma gücü azalan tüketicilerin satınalma davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

4.9.2. Dağıtım

Pınar Hindi ürünleri başlıca perakende kanalı ve toplu tüketim kanalı olmak üzere iki kanaldan pazarlanmaktadır. Perakende kanalını;

- Zincir marketler
- Kasap marketler (Süpermarket vb.)
- Şarküteriler

oluşturmaktadır. Toplu tüketim kanalını;

- Catering firmaları
- Fabrika yemekhaneleri
- Oteller
- Restoranlar
- Büfeler
- Resmi daireler (Askeriye, hastaneler, okullar vb.)

oluşturmaktadır. Pınar Hindinin dağıtımı bu iki kanala 7 bölge müdürlüğü ve 50 il ve ilçe bayisi tarafından yapılmaktadır. Pınarın bölge müdürlükleri şu bölgelerde mevcuttur;

- İzmir
- İstanbul Küçükalyalı
- İstanbul Ayazağa
- Ankara
- Adana
- Bursa
- Antalya

Pınar Hindinin taze tabaklı ürünlerinde raf ömrü 6 gün, dökme ürünlerde 10 gün olduğu için, bu kadar kısa ömürlü ürünlerin dağıtımı oldukça hassas ve uzmanlık gerektiren bir konu olmaktadır. Bu nedenle, Pınar Hindi pazara yeni sunulduğunda Yaşar Birleşik Pazarlama tarafından bayilere personel ve eğitim desteği verilmiştir. Bayilerin bölgelerinde, pazar araştırması yapılarak bölgelerinin et potansiyeli belirlenmeye çalışılmıştır. Adana bölgesine yönelik böyle bir çalışma **Ek-8**'de sunulmuştur. Ayrıca bayilerin bölgelerindeki 4-5 yıldızlı otellere yönelik et tüketimine ilişkin bir çalışma şablonu da **Ek-9**'da sunulmuştur.

Perakende kanalında Pınar Hindinin en uygun satışa sunulacağı yerler olarak zincir marketler seçilmiştir ve bu doğrultuda Yaşar Birleşik Pazarlamada bayiler ve zincir marketler arasındaki koordinasyonu sağlamak için zincir marketler satış şefliği kurulmuştur.

Pınar Hindinin bayiler kanalıyla zincir marketlere dağıtımının özel bir durumu söz konusudur. Zincir marketlere dağıtılan mallarda bayinin hiçbir yasal veya finansal sorumluluğu bulunmamaktadır. Zincir marketin siparişi Yaşar Birleşik Pazarlamaya gelmektedir, siparişte istenen ürünler bayiye gönderilmektedir, bayide malı zincir markete “Mal Yaşar Birleşik Pazarlama adına teslim edilmiştir” ibaresi bulunan irsaliye ile teslim etmektedir, sonrada bu irsaliye ile birlikte teslim edilen sipariş için iade faturası düzenleyerek, ikisini birlikte Yaşar Birleşik Pazarlamaya göndermektedir, böylece bayinin siparişe ilişkin yasal ve finansal sorumluluğu ortadan kalkmaktadır. Faturayı Yaşar Birleşik Pazarlama zincir markete kesmekte ve ödeme günü geldiğinde fatura bedelini almaktadır. Bayi sadece bu aracılığı karşısında Yaşar Birleşik Pazarlamadan komisyon almaktadır.

Taze tabaklı ve dökme hindi ürünlerinin dağıtımında raf ömrü kısa olmasından dolayı uzak mesafelerdeki bölgelere dağıtımda yoğun bir çalışma yapılmaktadır. Çünkü

mesafenin uzun olmasından dolayı İzmir'den akşam çıkan bir kamyon sabah Mersin'e varabilmektedir, öğlene kadar bu kamyon ürün ömrü kısa olduğundan dolayı Adana, İskenderun, Antep'e dağıtımını tamamlamak zorunda kalmaktadır. Bayide ürün gelir gelmez zincir marketlere dağıtımını yapmak zorundadır, böylece ilk gün içinde taze Pınar Hindi ürünleri market raflarında yerini alabilmektedir. Raf ömrünün bitmesinden bir önceki akşamda ürünler marketlerden toplanarak bayinin depolarında -18 derecede şoklanmakta ve tekrar altıncı gün dolmadan fabrikaya gönderilmektedir. Laboratuvarlarda kimyasal ve bakteriyolojik testler yapıldıktan sonra, ürünlerde herhangi bir bozulma söz konusu değilse, bu etler imalat eti olarak sucuk, salam, sosis üretiminde kullanılmaktadır. Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu'da ki daha uzak bayilere taze hindi ürünleri yerine, donuk hindi ürünleri gönderilebilmektedir, bu dağıtımda da bayinin siparişleri diğer donuk et siparişleri ile birleştirilerek gönderilmektedir.

4.9.3. Tutundurma Karmasının Oluşturulması

Pınar Et tarafından Pınar Hindi'yi geliştirme kararı alındıktan sonra, yoğun tutundurma faaliyetlerine girilmiştir. Öncelikli amaç olarak, Pınar Hindinin bilinen siyah hindiden tamamen farklı olduğu, fiziksel görünüm olarak da renginin beyaz olduğu anlatılarak tüketicilerdeki ön yargılar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Büyük otellerin aşçılarıyla görüşülmüş, ortaklaşa çalışmalarla otel restoranlarının menülerine hindili ürünler yerleştirilmiştir. Ayrıca Yaşar Birleşik Pazarlamanın bünyesinde bulunan kadrolu aşçılar tarafından Türk mutfağının geleneksel yemeklerinin hindi etiyle hazırlanan versiyonları üretilmiş ve bunların tarifleri yemek kitapçıklarıyla tüketicilere ulaştırılarak, hindi etinin çok kullanışlı bir et olduğu, her türlü yemekte rahatlıkla kullanılabileceği anlatılmaya çalışılmıştır. Bu aşçılar tarafından hindi etiyle hazırlanmış yeni yemek tarifleri geliştirilerek Pınar Hindi lezzet tarifleri adlı yemek kitapçıklarıyla tüketiciye hindi etiyle farklı lezzetler yaratma imkanı sunulmuştur.

Hazırlanan tüketici broşürleriyle hindi etinin farklı özellikleri ve üstünlükleri anlatılarak, yemek kitapçıklarıyla ürün tüketicinin hayatına sokulmaya çalışılmıştır.

4.9.3.1.Reklam

Pınar Hindiyi bir marka olarak tüketicinin zihnine kazımak için sık sık tekrarlanan radyo reklamları hazırlanmıştır. Televizyon en geniş kitlelere ulaşmayı sağladığı için ve pınar hindide ulaşılacak istenen kitle geniş bir kitle olduğu için televizyon reklamları uygulanmıştır.

Pınar Hindinin ilk lansmanı “Kırmızının lezzeti, Beyazın sağlığı”dır. Relansman ise “Bi’ tadarsan, bi’ daha dönüşün yok”tur. Bu lansman çalışmaları reklam ajansı, pazarlama şirketi ve araştırma şirketinin ortaklaşa çalışmaları sonucunda yapılmıştır. İlk lansmanda ki amaç; kırmızı etin lezzetli fakat kolesterol yaptığı, beyaz etin sağlıklı ama lezzetsiz olduğu düşüncesinin, tüketiciye sunulması ve ürünün kırmızı etten de, beyaz etten de farklı olduğu yansıtılması olmaktadır. Bu amaçla tüketicilerin zihnindeki ön yargılar giderilmeye çalışılmıştır. Relansmanda ise, tüketicinin ürünü denemesi teşvik edilerek, eğer ürünü denerse karlı çıkacağı bir daha vazgeçemeyeceği ifade edilmeye çalışılmıştır.

Reklam çalışmaları, pazarlama departmanı ve reklam ajansının ortak çalışmalarıyla yapılmaktadır. Genelde İstanbul’da ki Cenajans Grey reklam ajansı ile çalışılmaktadır. Reklam çalışması şu zincir şeklinde yapılmaktadır;

Brief	--- Senaryo	--- Onay	--- Çekim	--- Montaj	--- Onay
(Ürün Yön.)	(Ajans)	(Ürün Yön.)	(Ajans,	(Prodüksiyon	
			Prodüksiyon Şti.)	Şti.)	

Ürün yöneticisi tarafından reklamı yapılacak ürünün konseptinin özellikleri ve araştırma şirketinin tüketiciler üzerindeki konsept testinin sonuçları, reklam ajansına bir brief olarak gönderilmektedir. Reklam ajansı bu veriler doğrultusunda reklam senaryosunu hazırlamakta, ürün yöneticisinin onayına göndermektedir. Gerekirse düzeltmeler karşılıklı fikir alışverişi sonucunda yapılmakta ve sonrasında senaryo ürün yöneticisinin onayından geçmektedir. Onaylanan senaryonun reklam şirketinin ortaklaşa çalıştığı prodüksiyon şirketi tarafından reklam filmi çekilmektedir. Çekilen reklam filmi prodüksiyon şirketi tarafından montajlanmaktadır. Montajlanan reklam filmi onay alınmak üzere pazarlama departmanına gönderilmektedir. Onay alındığı takdirde,

Pınar'ın medya departmanı ile reklam ajansının medya departmanı ortaklaşa bir medya planı çıkartmaktadır. Bunun da pazarlama direktörlüğünden onayı alındıktan sonra reklam yayına geçmektedir. Pınar Hindi sucuk ve pastırma ürünlerine yönelik örnek reklam spot listesi ve kampanya değerlendirme tablosu **Ek-10**'da sunulmuştur.

Ek-10'da sunulan spot listesinin sol tarafta reklam filmini yayınlayan televizyon kanalları, yayın tarihi, saati, yayınlanacağı programın adı yer almaktadır. Listenin sağ tarafında ise reklam harcaması (şirket sırrı olduğu için kapatılmıştır), tahmini reyting, gerçekleşen reyting oranları yer almaktadır, listenin sol üst köşesinde ürün adı, ajans adı, yayınlanma dönemi, reklam filminin adı ve hedef kitle belirtilmiştir.

Halen ülkemizde varolan ekonomik kriz sebebiyle alınan ekonomik tedbirler sonucunda Pınar'ın tüm ürünlerinin reklamı durdurulmuştur. Yeni geliştirilen ürünler bile reklam desteği olmadan piyasaya sürülmektedir. Örneğin; Pınar Hindi'nin Ekim 2000 tarihinde piyasaya sürülen ve çok başarılı olan Pınar Hindi Döner ürünü ile ilgili hiçbir reklam faaliyeti yapılmamıştır.

4.9.3.2.Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler faaliyetleri olarak Pınar Hindi sponsorluğunda faaliyetler düzenlenmektedir. Bu sponsorluklarda hedef kitleye en yakın faaliyetlere ürün desteği verilmekte, yemek yarışmaları, yemek kursları düzenlenmektedir. TGRT televizyon kanalında yayınlanan Pınarın Yemek Zevki programı Pınar Hindi sponsorluğunda yapılmaktadır.

4.9.3.3.Diğer Satış Arttırma Çabaları

Diğer satış arttırma çabaları olarak satış noktalarında satış destek elemanları çalıştırılmakta, promosyonlar, ürün tadımları düzenlenmektedir. Farklı ürünler vasıtasıyla hediye kazanma fırsatı sağlanmaktadır.

Fiyatla ilgili tüketici talebi azaldığında ürünü müşteriye hatırlatmak için reklama başvurulmaktadır.

5. YORUM ve ÖNERİLER

Çalışmada ele alınan Pınar Hindi ürünü yoğun tutundurma faaliyetleri ile desteklenerek, hindi etinin özellikleri konusunda tüketiciler bilinçlendirilerek başarıyla geliştirilmiş ve başarılı bir şekilde pazarlanan bir üründür. Ancak hindi üretimi için gerekli yemin üretiminde mısır ithalatına ihtiyaç duyulması, ekonomik güvenliğin olmadığı ülkemiz koşullarında devalüasyon ve dengesiz döviz kurları maliyeti yükseltmekte bu da fiyatı yükselterek ürüne olan talebi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu problem, tüketici tercihlerini ön planda tutan modern pazarlama anlayışına sahip Pınar tarafından, tüketici tercihleri doğrultusunda lezzetli, pratik ve ekonomik döner, ızgara köfte gibi ürünler geliştirilerek çözüme kavuşturulmuştur.

Ürünün pazarlamasında en büyük problem ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik kriz dolayısıyla Yaşar Holding bünyesinde alınan Pınar markalı tüm ürünlerin reklamlarının durdurulması kararıdır. Yeni geliştirilen ürünler bile reklam desteğinden yoksun olarak piyasaya çıkmaktadır. Bu durum yapılan tüm çalışmaları olumsuz yönde etkilemektedir.

Pınar Hindinin özelliği itibariyle taze tabaklı ürünlerde raf ömrünün 6 gün, taze dökme ürünlerin raf ömrünün 10 gün olması ve üründeki kayıpları önlemek için son kullanma tarihinden bir gün önce fabrikaya geri dönüşümün yapılarak etlerin tekrar imalat eti olarak kullanımı, ürünün Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerimize dağıtımını imkansız hale getirmiştir. Eğer üretim merkezi olarak tüm Türkiye'ye dağıtım problemi olmayan bir yer seçilmiş olsaydı, daha fazla bölgeye dağıtım mümkün gerçekleştirilmesi mümkün olabilirdi.

SONUÇ

“Yeni” kelimesi bugün bir çok üründe yaygın olarak kullanılan bir sıfattır. Örneğin; kokusu veya rengi değiştirilen bir ürün için rahatlıkla “yeni” sıfatı kullanılmaktadır. Bu durumdan farklı olarak yeni kelimesi tüketicinin daha önce hiç giderilmemiş bir ihtiyacını karşılayan ürünler içinde kullanılmaktadır. Bu iki farklı yenilik yaklaşımı arasında, varolan ürünün özelliklerinin geliştirilmesiyle ve ürünün ambalajının değiştirilmesiyle oluşturulan yeni ürünler gibi oldukça geniş yeni ürün çeşitleri bulunmaktadır.

İşletmenin bu yaklaşımlardan hangisini seçtiği önemli değildir, önemli olan tüketiciye sunulan yeniliğin tüketicinin belirli bir ihtiyacına cevap verebilmesidir.

Yeni ürünlerin kapsamlı bir tanımını yapabilmek için konuya hangi açıdan bakılacağına belirlenmesi gerekir. Bunun nedeni de yeni ürünlerin tüketiciler ve işletmeler için ayrı şeyler ifade etmesidir. Tüketici açısından yeni ürün, tüketicinin önceden karşılanmamış bir ihtiyacına cevap veren, varolmayan ihtiyaçlar yaratan üründür. İşletme açısından yeni ürün ise hem pazarın ihtiyacı olan özellikleri karşılayabilen, hem de işletmenin çeşitli fonksiyonlarında değişiklikler yapılmasını gerektiren ürünlerdir.

İşletmeler; değişen müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek, büyümek, rakipleriyle mücadele edebilmek, teknolojik gelişmelere ve değişen çevreye uyum sağlamak, maliyetlerini azaltmak ve ürün yaşam eğrisinin getirdiği zorunluluk gibi nedenlerle yeni ürünler geliştirmek zorundadırlar.

Bu zorunluluğa rağmen yeni ürün geliştirmede, yüksek maliyet ve başarısızlık riski söz konusu olduğundan, başarılı yeni ürünler geliştirmek, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde hayati önem taşımaktadır.

Yeni ürünlerin tüketiciler açısından önemi ise her gün hızla değişen tüketici ihtiyaçlarını karşılaması, ekonomiklik, zamandan tasarruf ve kullanım kolaylığı gibi faydalarla yaşamı daha kolay ve zevkli hale getirmesidir.

Yeni ürünlerin işletme ve tüketiciler açısından öneminden dolayı başarılı yeni ürünler geliştirmek işletmeler için bir amaç olmaktadır. Bu amaca ulaşmak, başarılı yeni

ürün fikirleri bulmak ve geliştirmek için, sistematik bir yeni ürün geliştirme süreci oluşturmak gerekmektedir.

İşletmeler kazanım denilen başka bir işletmeyi satın alma yoluyla, lisans alma yoluyla ve kendi organizasyonları içinde yeni ürün geliştirme gibi yöntemlerle; gerçek yeni ürünler dediğimiz icat türünde ürünler, taklit ürünler, mevcut ürünlerin geliştirilmesi ile sağlanan yeni ürünler, ambalaj farklılaştırması ile sağlanan yeni ürünler gibi çeşitli türlerde yeni ürünler geliştirmektedirler.

Dünyada geliştirilen yeni ürünlerin sadece yüzde 10'u gerçek yeni ürünler denilen icat türünde ürünlerdir. Bu oranın düşük olmasının nedeni bu tip ürünlerin yüksek maliyet ve riske sahip olmasıdır. Çoğu işletmenin yeni ürün faaliyeti mevcut ürünlerinin geliştirilmesiyle oluşturulan yeni ürünlerden oluşur. Ülkemizde geliştirilen ürünlerin çoğu başka işletmelerin ürünlerinin taklit edilmesiyle geliştirilen yeni ürünlerden oluşmaktadır. Bunun da en büyük nedeni ülkemizin ekonomik koşullarının işletmelerin icat türünde ürünlere yatırım yapmalarını imkansızlaştırmasıdır.

İşletmeler, varlıkları için hayati önem taşıyan yeni ürün geliştirme faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmek için, çok iyi organize olmalıdırlar. İşletmeler faaliyet alanlarına büyüklüklerine ve yeni ürünün özelliğine göre; yeni ürün geliştirme departmanı, yeni ürün komisyonu, yeni ürün geliştirme takımı, işletme dışı danışmanlar ve ürün yöneticiliği gibi organizasyon yapılarından birini ya da bir kaçını uygulamaktadırlar.

Yeni ürünlerin geliştirilmesinde hayal gücü, yaratıcılık gibi faktörler oldukça önemlidir ancak bu faktörlerin uygun bir şekilde kullanılması ve başarılı yeni ürünler geliştirmek için sistematik bir yeni ürün geliştirme sürecine uyulmalıdır.

Yeni ürün geliştirme süreci fikir üretme aşamasıyla başlar, yeni ürün fikirleri işletme içi (üst yönetim, satış gücü ve diğer çalışanlar) ve işletme dışı (rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve aracılar) olmak üzere iki türde kaynaktan gelmektedir. İşletmeler bu aşamada beyin fırtınası, özellikler listesi, zorlanmış ilişkiler gibi çeşitli fikir üretme yöntemlerini kullanabilirler. Süreç içerisindeki ikinci aşama fikirlerin elenmesidir. Yeni ürün geliştirmek oldukça masraflı bir iş olduğundan başarısız olacağı öngörülen fikirlerin süratle elimine edilmesi gerekir. Fikirlerin elenmesinden sonra belirlenen fikirlere yönelik olarak ürün kavramı geliştirilmesi ve test edilmesi aşaması gelir. Bu aşamada yeni ürün fikri somut hale dönüştürülür. Ürün kavramının test

edilmesinden sonra yeni ürüne yönelik pazarlama stratejisi geliştirilir. Pazarlama stratejisiyle; hedef pazar belirlenir ve yeni ürüne yönelik fiyat, dağıtım ve tutundurma stratejileri geliştirilir. Pazarlama stratejisi geliştirildikten sonra yapılacak, yeni ürünün işletme açısından analizi ile yeni ürünün toplam satışları, masrafları ve karları tahmin edilmeye çalışılır. Yapılan analizin sonucuna göre ürünün geliştirilmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada kalite seviyesi, ürün tasarımı ve ürün emniyeti gibi özellikler seçilir ve yeni ürüne yönelik markalama ve ambalajlama faaliyetleri yapılır. Pazar testi aşamasıyla ortaya çıkan yeni ürüne yönelik tüketici tepkileri değerlendirilir. Bu aşamada karar verilmesi gereken konu ne kadar pazar testi yapılacağı ve hangi yöntemle yapılacağıdır. Bu karar maliyete, ürünün özelliğine, pazardaki rekabet durumuna ve işletme olanaklarına göre verilir. Son olarak yeni ürün geliştirme sürecinde ticarileştirme aşamasında yeni ürünün, ne zaman, nerede, kime ve nasıl sunulacağına karar verilir. Zamanlama kararı verilirken rakiplerin durumu, işletmenin üretim kapasitesi ve stok durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Yer kararı aşamasında işletmenin boyutu önem kazanmaktadır.

Yeni ürün geliştirme iş dünyasının en değerli malvarlığıdır, ancak her sene meydana gelen binlerce ürün başarısızlığı, dünya ticaretine milyarlarca dolara mal olmaktadır. Yeni ürün başarısı bir çok işletme için elde edilemez bir amaç olarak kalmaktadır. Yeni ürünler bazıları kontrol edilebilir, bazıları da kontrol edilemez bir çok nedenden ötürü başarısız olmaktadır. En sık karşılaşılan başarısızlık nedenleri; yetersiz pazar araştırması, yüksek geliştirme maliyetleri, yeniliğin kısa ömürlü olması, pazarlama becerilerinin eksikliği, yüksek üretim maliyetleri, rekabet avantajı eksikliği ve kolektif gururdur. Yeni ürün geliştirmede başarı; rakiplerden önce yeni ürünü geliştirerek, en düşük maliyetle ürünü üreterek, müşteriler arasında algılanan üstünlük yaratarak ve ilk etapta başarıyı sağlamak için mevcut dağıtım kanalını kullanıp, mevcut müşterilere yönelerek sağlanır.

Tez çalışmasının son bölümünde, teori bölümünde verilen bilgilerin çatısı altında yeni ürün geliştirme konusunun uygulamadaki durumu; Yaşar Holdingin bir kuruluşu olan, Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.inde araştırılmıştır. Bunun nedeni dünyada ki yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin yoğun olarak tüketim ürünlerinden gıda ürünlerinde yapılmasıdır. Araştırmada, hindi eti tüketimi alışkanlığını Türk toplumuna

kazandırdığı ve ülkemizdeki et türlerine alternatif bir tür yaratması açısından önem taşıdığı için, Pınar Hindi ürünü ve bu ürünün geliştirilme süreci ele alınmıştır.

Dünyada proteinin en zengin olduğu besin kaynağı et ürünleridir. Et ürünleri arasında da en zengin ve kaliteli protein Hindi etinde bulunmaktadır. Hindi eti diğer et türlerine göre düşük yağ oranı yüksek proteini ve yok denecek kadar düşük kolesterol miktarıyla ideal bir protein kaynağıdır.

Hindi eti bu üstün özelliklerine rağmen ülkemizde tüketimi yılbaşlarıyla sınırlı olan, yaygın olmayan bir et türüydü. Bununda nedeni yaygın olarak bilinen siyah hindiye karşı halkımızın ön yargılarının olmasıdır.

Ancak bütün bu ön yargılara rağmen Pınar Hindi, bilinen siyah hindiden tamamen farklı olarak Kanada ırkı özel besi hindisi beyaz hindiden, başarıyla geliştirilerek tüketicilere sunulmuştur. Halkımızın hindi etine karşı ön yargıları ortadan kaldırmak amacıyla yoğun tutundurma faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu faaliyetlerle Pınar Hindinin ana pazarlama stratejisi olan “çeşitliliğini ve geniş kullanım alanlarını vurgulayarak hindiyi yeni bir et cinsi olarak günlük yaşama sokma” amacı gerçekleştirilmiştir.

Pınar Hindi ham et, hindi şarküteri ürünleri ve hindi pişmiş ürünler olarak üç ana ürün grubunda, perakende ve toplu tüketim kanallarıyla tüketiciye sunulmaktadır.

Pınar Hindinin taze ürünlerde raf ömrünün kısa olması, perakende kanalında tüketicilere ulaşmak için zincir marketlerin kullanılması mecburiyetini getirmiştir. Bu durum geliştirilen yeni ürünün pazarını kısıtlayıcı bir olumsuzluk yaratmıştır.

Pınar Hindideki en büyük olumsuzluk fiyat konusunda yaşanmaktadır. Hindi üretimi için gerekli yemin üretiminde mısır ithalatına ihtiyaç duyulmasından dolayı, maliyet yükseltmekte, bu da fiyatı yükselterek et türleri arasındaki fiyat dengesini bozmaktadır. Bunun sonucunda hindi etinin kırmızı ete göre fiyat avantajı ortadan kalkmakta buda ürüne olan talebi olumsuz yönde etkilemektedir.

Maliyet yeni ürün geliştirmede önemli bir faktördür, ülkemizin kötü ekonomik koşullarında işletmeler tüketici riskinin yanı sıra birde yüksek maliyet riskinin getirdiği baskı altında kalmak istememektedirler. Sonuç olarak; ekonomik belirsizliğin yol açtığı bu durum ülkemizdeki işletmelerin yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde çekingen ve olumsuz bir tavır sergilemelerine neden olmaktadır.

EKLER



YENİ ÜRÜN OLUŞTURMA TASARIM PLANI

ARG F 008/1

AMAÇ :

TASARIM NO :					
ÜRÜN :		TASARIMI YÜRÜTEN	TASARIM BAŞ. TARİHİ : TASARIM BİT. TARİHİ :		REVİZE NO. :
YÜRÜTÜLEN DENEYE NO'LARI	YAPILACAK İŞLER	YAPACAK BÖLÜM	PLANLANAN	GERÇEKLEŞEN	S O N U Ç L A R
	- Literatür Çalışması - Pazar Araştırması - Ambalaj Çalışmaları - Gözden Geçirme Toplantısı - Ön Formülasyonun Oluşturulması - AR - GE Denemesi - İmalat Denemesi - Lab Analizleri - Duyusal Değerlendirme - Gözden Geçirme, Doğrulama - Formülasyon ve Prosedürün Oluşturulması - Raf Ömrü Çalışması - Maliyet Analizi - Yeni Ürün İzin Alınması - İlk Üretim Denemesi - Pilot Üretim - Son Gözden Geçirme ve Doğrulama				

Tasarım Planı
Hazırlayan :

Tasarım Sonuçlandırma Tarihi :

Onay :

EK 1.

EK 3.

Kalite Sağlama Lab. Analiz Formu

ÜRÜNÜN ADI ve PARTİ NO :

Tarih :/...../.....

DENEME İLE İLGİLİ AÇIKLAMA :

ANALİZİ İSTEYEN :

İSTENEN ANALİZLER :

KİMYASAL ANALİZLER :

MİKROBİYOLOJİK ANALİZLER

KSL Şefi

				1\$=
Tl/Kg Malzeme	Kg	%	Tutar	
150.000 DANA İMALAT ETİ	20,000	77,67	3.000.000	0
		0,00		0
Dana Eti Toplamı	20,000	77,67	3.000.000	116.505
120.000 KUZU ETİ	3,000	11,65	360.000	0
		0,00		0
		0,00		0
Hindi & Piliç Eti Toplamı	3,000	11,65	360.000	13.981
Toplam Et	23,000	89,32	3.360.000	130.485
50.000 BOBREK YAĞI	2,000	7,77	100.000	0
		0,00		0
		0,00		0
Emil.&Kür.&Yağ Toplamı	2,000	7,77	100.000	3.883
Su & Buz		0,00		0
100.000 KARABİBER	0,500	1,94	50.000	
10.000 TUZ	0,250	0,97	2.500	
		0,00		0
		0,00		0
Yardımcı Mlz.Toplamı	0,750	2,91	52.500	2.039
Genel Toplam	25,750	100,00	3.512.500	
Hamur Maliyeti				136.408
0,10 Fire	2,575		15.156	
Net Pak.	23,175		3.512.500	
Hamur Maliyeti				151.564
Ambalaj				
5.000 KOLİ			1.000	
1.000 ETİKET			200	
Toplam			1.200	
Met.Maliyet				152.764

EK 4.

150

EK 5.

Satışa sunmayı düşündüğümüz **HİNDİ DİLİMLİ FILETO – BUT KUŞBAŞI MIX TABAK** ürünümüzü lütfen evinizde ailenizle birlikte deneyiniz. Değerlendirmelerinizi almak üzere 2 şubat 2001 Cuma günü sizinle irtibat kuracağız. Alacağımız değerlendirmeler doğrultusunda ürünümüzle ilgili iyileştirmeler yaparak, ürünümüzü, tüketici ihtiyaçlarını en iyi karşılayacak şekilde satışa sunmayı planlamaktayız. Katılımınız ve yardımlarınız için teşekkürler...

Saygılarımızla.

Pınar Et Ürün Yönetim Direktörlüğü

Numune : X2

1. Ürünün pişmeden önceki görünüşünü nasıl buldunuz?
☐ ÇOK İYİ ☐ İYİ ☒ KÖTÜ ☐ ÖNERİNİZ: Bağladığınız deri -
yeme kurdan olabilir
2. Ürünün piştikten sonraki görünüşünü nasıl buldunuz?
☐ ÇOK İYİ ☒ İYİ ☐ KÖTÜ ☐ ÖNERİNİZ:.....
3. Ürünün yapısını nasıl buldunuz?
☐ ÇOK İYİ ☒ İYİ ☐ KÖTÜ ☐ ÖNERİNİZ: İç malzemesi daha
küçük olabilir.
4. Ürünün tadını nasıl buldunuz?
☐ ÇOK İYİ ☒ İYİ ☐ KÖTÜ ☐ ÖNERİNİZ: Sarımsak tozu
yöpin
5. Ürünün kokusunu nasıl buldunuz?
☐ ÇOK İYİ ☒ İYİ ☐ KÖTÜ ☐ ÖNERİNİZ:.....
6. Bu yeni ürün denememizi "hazır yemek" dediğiniz bir kategori içerisinde düşünüyoruz. Sizce bu isim, bu ürün ve benzerlerinin içinde bulunacağı bir kategoriye iyi ifade ediyor mu?
☐ EVET ☒ HAYIR ☐ ÖNERİNİZ:.....
7. Ürünü nasıl pişirdiniz? Tavanda morparın ile kızarttım
8. Yanında nelerle servis ettiniz? Pilav, kola
9. İçerisindeki baharatlardan hangileri hoşunuza gitti?
10. Başka hangi sebze ve baharatların kullanılabileceğini düşünüyorsunuz? Soğan - ıspanak
11. Bu üründen kaç porsiyon çıkardınız? 1
12. Sizce ürünün gramajı ne olmalı? Bu ölçünün ile katı olmalı
13. Bu ürünü ne gibi zamanlarda değerlendirirsiniz?
☒ Günlük öğünlerde ☐ Misafir geleceği zaman ☐ Diğer :.....
14. Bu ürünü ne sıklıkla alırdınız?
☐ Haftada 2 kere ☐ Haftada 1 ☐ Ayda 2 kere ☒ Ayda 1 kere ☐ Nadiren ☐ Diğer :.....
15. Sizce bu ürün marketlerde nerede bulunursa satınalma olasılığınız artar?
☐ Dondurulmuş ürünlerin yanında ☒ Tabaklı et reyonunda ☐ Diğer :.....
16. Sizce bu ürünün dondurulmuş olmaması avantajlı mıdır?
☒ EVET ☐ HAYIR
17. Avantajlı ise avantajları nelerdir?
18. Raf ömrü buzdolabında kaç gün olursa sizin için kullanışlı olur? 4 gün
19. Görünüşü için nasıl bir iyileştirme çalışması yapılabilir? Defne yaprağı çok büyük
küçültülmeli,
Bey kaldırılmalı, daha küçük
tabakta olmalı

KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.

TAZE TABAKLI ET ÜRÜNLERİ DEĞERLENDİRME FORMU

ANKETÖR: İyi günler. Adım Pınar'ın yeni çıkmış olan Taze Tabaklı Et Ürünleri hakkında sizin görüşlerinizi almak istiyorum. Yardımlarınız için şimdiden teşekkürler.

- 1) (ANKETÖR DİKKAT: SATIN ALMAYANLAR İÇİN)
PINAR MARKALI TAZE TABAKLI ET ÜRÜNLERİ satın almayı düşünür müsünüz? (TEK CEVAP) Lütfen nedenini de belirtiniz.

Evet	1	NEDEN?	S3'E DEVAM EDİN.
Hayır	2	NEDEN?	ANKETE SON VERİN.

- 2) (ANKETÖR DİKKAT: SATIN ALMIŞ OLANLAR İÇİN)
PINAR MARKALI TAZE TABAKLI ET ÜRÜNLERİNİ tercih etme nedenleriniz nelerdir, lütfen belirtiniz.

TERCİH NEDENİ? S3'E DEVAM EDİN.
--

- 3) Burada gördüğünüz **PINAR MARKALI TAZE TABAKLI DANA ETİ ÜRÜNLERİNDEN** hangilerini satın almayı düşünürsünüz? (TEK CEVAP)

DANA ETİ ÜRÜNLERİ	EVET	HAYIR
Köftelik Kıyma	1	2
Yemeklik Kıyma	1	2
Kuşbaşı	1	2
Kuşbaşı (Yağsız)	1	2
Antrikot Biftek	1	2

- 4) Pınar markalı taze tabaklı **DANA ETİ** ürünlerinin genel olarak fiyatını nasıl buldunuz? (TEK CEVAP)

Ucuz	1
Uygun / Makul	2
Yüksek	3
Diğer (BELİRTİNİZ)	

- 5) Şimdi size okuyacağım **PINAR MARKALI TAZE TABAKLI KUZU ETİ ÜRÜNLERİNDEN** hangilerini satın almayı düşünürsünüz? (TEK CEVAP)

KUZU ETİ ÜRÜNLERİ	EVET	HAYIR
Kapama	1	2
Haşlamalık	1	2
Pirzola	1	2
Kemikli Kol	1	2

- 6) Pınar markalı taze tabaklı **KUZU ETİ** ürünlerinin genel olarak fiyatını nasıl buldunuz? (TEK CEVAP)

Ucuz	1
Uygun / Makul	2
Yüksek	3
Diğer (BELİRTİNİZ)	

- 7) Pınar markalı taze tabaklı et ürünlerinin genel olarak **PAKET GRAMAJINI** nasıl buldunuz?
(ANKETÖR DİKKAT: Eğer "az" cevabı verildiyse) Sizce gramajı ne kadar olmalı?

Gramajı az	1	Gramaj?
Gramajı uygun	2	
Gramajı çok	3	

- 8) 1 ay içinde ne sıklıkta kırmızı et satın alırsınız?

Haftada 1'den çok	1
Haftada 1	2
10 günde 1	3
2 haftada 1	4
Ayda 1	5

- 9) Bir defada kırmızı et satın alma miktarınız gramaj olarak ne kadardır?

Yaklaşık 250 gr	1
Yaklaşık 500 gr	2
Yaklaşık 750 gr	3
Yaklaşık 1 kg	4
1 kg'dan fazla	5

Görüşülen kişinin adı / soyadı: -----
Adres: ----- -----
Meslek: -----
Tel: -----
E-posta: -----

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

SEYAHAT RAPORU

18.05.1999

Konu : Adana Bölgesinde yapılan Et pazar araştırma çalışması.
Tarih : 10 Mayıs – 14 Mayıs 1999
Çalışmanın Gerçekleştiği Yer: Adana Bölgesi
Çalışmayı Gerçekleştirenler : İlker ARAS (Bayi Satış Şefi)
 Serkan SARGINER (Satış Şefi)

CALISMANIN YÖNTEMİ :

Adana Bölgesinde bulunan müşteri portföyü kanallarına göre listelenmiş, potansiyel noktalar ziyaret edilmiştir. Ziyaret edilen noktalardan bilgiler elde edilmiş, Adana Bölgesi Et pazarı çizelgesi oluşturulmuştur.

BÖLGEDEKİ ET PAZARININ DURUMU:

- * Adanada et hijyenik şartlarda tüketilmiyor.
- * Özellikle Toplu Tüketim noktalarında saklanması ve kullanılması, dağıtım şekli çok sağlıksız.
- * Hava sıcaklığının çok fazla olduğu bölgede dana ve kuzu etinin taze olarak kullanılması düşündürücü.
- * Diğer bölgelerde donuk olarak et çalışan Sofra gurubu, Adana'daki şartlar ve müşteri isteği doğrultusunda taze et alıyor.
- * Kanallara göre müşteri sayıları, tonajları ve alış fiyatları listelenmiş ekte sunulmuştur. (Ek.1)

OTELLER

(Restoranı olan 5 otel var)

Kullanım - Dana but, kontrfile, antrikot, bonfile (Taze)
 - Kuzu karkas, pirzola (Taze)
 - Piliç bütün, göğüs (Domuk)

Alım - Mahalli kasaplardan.

CATERING

(Genelde 50 firma var. 14 firma en büyükleri)

Kullanım - Dana sıyrma karkas (K.siz set), Dana but (Taze)
 - Kuzu karkas (Taze)
 - Piliç bütün, fileto, but (Domuk)

Alım - Büyük et toptancıları, mahalli kasaplar

FABRİKA YEMEKHANELERİ

(Genelde 16 fabrika var. En büyükleri 3 adet)

Kullanım - Dana sıyrma karkas (K.siz set), Dana but (Taze)
 - Kuzu karkas (Taze)
 - Piliç bütün, fileto, but (Taze)

Alım - Mahalli kasaplardan.

KENDİ YEMEĞİNİ YAPANLAR

(Askeriye, Resmi Daire, Hastane)

(Genelde 30 nokta var. En büyükleri 10 adet)

Kullanım - Dana sıyrma karkas (K.siz set), Dana but (Taze)
 - Dana karkas
 - Kuzu karkas (Taze)
 - Piliç bütün, fileto (Taze)

Alım - Mahalli kasaplardan.

RESTORANLAR

(Genelde 30'a yakın restoran, 2000'e yakın kebabçı var.)

Kullanım - Dana sıyrma karkas (K.siz set), Dana but (Taze)
 - Kuzu karkas, kuzu sıyrma karkas (Taze)
 - Piliç bütün, fileto, but (Taze)

YORUM :

Bölgedeki et pazarından pay alabilmemiz mümkün. Buna göre;

* Oteller fazla potansiyel olmamasına rağmen birer prestij noktası olarak değerlendirilerek, Pınar'a döndürülebilir.

* Catering Dana – 44 Ton/Ay
 Kuzu – 14 Ton/Ay
 Piliç – 27 Ton/Ay

Bu kanalda her ne kadar taze et kullanımı olsada, Sofra gibi büyük firmalara donuk mal verme şansımız var. Belli başlı firmaların yönlendirilmesi ile taze + donuk olarak Dana – 20 Ton/Ay, Kuzu – 6 Ton/Ay potansiyel yakalanabilir.

Hindi etinde ise, iyi bir tanıtım sonucu aylık 10 tonluk bir satış gerçekleştirilebilir.

* Fabrika yemekhaneleri – Kendi yemeğini yapanlar – Restoranlar

Dana – 20 Ton/Ay

Kuzu – 8 Ton/Ay

Piliç – 24 Ton/Ay

Ağırlığı ihaleli yerler olan bu kanallarda uygun fiyat stratejisi ile 5 Ton/Ay Dana, 2 Ton/Ay Kuzu, 3 Ton/Ay Hindi (özellikle hastanelere) satışları gerçekleştirmek mümkündür.

* Adana'daki et tüketiminde büyük pay sahibi olan, kebabçılarda ise genelde tüketim oranı Dana % 30, Kuzu % 60, Piliç % 10 şeklindedir.

Kebabçılar eti taze olarak tüketmektedirler. Kemiksiz Dana fiyatı 2.000.000.- TL – 2.500.000.- TL arası, Kuzu Karkas (Erkek) fiyatı 1.650.000.- TL – 1.800.000. TL arası değişmektedir. Bu kanalda müşterilerden alınacak haftalık yada aylık program dahilinde Danada Kemiksiz Set (Taze), Kuzuda ise Kuzu Karkas (Taze)'ın satış potansiyelimizi olumlu yönde arttıracığı kesindir. Kebab sektöründe domuk ürün kullanımı mümkün görülmemektedir.

SONUC :

Hijyen ve ette dinlenme koşullarının sağlıklı olmadığı bu yöre müşteri grubuna iyi bir bilinçlendirme ve tanıtımla toplam mevcut değerlendirilebilir

Dana eti pazarından - 25 Ton/Ay

Kuzu eti pazarında - 8 Ton/Ay pay elde edilecektir.

Hindi etinde ise özellikle catering kanalında Dana eti yerine menülere sokulacağından 10 Ton/Ay satış gerçekleştirilebilir.

Adana bölgesinde yapılan et pazarı araştırma raporu bilgilerinize sunulur.

Saygılarımızla

Serkan SARGINER
Satış Şefi

İlker ARAS
Bayi Satış Şefi

**ADANA BÖLGESİNDE
TOPLAM DEĞERLENDİRİLEBİLİR ET PAZARI**

Kanal	Genel Nokta Sayısı	Çalışabilecek		Dana Ton / Ay	Kuzu Ton / Ay	Piliç Ton / Ay
		Nokta Sayısı	Kişi			
Otel	21	5	870	1	1.7	4
Catering	50	14	40.000	44	14	27
Fabrika Yemekhaneleri	16	3	2.100	3.1	2.1	3
Kendi Yemeğini Yapanlar	30	10	19.350	13.4	3.9	17.7
Restoranlar	30	7	1.610	2.8	2	3.5
Toplam	147	39	63.930	64.3	23.7	55.2

Kebapçılar	2000			500	1000	200
------------	------	--	--	-----	------	-----

**ADANA BÖLGESİ
DEĞERLENDİRİLEBİLİR ET PAZARI**

OTEL	TEL	YETKİLİ	(Kişi) KAPASİTESİ	TÜKETİM KG / AY		
				DANA	KUZU	PİLİÇ
Seyhan	457 58 10	Halil AŞICI	300	300	200	1000
Zaimoğlu	363 53 53	Yusuf BAKICI	160	200	200	800
Sürmeli	352 36 00	Mustafa İNAN	200	250	1000	1000
Sürmeli	363 34 37	Mehmet AYKUT	60	100	100	200
İnci	435 82 34	Hayati Bey	150	150	250	1000
Hilton	--	--	--	--	--	--
Toplam	--	--	870	1000	1.750	4000
Birim Fiyat	--	--	--	2.000.000.-TL	1.650.000.-TL	500.000.-TL
				2.300.000.-TL	1.900.000.-TL	600.000.-TL

CATERING						
Sofra - Efor	459 08 12	Engin ÖZBEK	10.800	8000	2000	2000
Sodexho	458 37 65	Ömer - Faruk ŞENYÜZ	4500	6000	4000	2000
Yemas	458 29 69	Meral KÜLA	1500	1000	1000	1000
Transmar	394 39 32-36	Sabriye YERSEL	-	4000	2000	2000
Cengiz	428 01 27	Adnan - Hasan CENGİZ	3000	Ciftlikleri var	-	2000
Usaş	436 78 79	Muammer AVŞAR	-	500	200	2000
Adana Özel	248 00 14	Duran - Hakan ÖZAL	11000	15000	-	7000
Sini	346 62 02	Sıtkı AKSOĞAN	1000	1500	500	1600
Öz Sini	435 54 48	Şükrü BİRAL	700	1000	800	400
İpek	394 35 04	Hasan Bey	1000	1000	1000	1000
Dıyas	-	Levent DUYULUER	-	-	-	-
Bossal - Phillsa	322 35 50	Abdurrahman SABANCI	3000	2000	2000	2000
Arsgül	441 17 11	Bekir ARSLANTURK	1500	2000	1500	2000
Nihat	435 77 97	Nihat ÖZBEK	2000	2000	1000	2000
Toplam			40.000	44.000	14.000	27.000
Birim Fiyat				2.300.000.-TL	1.650.000.-TL	550.000.-TL
				2.000.000.-TL	1.750.000.-TL	680.000.-TL

**ADANA BÖLGESİ
DEĞERLENDİRİLEBİLİR ET PAZARI**

FABRİKA YEMEKHANESİ	TEL	YETKİLİ	(KİŞİ) KAPASİTESİ	TÜKETİM KG / AY		
				DANA	KUZU	PİLİÇ
STFA CIVATA	393 47 85	Emel Hn.	600	800	400	1000
Friko A.Ş.	336 32 06	Yavuz ALTINTAŞ	500	800	700	1000
Adana Çimento	332 99 90	Nilgün Hn.	1000	1500	1000	1000
Toplam	--	--	2100	3100	2100	3000
Birim Fiyat				2.000.000.-TL	1.600.000.-TL	500.000.-TL
	--	--		2.200.000.-TL	1.750.000.-TL	550.000.-TL

KENDİ YEMEĞİNİ YAPAN				İç tedarik	İç tedarik	İç tedarik
Askeriye				İHALE	İHALE	İHALE
6. Kolordu	352 53 01	Necdet DALKIRAN	35.000			
İncirlik Tesis Kom.	-	-	1000			
Resmî Daire Hastane						
Türk Telekom	555 22 49	Celal KURTOĞLU	400	400	400	1000
Posta İşlemeler	555 40 33	Hacı Bey	150	200	200	250
Belediye	-	-	800	1000	700	1000
Çukurova Univ.	338 60 60	Hüseyin LKE	8000	4000	2000	4000
Ç.Ü. Balcalı Hast.	338 60 60	Serpil DOĞAN	4500	3000	-	4500
Devlet Hast.			2500	2000		3000
Numune Hast.	-	-	2500	2000	-	3000
Başkent Hast.			500	800	600	1000
Toplam			19.350	13400	3900	17750
Birim Fiyat				2.000.000.-TL	1.600.000.-TL	480.000.-TL
				2.100.000.-TL	1.800.000.-TL	520.000.-TL

**ADANA BÖLGESİ
DEĞERLENDİRİLEBİLİR ET PAZARI**

RESTORANT	TEL	YETKİLİ	(Kişi) KAPASİTESİ	TÜKETİM KG / AY		
				DANA	KUZU	PİLİÇ
Aristone	458 60 60	Süleyman KIRICI	1000	1500	300	1000
Terrase	228 27 71	Ömer Usta	100	400	400	400
Yükselen	233 10 77	Mehmet Bey	50	60	40	100
Altıngöce	322 94 45	Selahattin Bey	100	100	-	600
Sabancı Dini Tesis	234 70 70	Yusuf Leman Suat GİVELEK	100	150	100	300
Arifler Sofrası	256 54 36	Ismail KILIÇ	60	100	150	200
Onbaşılar			200	500	1000	200
Toplam			1610	2810	1990	3500
Birim Fiyat				2.000.000.-TL	1.650.000.-TL	550.000.-TL
				2.300.000.-TL	1.750.000.-TL	650.000.-TL

4-5 YILDIZLI ŞEHİR İÇİ OTELLERİ ET ARAŞTIRMA FORMU

TESİS:
YATAK:

YETKİLİ:
GECELEME (1997):

1- ET ÇEŞİTLERİ	ÜRÜN STANDARDI	TÜKETİM (TON/YIL)	ALİŞ FİYATI (TL.)	SON ALİŞ TARİHİ
Bonfile				
T-Bone Steak				
Kontrfile				
TOPLAM				

TAZE Mİ?

☐

DONUK MU?

☐

3- SATIN ALIM ŞARTLARI:

VADE

İSKONTO

SERVİS SIKLIĞI

4- ET YEMEĞİ MENÜSÜ

MENÜDE ET
STANDARDI

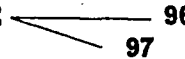
HANGİ ETTEN
YAPILIYOR?

4-5 YILDIZLI TATİL KÖYÜ
1996-1997 ET TÜKETİM MİKTAR VE ÇEŞİT ARAŞTIRMASI.

TESİS:

YATAK:

YETKİLİ:

GECELEME:  96
97

ÜRÜN

96 TON

97 TON

ARAŞTIRMACI YORUMU:

DEĞERLİ ETLER

5'Lİ SET (KEMİKSİZ BUT ETİ)

DİĞER DANA ETİ

DANA ETİ TOPLAM

KUZU

TAVUK

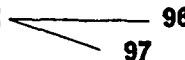
BALIK

DİĞER

TESİS:

YATAK:

YETKİLİ:

GECELEME:  96
97

ÜRÜN

96 TON

97 TON

ARAŞTIRMACI YORUMU:

DEĞERLİ ETLER

5'Lİ SET (KEMİKSİZ BUT ETİ)

DİĞER DANA ETİ

DANA ETİ TOPLAM

KUZU

TAVUK

BALIK

DİĞER

Spot Listesi

Ürün	PINAR HINDI / SUCUK PASTIRMA
Agans	CEN AJANS
Tarih	17-29 ŞUBAT
Veri Seti	1
İsim Adı	HINDI / SUCUK PASTIRMA 35
Tarih	22-Mar
Model Kula	20-ABC1

Ürün	Kanal	Tarih	Gün	Saat	Program Adı	Film Adı	Film Süresi	Prime	Kat.	Alım Şekli	Harcama \$US (AHP Dahil)	Harcama TL (AHP Dahil)	Tahmini Rating	Tahmini 30" \$US/GRP	Gerçek Rating	Gerçek 30" \$US/C
PINAR HİSP	ATV	17-Feb-00	Thu	12:55:00	GÜN ORTASI HABERLERİ ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K06	Subat Normal			1.7	265	2.0	
PINAR HİSP	ATV	17-Feb-00	Thu	15:45:00	ADAN ZYE	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K-3	Subat Normal			2.7	163	2.4	
PINAR HİSP	KAND	17-Feb-00	Thu	18:00:00	CILGIN BEDİS ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K09	Subat Normal			3.8	239	2.1	
PINAR HİSP	ATV	17-Feb-00	Thu	20:25:00	İKİNCİ BAHAR ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K017	Subat Normal			2.9	838	8.0	
PINAR HİSP	KAND	17-Feb-00	Thu	21:30:00	YILAN HİKAYESİ ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K020	Subat Normal			9.3	384	8.6	
PINAR HİSP	KAND	17-Feb-00	Thu	23:15:00	Y. SINEMA	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K-12	Subat Normal			2.8	683	1.0	
PINAR HİSP	ATV	18-Feb-00	Fri	10:55:00	SABAH KEYFİ ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K03	Subat Normal			1.5	202	1.5	
PINAR HİSP	ATV	18-Feb-00	Fri	11:00:00	SABAH KEYFİ	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K-3	Subat Normal			1.6	278	1.1	
PINAR HİSP	ATV	18-Feb-00	Fri	15:45:00	ADAN ZYE	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K-3	Subat Normal			2.9	151	2.5	
PINAR HİSP	SHOW	18-Feb-00	Fri	16:45:00	T. SINEMASI	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K-6	Subat Normal			3.5	234	3.3	
PINAR HİSP	ATV	18-Feb-00	Fri	16:55:00	SABRINA ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K05	Subat Normal			2.8	167	2.1	
PINAR HİSP	ATV	18-Feb-00	Fri	19:00:00	ATV SPOR HABERLERİ	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K-13	Subat Normal			4.7	439	5.5	
PINAR HİSP	SHOW	18-Feb-00	Fri	22:20:00	ORUMCEK ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K013	Subat Normal			3.6	404	4.6	
PINAR HİSP	KAND	18-Feb-00	Fri	23:15:00	ZAGA ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K013	Subat Normal			4.4	330	2.4	
PINAR HİSP	KAND	18-Feb-00	Fri	24:45:00	HABER SAATİ ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K03	Subat Normal			1.7	176	0.6	
PINAR HİSP	ATV	19-Feb-00	Sat	10:40:00	LASSIE ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K03	Subat Normal			2.2	139	1.0	
PINAR HİSP	ATV	19-Feb-00	Sat	10:45:00	LASSIE	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K-3	Subat Normal			1.9	235	2.0	
PINAR HİSP	KAND	19-Feb-00	Sat	11:30:00	Y. SINEMA ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K06	Subat Normal			2.8	203	1.6	
PINAR HİSP	SHOW	19-Feb-00	Sat	12:45:00	AV PESİNDE ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K03	Subat Normal			1.1	270	1.0	
PINAR HİSP	ATV	19-Feb-00	Sat	17:00:00	SABRINA	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K-5	Subat Normal			3.2	205	2.0	
PINAR HİSP	ATV	19-Feb-00	Sat	17:45:00	POP 40	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K-5	Subat Normal			2.6	255	1.9	
PINAR HİSP	KAND	19-Feb-00	Sat	18:00:00	HERKÜL ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K010	Subat Normal			2.8	388	0.6	
PINAR HİSP	SHOW	19-Feb-00	Sat	20:45:00	T. SINEMASI	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K-11	Subat Normal			4.1	416	4.1	
PINAR HİSP	STAR	20-Feb-00	Sun	11:45:00	KIRMIZI KOLTUK ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K04	Subat Normal			1.4	321	1.4	
PINAR HİSP	SHOW	20-Feb-00	Sun	12:10:00	İLK ON ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K05	Subat Normal			1.8	256	2.2	
PINAR HİSP	ATV	20-Feb-00	Sun	12:45:00	GÜN ORTASI HABERLERİ ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K05	Subat Normal			1.8	255	2.7	
PINAR HİSP	KAND	20-Feb-00	Sun	12:45:00	ZİRVEDEKİ 10 ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K06	Subat Normal			2.3	248	2.8	
PINAR HİSP	SHOW	20-Feb-00	Sun	12:55:00	YAYLA LEZZET TURU ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K03	Subat Normal			1.7	179	1.8	
PINAR HİSP	KAND	20-Feb-00	Sun	14:00:00	KOKPİT ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K04	Subat Normal			2.0	193	3.2	
PINAR HİSP	KAND	20-Feb-00	Sun	15:00:00	T. SINEMASI ONU	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Off Prime	K05	Subat Normal			2.0	235	0.6	
PINAR HİSP	KAND	20-Feb-00	Sun	18:30:00	ZEYNA	HINDI / SUCUK PASTIRMA	35	Prime	K-10	Subat Normal			4.5	328	3.0	

İlan Kampanyası Sonrası Değerlendirme Tablosu

run: PINAR HINDI/ SUCUK PASTIRMA
 jans: CEN AJANS
 önem: 17-29 ŞUBAT
 versiyon: 1
 tarih: 22/03/00
 hedef kitle: 20+ABC1

	Plan	Gerçekleşen	Index	Bimas	ATV	KAND	SHOW
İlan Kampanyası \$ US (AHP Hariç)			98				
İlan Kampanyası TL (000,000)							
% Harcama		100%		90%	37%	38%	17%
İlan Kampanyası \$ US (AHP Dahil)			98				
İlan Kampanyası TL (000,000)							
% Harcama		100%		90%	37%	38%	17%
Teach % 3+			43				
Teach % 4+			34				
GRP	351	301	86	280	129	97	55
% GRP		100%		93%	43%	32%	18%
10' Harcama/GRP \$ US (AHP Hariç)							
Prime							
Off-Prime							
30' Harcama/GRP \$ US (AHP Dahil)							
Total							
Prime							
Off-Prime							
1' Harcama/GRP \$ US (AHP Hariç)							
Total							
Prime							
Off-Prime							
GRP Dağılımı							
% Prime		56%		58%	43%	74%	54%
% Off-Prime		44%		44%	57%	26%	46%
Toplam Spot		109		99	48	30	21
Toplam Saniye		3,815		3,465	1,680	1,050	735
Ort. Spot Süresi		35		35	35	35	35
GRP Dağılımı							
% Prime		42%		41%	29%	60%	43%
% Off-Prime		58%		59%	71%	40%	57%
Harcama Dağılımı (AHP Hariç)							
% Prime		71%		71%	59%	85%	66%
% Off-Prime		29%		29%	41%	15%	34%
MediaCom GRP Dağılımı	Başlama Saati						
Overnight	2:00:00	0		0	0	0	0
Breakfast	6:00:00	4		4	4	0	0
Morning	8:00:00	27		23	19	2	3
Lunch	12:00:00	28		27	12	6	9
Afternoon	14:00:00	75		72	40	18	14
Early prime	18:00:00	48		40	27	9	5
Prime	20:00:00	108		103	25	54	25
Late Night	23:00:00	13		12	3	9	0

*BİMAŞTA, % 25 SÖZLEŞME, % 10 YILLIK ANLAŞMA, % 10 SÜREKLİLİK, % 10 LANSMAN, ŞUBAT DÖNEMİNDE % 30 MEVSİMLİK VE MART DÖNEMİNDE %15 MEVSİMSELLİK İNDİRİMLERİ KULLANILMIŞTIR.

*INTERSTAR'DA, % 50 + % 10 ÖZEL İNDİRİMİ KULLANILMIŞTIR.

*DOLAR KURU REVİZE EDİLECEKTİR.

*MART PLANI ŞUBAT PROGRAM VE KATEGORİLERİNE GÖRE YAPILMIŞTIR.REVİZE EDİLECEKTİR.

*PINAR GRUBUNUN MEVCUT İNDİRİMLERİ KULLANILMIŞTIR.OCAK 2000'DE OLASI İNDİRİM DEĞİŞİKLİKLERİ BÜTÇEYE YANSITILACAKTIR.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat, Ömer. **Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi**. Bursa: Ekin Kitabevi, 1998.
- Andersen, Bjorn. **Business Process Improvement Toolbox**. Wisconsin: ASQ Quality Press , 1999
- Armstrong, Gary ve Philip Kotler. **Marketing an Introduction**. 5. basım. Prentice-Hall, 2000.
- Aşıcı, Ömer Z. ve Ömer Baybars Tek. **Fiziksel Dağıtım Yönetimi**. İzmir: Bilgehan, 1985.
- Berkovitz, Eric N. ve diğerleri. **Marketing**. 5. basım. Irwin McGraw-Hill, 1997.
- Bovee, Courtland L., Michael J. Houston, John V. Thill. **Marketing**. 2. basım. Irwin McGraw-Hill, 1998.
- Bradley, Frank. **Marketing Management**. Prentice-Hall, 1995.
- Cemalcılar, İlhan. **Pazarlama Yönetimi**. 4. basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 473 İşletme Fakültesi Yayın No: 5, 1998.
- Cemalcılar, İlhan ve diğerleri. **Reklamcılık ve Satış Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 41 İşletme Fakültesi Yayın No: 30, 1998.

Churchill, Gillbert A. ve Jr. J. Paul Peter. **Marketing: Creating Value For Customers.** 2. basım. Irwin McGraw-Hill, 1998.

Dalrymple, Douglas J. ve Leonard J. Parsans. **Marketing Management: Text and Cases.** 6. basım. R. R. Donely, 1995.

Fıratlı, Erdoğan. **Yeni Mamul Kalite Kontrolü.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 7 Mühendislik Mimarlık Fakültesi Yayın No: 1, 1983.

Gürdal, Sahavet ve Ali Atıf Bir. **Satış Yönetimi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 956 Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 525 İşletme Fakültesi Yayın No: 16, 1997.

Gürsel, Hüldan. **Firma Açısından Yeni Ürünlerin Planlanması ve Değerlendirilmesi.** Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayın No: 431, 1979.

Hisrich, Robert D. ve Michael Peters. **Marketing Decisions For New and Mature Products.** 2. basım. Mac Millan Publishing Co., 1991.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Pazarlama Yönetimi.** İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1999.

Jolson, Marvin A. **Pazarlama Yönetimi.** Çeviren: Seval Yakışan 1. basım. İstanbul: Dünya Yayıncılık A.Ş., 1988.

Karalar, Rıdvan. **Halkla İlişkiler.** 3. basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi,** 7. basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti., 1995.

Keegan, Warren, Sandra Moriarty ve Tom Duncan. **Marketing.** Prentice-Hall, 1992.

Kotler, Philip. **Marketing Management.** Prentice-Hall, 2000.

Kozlu, Cem. **Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar**. 7. basım. İstanbul: Kültür Yayınları, 2000.

Mazlum, Mustafa. **Pazarlamada Dağıtım Kanallarının Önemi ve İşletmelerin Karlılığı Açısından Seçimi Sorunu**. Adana: Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 45, 1974.

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. 10. basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.

Odabaşı, Yavuz. **Pazarlama İletişimi**. 2. basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 651 İşletme Fakültesi Yayın No:1, 1998.

Okyay, Engin. **Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'deki Uygulama**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 2037 İşletme Fak. Yay. No: 41 Pazarlama Enstitüsü Yay. No: 5, 1975.

Öztürk, Sevgi Ayşe. **Satış Artırma Çabaları**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 969 Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 538, 1996.

Pride, William M. ve O. C. Ferrell. **Marketing**. 10. basım. ABD.: Houghton Mifflin Co., 1997.

Tapan, Sema ve diğerleri. **Pazarlama İletişimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 946 Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 516, 1997.

Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri**. 8. basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1999.

Tenekecioğlu, Birol ve N. Figen Ersoy. **Pazarlama Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000.

Timur, Necdet, Mine Oyman ve Sevgi Ayşe Öztürk. **Pazarlama Kanalları**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 527 İşletme Fakültesi Yayın No: 17, 1997.

Zikmund, William G. ve Michael D'Amico. **Marketing**. 7. basım. ABD.: Southwestern College Publishing, 2001.

Dergiler

Cooper, Robert G. "New Products. The Factors That Drive Success", **International Marketing Review** Vol. 11 No. 1: 60-76, 1994.

Cömert, Ayşin. "Yarının Ambalajı", **Capital** Yıl 6, Sayı 2: 102-104, Şubat 1998.

Dündar, İ. Pelin. "Yazılı Basın İşletmelerinde Fiyatlandırma", **Pazarlama Dünyası** Yıl 14, Sayı 2000-04: 29-34, Temmuz-Ağustos 2000.

Geçikli, Fatma. "Sponsorluk ve Reklam", **Pazarlama Dünyası** Yıl 13, Sayı 77: 9-12, Eylül-Ekim 1999.

Gomez, Flavio M. Çeviren: Ergin Görk. "Pazarlama Bileşenleri İçinde Ambalaj Ne Derece Önemli?" (Beverage World, Ekim 1988), **Ambalaj** Sayı 6: 20, Şubat 1989.

Gülensoy, Baybars. "Ambalaj Nedir?", **Ambalaj** Sayı 22: 41, Nisan 1995.

Kavak, Bahtışen. "Halkla İlişkiler ve Tutundurma Faaliyetlerinin İlişisine Yönelik Kavramsal Bir Tartışma", **Pazarlama Dünyası** Yıl 15, Sayı 2001-1: 4-9, Ocak-Şubat 2001.

Klancy, Kevin J. ve Robert S. Shulman. "It's Better To Fly A New Product Simulator Than Crash The Real Thing", **Planning Review**: 10-17, Temmuz-Ağustos 1992.

Okyay, Engin. "Yeni Mamul Geliştirmede Markalama ve Ambalajlama", **Pazarlama Dergisi** Yıl 4, Sayı 1: 11-15, Eylül 1978.

Olson, Eric M., Orville C. Walker Jr. ve Robert W. Ruekert. "Organizing For Effective New Product Development: The Moderative Role of Product Innovativeness", **Journal of Marketing** Vol. 59: 48-62, Ocak 1995.

Oluç, Mehmet. "Ürün Politikaları", **Pazarlama Dünyası** Sayı 9: 1-16, Mayıs-Haziran 1988.

_____ "Dağıtım", **Pazarlama Dünyası** Yıl 3, Sayı 13:3-13, Ocak-Şubat 1989.

"Ürünü Ambalajı Satıyor", **Ambalaj** Sayı 23: 46, Ocak 1996.

Tezler

Barış, Gülfidan. "Yeni Mamül Kararları ve Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'de Bir Uygulama." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.

Kutlay, Aysun. "Ürün Geliştirme Faaliyetlerinin Yönetilmesinde Proje Planlama ve Kontrol Tekniklerinin Kullanımı ETİ Gıda A.Ş.'de Bir Uygulama."Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Konak, Birol "Müşteri Odaklı İşletme Yönetimi Açısından Ürün Geliştirme Süreci ve Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Araştırılması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

İnternet Adresleri

“Honda Civic Hybrid görücüye çıktı.”

<http://www.otomax.com/Haber.Bilgi-haber/Honda-civic:hybrid>

(02.02.2002).