

**TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PAZARLAMA STRATEJİLERİ İLE ÜRÜN  
GELİŞTİRME SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER  
VE BİR UYGULAMA**

**ÖZGÜR PAKÜNLÜ  
06713011**

**TEZ DANIŞMANI  
Prof. Dr. İSMAİL DUYMAZ**

**İSTANBUL  
2010**

**TC  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PAZARLAMA STRATEJİLERİ İLE ÜRÜN  
GELİŞTİRME SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER  
VE BİR UYGULAMA**

**ÖZGÜR PAKÜNLÜ  
06713011**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:17.05.2010  
Tezin Savunulduğu Tarih: 28.05.2010

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

|               | Unvan         | Ad Soyad        | İmza |
|---------------|---------------|-----------------|------|
| Tez Danışmanı | : Prof. Dr.   | İsmail DUYMAZ   |      |
| Juri Üyeleri  | : Prof. Dr.   | İbrahim KIRCOVA |      |
|               | Yrd. Doç. Dr. | Ebru ENGİNKAYA  |      |

**İSTANBUL  
MAYIS 2010**

## ÖZ

### PAZARLAMA STRATEJİLERİ İLE ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER ve BİR UYGULAMA

Özgür Pakünlü  
Mayıs, 2010

Ürün geliştirme çalışmaları, yenilikçi işletmelerin faaliyetleri içinde önemli bir yer tutmaktadırlar. Rekabetin dayandığı temeller günümüzde yaratıcılık, yenilik ve farklılık olurken; bunun yolu da önemli ölçüde ürün geliştirmekten geçmektedir. Bu durumun farkına varan işletmeler gün geçtikçe bu faaliyetlerine daha çok önem verip, mevcut müşterileri ve pazarları için olduğu kadar, yeni müşteriler ve pazarlar için ürün geliştirmektedirler. Ürün geliştirme faaliyetleri sadece işletmeler için değil, aynı zamanda ülke ekonomisinin ihtiyaç duyduğu yenilik ve girişimcilik kavramlarını geliştirir ve büyümeye pozitif katkı yapar, nitelikli insan kaynaklarının yetişmesine, ülkenin dinamizm kazanmasına ve rekabet potansiyelinin artmasına olanak sağlar. Bu çalışmanın da amacı, küreselleşmenin etkisiyle, ülkeler ve işletmeler açısından kaybolan sınırların doğurabileceği olası olumsuzlukların önüne geçmekte önemli rol oynayacak olan ürün geliştirme faaliyetlerinin önemini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında PVC sektöründe faaliyet gösteren altı işletmenin ürün geliştirme faaliyetleri incelenmiş; bu faaliyetlerin işletmelerin pazarlama stratejileri içindeki yeri ve önemi araştırılmıştır. Çalışmada içerik analizi yapılarak işletmelerin uyguladıkları pazarlama stratejileri içinde ürün geliştirmenin yeri ve önemi araştırılıp, bu stratejilerin ne şekilde uygulamaya geçirildiği araştırılmış ve açıklanmıştır. Bu sayede işletmelerin pazarlama stratejileri ile ürün geliştirme süreçleri arasındaki ilişki ortaya konulmak amaçlanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Pazarlama Stratejileri, Ürün Geliştirme, Ar&Ge, Büyüme ve Rekabet Stratejileri

## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP BETWEEN MARKETING STRATEGIES AND PRODUCT DEVELOPMENT PROCESSES AND A RELATED APPLICATION**

**Özgür Pakünlü**  
**May, 2010**

Product development studies take significant role in business activities of innovative enterprises. Competitiveness stands on creativity, innovation and distinction that passes mostly through product development today. The enterprises which are aware of this fact care about product development activities day by day and develop new products for new customers and markets as well as existing customers. Product development activities are as important at macro economic level as micro economy, improve concepts like innovation and entrepreneurship as national economy's needs and has positive contribution to economic growth, supplies opportunity for bring up qualified human resources, contributes to acquire macro economic dynamism and competitive potential. The purpose of this study is emphasize importance of product development activities which will has a major role to prevent complications on countries or enterprises in terms of lost boundaries as a result of globalization. In scope of this study, product development activities of selected six enterprises which are in PVC sector has been analyzed and its importance among marketing strategies has been investigated. Selected enterprises were examined by content analysis. Importance of product development among marketing strategies has been investigated and application of these strategies have been analyzed. In this way, relationship between marketing strategies and product development processes of sector leader enterprise has been intended to presented.

**Key words:** Marketing Strategies, Product Development, R&D, Growth and Competitiveness Strategies

## **ÖNSÖZ**

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlanan “Pazarlama Stratejileri ile Ürün Geliştirme Süreçleri Arasındaki İlişkiler ve Bir Uygulama” isimli bu çalışmada, ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunan bir işletmenin pazarlama stratejileri ile ürün geliştirme süreçleri arasındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

En başta çalışmanın tüm aşamalarında her an desteğini, yardımını ve deneyimini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. İsmail DUYMAZ'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle yüksek lisans eğitimi alma kararımı destekleyen aileme sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak da, yüksek lisans eğitimim boyunca bana maddi olarak destek sağlayan TÜBİTAK'a teşekkürlerimi sunarım.

**İstanbul, Mayıs 2010**

**Özgür PAKÜNLÜ**

## İÇİNDEKİLER

|                                                                  |             |
|------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ÖZ .....</b>                                                  | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                             | <b>ii</b>   |
| <b>ÖNSÖZ .....</b>                                               | <b>iii</b>  |
| <b>İÇİNDEKİLER.....</b>                                          | <b>iv</b>   |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>                                    | <b>vii</b>  |
| <b>TABLOLAR LİSTESİ .....</b>                                    | <b>viii</b> |
| <b>KISALTMALAR.....</b>                                          | <b>ix</b>   |
| <br>                                                             |             |
| <b>1. GİRİŞ .....</b>                                            | <b>1</b>    |
| <br>                                                             |             |
| <b>2. ÜRÜN GELİŞTİRME KAVRAMI ve SÜRECİ.....</b>                 | <b>3</b>    |
| 2.1. Ürün ve Ürün Geliştirme Kavramları .....                    | 3           |
| 2.1.1. Ürün Kavramı .....                                        | 3           |
| 2.1.2. Ürün Yaşam Evreleri.....                                  | 4           |
| 2.1.3. Ürün Geliştirme Kavramı .....                             | 10          |
| 2.1.4. Ürün Geliştirme Nedenleri.....                            | 14          |
| 2.1.5. Yenilik Kavramı .....                                     | 17          |
| 2.1.6. Yeni Ürün .....                                           | 20          |
| 2.1.7. Tüketici ve Yeni Ürün İlişkisi - Yeniliği Karşılama ..... | 23          |
| 2.2. Ürün Geliştirme Süreci .....                                | 25          |
| 2.2.1. Geliştirme Öncesi Faaliyetler.....                        | 30          |
| 2.2.1.1. Yeni Fikirler ve Değerlendirme.....                     | 30          |
| 2.2.1.2. Kavram Geliştirme.....                                  | 31          |
| 2.2.1.3. Strateji Belirleme .....                                | 31          |
| 2.2.1.4. Ekonomik Analiz .....                                   | 31          |
| 2.2.2. Geliştirme Aşaması Faaliyetleri.....                      | 32          |
| 2.2.2.1. Ürün Geliştirme .....                                   | 32          |
| 2.2.2.2. Ürün Testi.....                                         | 32          |
| 2.2.3. Üretime Karar Verme ve Pazara Sunum .....                 | 33          |
| 2.3. Ürün Geliştirmeye Etki Eden Faktörler .....                 | 36          |
| 2.4. Ürün Geliştirme Yaklaşımları .....                          | 38          |
| 2.4.1. Seri Ürün Geliştirme Yaklaşımı.....                       | 39          |
| 2.4.2. Eş Zamanlı Ürün Geliştirme Yaklaşımı .....                | 39          |
| 2.5. Ürün Geliştirme Süreçlerinde Kullanılan Teknikler.....      | 41          |
| <br>                                                             |             |
| <b>3. ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE AR&amp;GE VE TASARIM.....</b>    | <b>44</b>   |
| 3.1. Ar&Ge Kavramı .....                                         | 44          |
| 3.2. Türkiye’de Ar&Ge Destekleri .....                           | 50          |
| 3.3. Üniversite ve Sanayi İşbirlikleri: Teknoparklar .....       | 52          |

|                                                                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4. Tasarım Kavramı .....                                                                                                                   | 55         |
| 3.5. Ürün Tasarım Süreci .....                                                                                                               | 57         |
| 3.5.1. Fırsat Tanımlama.....                                                                                                                 | 58         |
| 3.5.2. Ürün Fikirlerinin Oluşması.....                                                                                                       | 58         |
| 3.5.3. Yapılabilirlik Çalışmaları .....                                                                                                      | 59         |
| 3.5.4. Ön Tasarım.....                                                                                                                       | 59         |
| 3.5.5. Ayrıntılı Tasarım .....                                                                                                               | 60         |
| 3.5.5.1. Fonksiyonel Tasarım.....                                                                                                            | 60         |
| 3.5.5.2. Biçim Tasarımı .....                                                                                                                | 60         |
| 3.5.5.3. Üretim Tasarımı.....                                                                                                                | 61         |
| <b>4. PAZARLAMA STRATEJİLERİ.....</b>                                                                                                        | <b>63</b>  |
| 4.1. Hedef Pazar Tayini.....                                                                                                                 | 63         |
| 4.1.1. Pazar Bölümleme Süreci ve Kriterleri.....                                                                                             | 63         |
| 4.1.2. Pazar Bölümlemede Etkinlik .....                                                                                                      | 66         |
| 4.1.3. Hedef Pazarın Belirlenmesi ve Pazar Seçim Stratejileri .....                                                                          | 67         |
| 4.1.3.1. Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi .....                                                                                      | 69         |
| 4.1.3.2. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi .....                                                                                        | 70         |
| 4.1.3.3. Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi.....                                                                                          | 70         |
| 4.1.3.4. Mikro Pazarlama Stratejisi .....                                                                                                    | 71         |
| 4.1.4. Hedef Pazarın Seçimini Etkileyen Faktörler.....                                                                                       | 72         |
| 4.1.5. Konumlandırma.....                                                                                                                    | 73         |
| 4.2. Büyüme Stratejileri .....                                                                                                               | 74         |
| 4.2.1. Pazar Genişletme.....                                                                                                                 | 78         |
| 4.2.2. Pazar Geliştirme .....                                                                                                                | 79         |
| 4.2.3. Ürün Geliştirme.....                                                                                                                  | 81         |
| 4.2.4. Çeşitlendirme .....                                                                                                                   | 81         |
| 4.2.4.1. Dikey Çeşitlendirme .....                                                                                                           | 82         |
| 4.2.4.2. Yatay Çeşitlendirme.....                                                                                                            | 83         |
| 4.2.4.3. Çapraz Çeşitlendirme.....                                                                                                           | 83         |
| 4.3. Rekabet Stratejileri.....                                                                                                               | 85         |
| 4.3.1. Rekabet Stratejilerinin Oluşumu ve Değer Kavramı.....                                                                                 | 87         |
| 4.3.2. Maliyet Liderliği Stratejisi.....                                                                                                     | 89         |
| 4.3.3. Farklılaştırma Stratejisi.....                                                                                                        | 92         |
| 4.3.4. Odaklanmış Stratejiler .....                                                                                                          | 97         |
| 4.3.5. Birleşik Rekabet Stratejiler .....                                                                                                    | 99         |
| 4.3.6. Rekabet Stratejilerinin Uygulanış Biçimleri.....                                                                                      | 99         |
| 4.3.6.1. Saldırgan Stratejiler .....                                                                                                         | 99         |
| 4.3.6.2. Savunma Stratejileri.....                                                                                                           | 101        |
| 4.3.6.3. Lideri İzleme Stratejileri .....                                                                                                    | 102        |
| 4.3.6.4. Niş Stratejileri.....                                                                                                               | 103        |
| 4.3.6.5. İşbirliği Stratejileri .....                                                                                                        | 103        |
| <b>5. PAZARLAMA STRATEJİLERİ İLE ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ<br/>ARASINDAKİ İLİŞKİNİN PVC PENCERE ve KAPI SEKTÖRÜNDEKİ<br/>UYGULAMASI.....</b> | <b>104</b> |
| 5.1. Araştırmanın Amacı .....                                                                                                                | 104        |
| 5.2. Araştırma Yöntemi.....                                                                                                                  | 104        |

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3. Araştırma Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları.....                                | 105        |
| 5.4. PVC Pencere ve Kapı Sektörüne Genel Bakış .....                               | 105        |
| 5.5. PVC Pencere ve Kapı Sistemleri Sektöründe Yapılan Uygulama.....               | 109        |
| 5.6. Bulguların Değerlendirilmesi ve Teorik Beklentiler ile Karşılaştırılması .... | 116        |
| <b>6. SONUÇ.....</b>                                                               | <b>120</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                              | <b>123</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                               | <b>127</b> |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                 | Sayfa No |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Şekil 1: Mamulün Üç Düzeyi.....                                                                 | 4        |
| Şekil 2: Boston Danışma Grubu Matrisinde Nakit Akış Yönleri.....                                | 8        |
| Şekil 3: Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi.....                                        | 9        |
| Şekil 4: Yönlendirici Politika Matrisi.....                                                     | 10       |
| Şekil 5: Rekabetin Dayandığı Temellerin Yıllar İçindeki Seyri.....                              | 12       |
| Şekil 6: Endüstrinin Gelişimi ve Yayılımı.....                                                  | 13       |
| Şekil 7: Endüstrinin Gelişimi ve Yayılımı.....                                                  | 14       |
| Şekil 8: Yeni Ürün Kategorileri.....                                                            | 20       |
| Şekil 9: Ürün Geliştirme Sürecine Başlama Kararı.....                                           | 27       |
| Şekil 10: Seri Ürün Geliştirme Sürecinin Aşamaları.....                                         | 39       |
| Şekil 11: Eş Zamanlı Mühendislik ile Zamanın Etkin Kullanımı.....                               | 40       |
| Şekil 12: Ürün Geliştirmede Kullanılan İşletmeler Arası Kıyaslama Çizelgesi..                   | 43       |
| Şekil 13: Ürün Geliştirme-Ar&Ge ve Tasarım Kavramlarının İlişkisi.....                          | 44       |
| Şekil 14: 2006 Yılında Ülkelerin Ar&Ge Harcamalarının G.S.Y.İ.H. İçindeki<br>Yüzdeleri.....     | 49       |
| Şekil 15: Tübitak-Mam Teknoparkında Faaliyet Gösteren Firmaların Dağılımı.                      | 53       |
| Şekil 16: Tasarımda Çember Hareketi.....                                                        | 57       |
| Şekil 17: Tasarım Süreci.....                                                                   | 58       |
| Şekil 18: Pazar Bölümleme Süreci.....                                                           | 65       |
| Şekil 19: Konumlandırma Süreci.....                                                             | 73       |
| Şekil 20: Avrupa Birliğinde İnternet Üzerinden Gerçekleştirilen Satışların Yıllık<br>Seyri..... | 80       |
| Şekil 21: Rekabeti Etkileyen Beş Faktör.....                                                    | 86       |
| Şekil 22: Değer Zinciri.....                                                                    | 90       |
| Şekil 23: Rekabet Stratejileri.....                                                             | 97       |
| Şekil 24: PVC Pencere ve Kapı Sektörü Firma Pazar Payları.....                                  | 107      |
| Şekil 25: Plastik Sektörünün Yıllara göre TL Cinsinden İhracat Rakamları.....                   | 108      |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                    | Sayfa No |
|--------------------------------------------------------------------|----------|
| Tablo 1: Ürün Yaşam Evrelerinin Özellikleri .....                  | 5        |
| Tablo 2: Yeni Ürün Yaşam Evreleri ve Tüketici Tipleri .....        | 6        |
| Tablo 3: Sektörel Bazda Büyüme Faktörlerinin Önem Sıralaması ..... | 16       |
| Tablo 4: Dört Farklı Ürün-Pazar Testi Metodu .....                 | 33       |
| Tablo 5: Ürün Geliştirme Süreci ve İşlemler .....                  | 35       |
| Tablo 6: Avrupa Patent Ofisine 2008 ve 2007 Yıllarında .....       | 48       |
| Tablo 7: Büyüme Stratejileri ve 2007 Yılı Örnekleri .....          | 75       |
| Tablo 8: Ansoff Büyüme Matrisi .....                               | 78       |
| Tablo 9: Rekabet Avantajı Sağlamada Kullanılan Stratejiler .....   | 88       |
| Tablo 10: Farklılaştırma Değişkenleri .....                        | 93       |
| Tablo 11: Firma Uygulamaları .....                                 | 110      |

## KISALTMALAR

|                  |                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AB</b>        | : Avrupa Birliği                                                                                     |
| <b>ABD</b>       | : Amerika Birleşik Devletleri                                                                        |
| <b>AR&amp;GE</b> | : Araştırma Geliştirme                                                                               |
| <b>BCG</b>       | : Boston Consulting Group (Boston Danışma Grubu)                                                     |
| <b>CAD</b>       | : Computer Aided Design ( Bilgisayar Destekli Tasarım )                                              |
| <b>CAE</b>       | : Computer Aided Engineering ( Bilgisayar Destekli Mühendislik )                                     |
| <b>CAM</b>       | : Computer Aided Manufacturing ( Bilgisayar Destekli İmalat )                                        |
| <b>DTM</b>       | : Dış Ticaret Müsteşarlığı                                                                           |
| <b>GE</b>        | : General Electric                                                                                   |
| <b>GSYİH</b>     | : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla                                                                         |
| <b>OPEC</b>      | : Organization of the Petroleum Expoting Countries<br>( Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü )           |
| <b>PÜKAD</b>     | : Plastik Profil Üreticileri Kalite Birliği Derneği                                                  |
| <b>PVC</b>       | : Polyvinyl chloride ( Polivinil Klorür )                                                            |
| <b>SSM</b>       | : Savunma Sanayii Müsteşarlığı                                                                       |
| <b>SWOT</b>      | : Strenght, Weakness, Opportunities, Threats<br>( Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler ) |
| <b>TÜBİTAK</b>   | : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu                                                    |
| <b>ÜR&amp;GE</b> | : Ürün Geliştirme                                                                                    |
| <b>YPM</b>       | : Yönlendirici Politika Matrisi                                                                      |

## 1. GİRİŞ

Araştırma ve öğrenme yolu ile elde edilen bilgi, çağımız toplumlarının çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmalarında en değerli varlıklarıdır. Toplum açısından bakıldığında; refah içinde yaşamak, işletmecilik açısından bakıldığında ise varlığını, büyüyebilmesini ve kârlılığını devam ettirebilmek için teknolojiye ihtiyaç vardır. Teknoloji üretimi ise, bilgiye ve araştırmaya dayanır. Bu hedeflerin gerçekleşmesi teknoloji transferi yolu ile olmaz, bu yol “taşınma su ile değirmen döndürme”ye benzer. Teknolojinin üretilmesi gerekir, teknolojinin üretilmesinde ise bilgi tek başına yeterli olmaz. Bunu faydalı ürün veya hizmete dönüştürmek için yaratıcılık gerekir.

Bilgi, işletmeler açısından yaratıcılık ile işlendiğinde avantaja dönüşebilir. Bu avantaj rakiplere karşı fark yaratmada kullanılabilir. Bu sayede sağlanan rekabet gücü, işletmelere faaliyet gösterdiği pazarlarda hareket kabiliyeti ve esneklik kazandırır.

Bir ürünün tüketiciye maliyeti ne kadar düşükse, o ürünü, bir genelleme yapıp herkesin satın alabileceği söylenebilir. İşletmeler açısından asıl önemli olan, bir ürünü, maliyetinden daha fazla bir bedel ödemeye razı müşterilere ulaştırmak ve onları elde tutmaktır.

Bilgi ve yaratıcılığın birlikte harmanlanıp kullanılmasıyla ortaya çıkan rekabet gücü, sözü edilen bu hedef müşteri ve pazarlara ulaşmayı sağlayacaktır.

Ne üretirsem onu satarım düşüncesinin geçerliliğinin yitirmesinin ardından kalite ve maliyetlere doğru kayan önem, günümüzde yerini yenilikçi ve yaratıcı fikirlere dayanan yeni ürünler geliştirmeye bırakmıştır.

Günümüzde ayrıntılara önem veren, dikkatli, seçici ve zor memnun olan müşterilere hizmet sunmak kolay değildir. Bu müşterilerin oluşturduğu pazarlarda tutunabilmek ancak başarılı bir ürün ve ürün geliştirme yönetiminin işletmedeki tüm organizasyonel birimlerle sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ile mümkün olabilmektedir.

Dünyada ki büyük işletmeler artık kaliteli ürünleriyle ya da organizasyonlarındaki yönetim süreçleriyle değil, yaratıcı ve yenilikçi ürünleri ile tanınmaya başlamaları konunun önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun oluşmasında ürünün ortaya çıkmasında önemli rol oynayan “ürün geliştirmeyi ve bunu destekleyici pazarlama stratejileri uygulamayı fark etmiş olmaları yatmaktadır.

Günümüzde sadece işletmelerin değil, aynı zamanda ülkelerin ekonomilerine de yön veren yenilikler, bilgi sahibi olunarak ortaya çıkmaktadırlar. Bilgi sahibi olunması ve bilgi üretilmesi ile işletmelerin büyümelerinin hızlanacağı, kârlılıkların ve istihdam olanaklarının artacağı, rekabette üstünlük sağlanacağı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaç edinen bu çalışmada, faaliyette bulunduğu sektörde öncü bir kuruluş seçilip incelenmiştir. Firmanın pazarlama stratejisi ile bilgi üretip bunu ürün veya hizmete dönüştürdüğü ürün geliştirme çalışmaları arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma, toplam 6 ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonraki ikinci bölümde Ürün Geliştirme kavramı ve süreci incelenirken, sonraki bölümde bunun bir alt kümesi olan Ar&Ge ve tasarım kavramlarından, bu kavramların algılanışları ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise, pazarlama stratejileri ayrıntılı olarak ele alınıp incelenmişlerdir.

Uygulama amaçlı olarak seçilen işletmeler hakkında yapılan araştırmanın bulgularına yer verilen 5. bölümde ise, işletmelerin genel pazarlama stratejileri incelenmiş ve ürün geliştirme faaliyetlerinin, bu stratejiler ile olan ilişkisi içerik analizi yapılarak incelenmiştir.

Sonuç bölümünde de çalışmanın gerek teorik bölümlerinin gerekse uygulama bölümünün genel bir değerlendirmesi yapılmış, ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

## **2. ÜRÜN GELİŞTİRME KAVRAMI ve SÜRECİ**

### **2.1. Ürün ve Ürün Geliştirme Kavramları**

#### **2.1.1. Ürün Kavramı**

Ürün geliştirme kavramından önce ürün kavramının tanımının yapılması uygun olacaktır. Warren Keegan ürünü, kullanıcıya ve tüketicisine fayda sağlayan ve onları tatmin eden fiziksel, psikolojik ve sembolik özelliklerin toplamı olarak tanımlamıştır<sup>1</sup>. Ürün sadece somut nesneler ile sınırlı değildir. Ürün kavramı, fiziksel nesneler kadar, organizasyon, fikir, hizmet ve/veya bunların birleşimini de kapsamaktadır. Burada önemli olan husus, ürünün hem tüketiciye, hem de üreticiye fayda sağlamasıdır. Ürünün sadece tüketici tarafından bakılıp fayda sağlaması yeterli değildir; üretici açısından da fayda sağlaması gerekir.

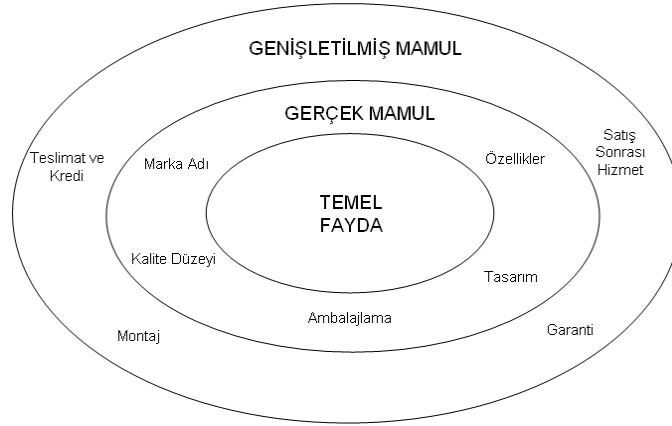
Bir ürünün üretici açısından faydalarını sistematik olarak sıralandığında, kâr etmek ve büyümek ön plana çıkar. Üretici büyürken aynı zamanda yeni pazarlara ulaşmak ister. Tek bir ürüne bağlı kalmak yerine farklı ürünler üreterek risk dağıtımını da yapar. Bazı durumlarda da ürünlerden prestij faydası da beklenir. Prestij faydasına en güncel örneklerden biri de Mercedes-Benz firmasının yaşadığı problemdir. Mercedes Benz, A sınıfı otomobilleri küçük otomobil piyasasına sunarken, fayda olarak tamamen kâr etmeyi düşünmekte iken, yapılan bazı mühendislik hataları sonucu, araçların virajlarda olması gerektiğinden fazla sivrulması ve duruş mesafelerinde yaşanan aksaklıklar neticesinde, araçların geri toplanıp, eksikliklerinin giderilmesi gerekmiştir. Araçlar tekrar piyasaya sunulduğunda ise, firma artık kârdan çok prestij peşinde olmak zorunda kalmıştır.

Tüketici açısından ise, ürünün kullanıldığı zaman tüketiciye sağladığı fayda düşünülmelidir. Öncelikle, tüketicinin ürünü kullandığında tatmin olması beklenir. Ürün, tüketici tarafından bir bütün olarak değerlendirilir, fakat kendi içinde üç düzeyi bulunur. Tüketicinin gerçekten neyi satın aldığı sorusuna cevap veren “temel fayda” adımıdır. Temel yararları ve hizmetleri kapsar. İkinci boyut olan gerçek ürün

---

<sup>1</sup> Warren S. Keegan, **Global Marketing Management**, 6.bs. (New Jersey: Prentice Hall Editions, 1999)’den aktaran Gülcan Tiryaki, “Yeni Bir Ürün Tasarımında Süreç Analizi” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2004), 2.

aşaması, ürünün özelliklerini, ambalajlanma biçimini, kalite düzeyini ve marka ismi gibi karakteristikleri kapsar. Son olarak genişletilmiş boyutu ise ürünün teslim edilmesi, montajı, garantisi ve satış sonrası hizmetleri gibi ek hizmetleri ve faydaları kapsar. Artık rekabet, işletmelerin sadece ne ürettikleri ile ilgili değil, aynı zamanda sunulan ürünün ambalajı, servisi, reklamı, kredi-taksit seçenekleri, teslimat düzenlemeleri, depolama ve değer katan diğer özellikleri arasında olacaktır<sup>2</sup>.



**Şekil 1: Mamulün Üç Düzeyi**

İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 15 bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006), 124.

### 2.1.2. Ürün Yaşam Evreleri

Tüketicilerin istek ve beklentileri, bir toplumdaki değer yargılarına, bireylerin yaşam tarzlarına ve toplumda yaşanan gelişmelere göre gelişmekte ve değişmektedir. Bu da ürünlerin yaşam sürelerini etkileyebilmektedir.

“Pazara yeni sunulan bir mamulün sağladığı satış gelirleri ilk sunuluşundan itibaren pazarda kaldığı süre boyunca önemli farklılıklar gösterir. İşte, mamulün pazara sunulmasından sonra satışların geçireceği birbirinden belirgin şekilde farklı dönemlerin bulunması mamul hayat seyri kavramını ortaya çıkarır.”<sup>3</sup>

“Ne denli iyi tasarlanmış olursa olsun, piyasaya sürülen ürünlerin büyük bir kısmının sınırlı bir yaşam süresi vardır. Bu nedenle, yeni ürün geliştirme faaliyetine süreklilik kazandırmayan işletmelerin piyasa rekabet şansları çok düşük olacaktır.”<sup>4</sup>

Tanımlardan da anlaşılabileceği gibi, aslında ürün satışlarının evreleri bir canlının yaşamı gibidir. Bir canlı organizma da doğar, büyür ve sonunda ölür. Ürün Yaşam

<sup>2</sup> Philip Kotler, **Marketing Management**, 10.bs. (Boston: Pearson, 2002), 184.

<sup>3</sup> İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 15 bs. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006), 125.

<sup>4</sup> Sevinç Üreten, **Üretim-İşlemler Yönetimi**, 5. bs. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2006), 168.

Süresi, Ürün Yaşam Evreleri, Mamul Hayat Seyri, Mamul Hayat Eğrisi gibi çeşitli isimler ile anılan bu kavramın 4 temel aşaması vardır, piyasaya giriş, büyüme, olgunluk ve gerileme (piyasadan çekilme). Bu yaşam evrelerinin özellikleri aşağıdaki tabloda özet olarak görülmektedir.

**Tablo 1: Ürün Yaşam Evrelerinin Özellikleri**

|                                 | Sunuş                                              | Büyüme                 | Olgunluk                                 | Düşüş                               |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Karakteristik Özellikler</b> |                                                    |                        |                                          |                                     |
| Satışlar                        | Düşük                                              | Hızla Artan            | Tavan Yapan                              | Azalan                              |
| Maliyetler                      | Yüksek                                             | Ortalama               | En Düşük                                 | En Düşük                            |
| Kâr/Zarar Durumu                | Zarar                                              | Artan Kâr              | Yüksek Kâr                               | Azalan Kâr                          |
| Müşteriler                      | Yenilikçiler                                       | Erken Benimseyenler    | Çoğunluk                                 | Geç Benimseyenler                   |
| Pazarlama Hedefi                | Ürün Farkındalığının Sağlanması ve Denemeye Teşvik | Pazar Payını Artırma   | Pazar Payını En Yüksek Çıkarma ve Koruma | Harcamaları Azaltarak Elden Çıkarma |
| <b>Stratejiler</b>              |                                                    |                        |                                          |                                     |
| Ürün                            | Sade Bir Ürün                                      | Ürünü geliştir         | Markayı Farklılaştır                     | Aşamalı Olarak Bitir                |
| Fiyat                           | Başabaş Noktasında                                 | Pazara Nüfuz Etmeli    | Rakiplere Göre                           | Fiyatları Düşür                     |
| Reklam Farkındalığı Yaratacak   | İlgi Çekecek                                       | Markayı Farklılaştır   | Markayı Farklılaştır                     | Azalt                               |
| Satış Promosyonu                | Sıklıkla Başvur                                    | vantaja dönüşmesini er | Markayı Farklılaştır                     | En Az Düzeyde                       |

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **A Framework for Marketing Management**, 4. bs. (New Jersey: Prentice Hall, 2009), 208.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, yaşam evrelerinde farklı zamanlarda farklı tüketici tipleri ilk kez satın alma eylemini gerçekleştirmektedir. “Becerikli pazarlama yöneticileri, mamul hayat seyirlerini kavrayıp onu, bir malı pazara sunma, pazarda tutundurup kârlı olarak konumunu koruma, üzerinde değişiklik yapma ve kârlılığı kalmayan ürünleri pazardan çekme gibi önemli kararları doğru zamanlama ile alma ve uygulamada kullanırlar.”<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Mucuk, **age**, 135.



**Tablo 2: Yeni Ürün Yaşam Evreleri ve Tüketici Tipleri**

|              | Ürün Yaşam Döngüsü Aşaması | Tüketici Tipi                | İlk Kez Satın Alma ( % ) |
|--------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------|
| <b>Zaman</b> | Giriş                      | Yenilikçiler                 | 2.5                      |
|              | Büyüme                     | Erken Benimseyenler          | 13.5                     |
|              | Olgunluk                   | Erken Çoğunluk               | 34                       |
|              | Doyma                      | Geç Çoğunluk                 | 34                       |
|              | Düşüş                      | Fark Etmede Fazla Gecikenler | 16                       |

Philip Kotler, **Marketing Management**, 10. bs. (Boston: Pearson, 2002), 170'ten uyarlandı.

Ürün yaşam evrelerinin değerlendirmesi (Product Life Cycle Assesment-PLCA); ürünlerin satış hacmini, değerini, yaşam grafiğini oluşturarak, bir tür yaşam haritasının çıkarılması işlemidir. Bu değerlendirme işleminde ortaya çıkan genel sonuçlar şunlardır: ürünlerin ömrü sınırlıdır, ürün ömrü belirli aşamalardan geçer ve her bir aşamada farklı sorunlar ve fırsatlar oluşur, kâr ve satışlar yükselir ve düşer. Dolayısıyla ürün yaşam evreleri dikkate alınarak ürün geliştirme çalışmalarının planlanması, istenen satış ve kâr hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır<sup>6</sup>.

Yaşam evresi uzun ürünlerin hem tasarımcılarının, hem de o ürünü pazarlayan ekibin iyi bir iş çıkardığından ve başarılı olduklarından bahsetmek gerekir. Ancak aynı zamanda yaşam evrelerinin de idâme ettirilmesi gerekir. Yani ürün yaşam evreleri işletmeler tarafından iyi takip edilmeli ve ürünlerin olgunluk devresinden çıkıp

<sup>6</sup> S. Kumar, P.Phrommathed, **New Product Development**, (New York: Springer,2005)'den aktaran Birol Akyüz, "Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama" (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 24.

satışlar düşmeye başladığı an, piyasaya yeni ürün sunmalı ya da mevcut üründe değişikliklere gidilmelidir.

İşletmeler bu evrelerin sürelerini değiştirmek yani bir anlamda işletme ürünün ömrünü uzatıp para kazanmaya devam etmek için tüketicinin ürünü kullanmasını özendirici kampanyalar düzenleyerek değişik zevklere hitap eden çeşitli versiyonlar geliştirebilir ya da ürünün kullanım alanlarını genişletebilir, yeni tüketicilere ulaşmak için yeni pazarlara girebilir. Ancak her ne yapılsa yapılsın, ürünlerin belirli bir ömürlerinin olduğu ve bu ömrün bir şekilde sonlanacağı bilinen bir gerçektir. Özellikle günümüzde ürünlerin ortalama ömürleri, hızlı yaşam ve gelişen teknolojinin etkisiyle giderek azalmaktadır. Geçmişte bir fotoğraf makinesinin ömrü 10-15 yıla kadar çıkabilirken, bugün alınan bir fotoğraf makinesi birkaç gün içinde çıkan bir üst modeli nedeniyle “eski” olarak adlandırılabilir.

İşletmeler açısından bakıldığında ürünlerinin yaşam evrelerini bilmek iki noktada önemli olmaktadır:

1-İşletmeler ürünlerin ya da ürün gruplarının yaşam devrelerini bildiklerinde daha önceden yeni ürünler planlayarak geliştirme ve bunları pazara sürerek satış gelirlerindeki dalgalanmaları önleme olanağına kavuşmuş olurlar. Ürünün yaşam evresi kavramı işletmenin sistemsal olarak yeni ürünler planlaması ve geliştirmesi zorunluluğunu ortaya çıkartır.

2- İşletme ürünün yaşam evresi göz önüne alındığında mevcut ürün durumunu kesin olarak saptayabilir ve ürünün bulunduğu döneme uygun önlemler alabilir<sup>7</sup>.

Ürünü en uygun zamanda, en uygun biçimde ve fazla güç harcamadan pazara sürüp, ürünün tutmasını sağlamak için plan yapılması, bu planın gerçekleşmesi için var olan ikâme ürünlerin zayıfladığı, tüketicinin hazır olarak beklediği, rakiplerin zayıfladığı anı belirlemek için ürün yaşam evrelerinin takip edilmesi için bazı teknikler mevcuttur. Bu yolla işletmeler hem kendi hem de rakip işletmelere ait ürünler hakkında bilgi sahibi olacak ve ürün geliştirme çalışmalarında kendine ışık tutulan bir yolda ilerleme fırsatına sahip olacaktır.

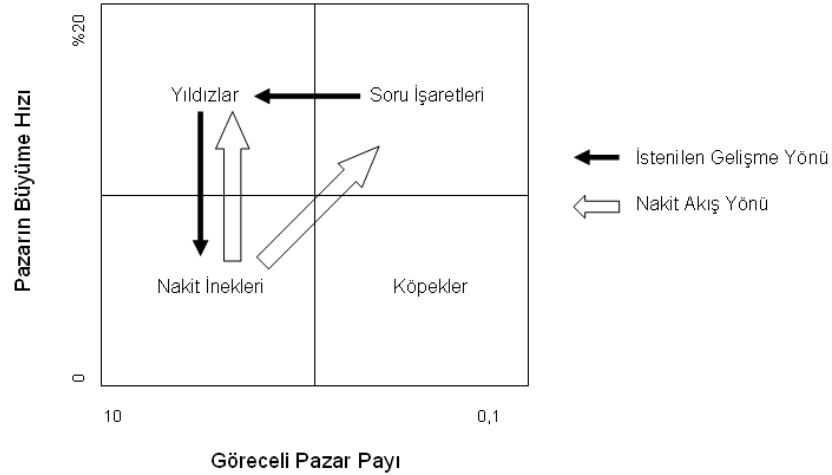
1960’lı yılların sonlarına doğru yönetim danışmanlığı kurumu olan Boston Danışma Grubu (BCG) tarafından geliştirilen teknikte, iş birimleri, içinde bulundukları sektörün büyüme hızı ve sahip oldukları pazar gücü göz önüne alınarak

---

<sup>7</sup> Hulusi Demir, Şevkinaz Gümüsoğlu, **Üretim Yönetimi**, 6.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), 138.

bir matris içinde analiz edilmektedir<sup>8</sup>. Matrisin dikey eksen, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün/pazarın büyüme hızını gösterir. Yatay eksen, bulunan göreceli pazar payı ise, işletmenin en büyük rakip veya rakiplerine oranla olan pazar payını göstermektedir<sup>9</sup>.

İşletmelere ait çok farklı ve çeşitli ürünler veya ürün grupları mevcut olabilir. Bu ürünlerin yaşam evreleri içinde bulundukları konum birbirinden farklı olabilir. Bir diğer ifadeyle bir ürün sunuş aşamasında iken bir diğer ürün de olgunluk aşamasında olabilir. İşletme yöneticileri sunuş evresinde bulunan ve finansal desteğe ihtiyaç duyan ürünleri, olgunluk aşamasında olan ürünlerinden elde ettiği kaynaklar ile desteklemesi beklenen durumdur<sup>10</sup>.



**Şekil 2: Boston Danışma Grubu Matrisinde Nakit Akış Yönleri**

Orville C. Walker, Harper W. Boyd, John Mullins, Jean Claude Larreche, **Marketing Strategy**, 4. bs. (Boston: McGraw Hill, 2003), 48.

İşletmeler açısından önemli olan ürünlerinin bu matriste nerede olduğunu iyi belirleyip ona göre bir strateji belirleyip harekete geçmektir. “Örneğin naylonun muciti DuPont, 2003 yılında tekstil ile ilgili faaliyetlerini düşük kâr marjları nedeniyle durdurmuş ve biyo teknoloji ürünleri üzerine odaklanmıştır.”<sup>11</sup>

BCG Matrisinin biraz daha geliştirilmiş bir versiyonu olan Hofer analizinde özellikle iş birimlerinin ürün yaşam evrelerindeki konumlarını da içerir ve yeni sektörlerde

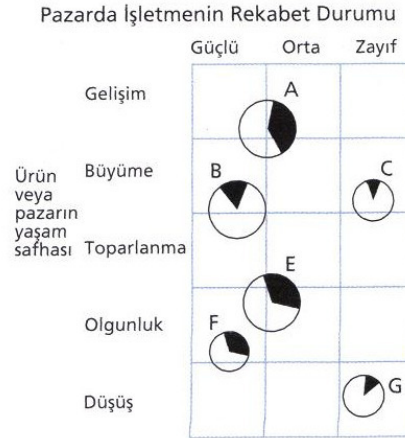
<sup>8</sup> Orville C. Walker, Harper W. Boyd, John Mullins, Jean Claude Larreche, **Marketing Strategy**, 4. bs. (Boston: McGraw Hill, 2003), 47.

<sup>9</sup> Kotler, **Marketing Management**, 42.

<sup>10</sup> Svend Hollesen, **Global Marketing**, 4. bs. (Edinburgh: Prentice Hall, 2007), 429.

<sup>11</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 11. bs. (New Jersey: Prentice Hall, 2004), 180.

yeni işe başlayıp BCG matrisini kullanma olanağı olmayan işletmelerin tercih ettiği bir tekniktir. Matriste yer alan daireler, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın göreceli büyüklüğünü belirtmektedir. Daire içindeki üçgen kısımlar ise, o pazarda işletmenin mutlak pazar payını göstermektedir.



**Şekil 3: Hofer İş Birimleri Portföy Yönetim Matrisi**

Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.bs. (İstanbul: Literatür Yayınları, 2004), 242.

Şekildeki iş birimlerine ait durumların analiz edilmesi ile stratejik çözümler, değişik iş birimleri için geliştirilebilir. Konu ile ilgili çeşitli kaynaklar mevcuttur<sup>12</sup>.

General Electric'in öncülük ettiği "Yönlendirici Politika Matrisi"nde ise değişik iş alanlarında faaliyette bulunan işletmeler, ürünler veya hizmetler ile ilgili yatırım ve tasfiye kararları alınabilir. 3X3'lük matriste üst sol köşede bulunan üç hücre, işletmeye yatırım yapmaya, büyümeye elverişli bölümleri gösterirken, tam aksi yönde yani sağ alt köşedeki üç hücrede elden çıkarılması gereken bölümleri gösterir. Her bir iş biriminin matristeki konumu, ürün yaşam evreleri, rakiplerin kullandıkları stratejilerin analizi, ekonomik ve teknolojik gelişmeler gibi ölçütler kullanılarak, ortalama üç ila beş yıl için belirlenir ve yönetim buna göre tahminlerde bulunur<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.bs. (İstanbul: Literatür Yayınları, 2004 ), 362. , Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), 242.

<sup>13</sup> Kotler, **Marketing Management**, 45.

|                               |        | Pazarın Çekiciliği |      |       |  |                                                                                            |
|-------------------------------|--------|--------------------|------|-------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| İşletmenin<br>Rekabet<br>Gücü | Yüksek | 1                  | 1    | 2     |  | 1- Yatırım –<br>Büyüme<br>2- Seçici Yatırım –<br>Pozisyon<br>3- Tasfiye –<br>Elden Çıkarma |
|                               | Orta   | 1                  | 2    | 3     |  |                                                                                            |
|                               | Düşük  | 2                  | 3    | 3     |  |                                                                                            |
|                               |        | Yüksek             | Orta | Düşük |  |                                                                                            |

**Şekil 4: Yönlendirici Politika Matrisi**

Orville C. Walker, Harper W. Boyd, John Mullins, Jean Claude Larreche, **Marketing Strategy**, 4. bs. (Boston: McGraw Hill, 2003), 50.

### 2.1.3. Ürün Geliştirme Kavramı

Gelişen teknoloji ile iletişimin ve bilginin yayılım hızı artmış, küreselleşme ile birlikte dünya üzerinde ticaret sınırları yavaş yavaş ortadan kalkmış ve bunun etkisi iş dünyası üzerinde şiddetli olarak hissedilmiştir. Bu etki ilk başta yeni pazarları beraberinde getirdiği için olumlu bir fırsat olarak düşünülmüş, ancak rakiplerin sayısının artması nedeniyle, pazarda rekabetin daha da artmasına yol açmıştır.

Geçmişte, kitlesel üretim yöntemleri kullanılarak elde edilen yüksek kârların, günümüzde aynı yöntemler kullanılarak yakalanamayacak olması bilinen bir gerçektir. Zaman içerisinde müşteri odaklı üretim yöntemleri uygulanıp, müşteri talep ve beklentileri işletmelerce iyi algılanarak bu taleplere hızlı bir yanıt verilmesinin önemi ortaya çıksa da bu da küreselleşen rekabet ortamında tek başına yeterli değildir. Günümüzde rekabet edebilirlik, yenilikçi ve yaratıcı ürünleri müşteriye özel tasarlayıp geliştirmeye dayanmaktadır. Küresel pazarlarda artık sadece fiyata dayalı rekabet stratejileri uygulamak, rekabet avantajı sağlamak için yeterli olamamaktadır. İşletmelerin, yaratıcı ve yenilikçi felsefelerden yararlanarak müşterilere fayda ve yeni deneyimler sağlayacak ürün ve hizmetleri sunmaları gerekmektedir. Rekabet avantajı oluşturmada, yeni ürün geliştirme yetenek ve becerilerinin öneminin artması, yeni ürün geliştirme sürecinde pazarlama strateji ve

taktiklerinin çok daha etkin bir biçimde planlanması, yürütülmesi, uygulanması ve sonuçlarının analiz edilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır<sup>14</sup>.

Günümüzde ekonomileri yönlendiren bir kavram haline gelen “bilgi”, gittikçe artan şekilde önem kazanmış, ekonomik büyümenin itici güçlerinden birisi ise bilgi yayılımları ve inovasyon olarak kabul edilmiştir. Bireylerin, şirketlerin, endüstrilerin ve ülkelerin ekonomik durumlarını bilgiyi oluşturma, bu bilgiyi yayma ve bunun sonucunda bir inovasyon süreci oluşturma düzeyleri belirlemektedir. Dolayısıyla bu noktalarda başarılı olan ülkeler mevcut yaşam standartlarını yükseltecek, ekonomik büyümelerine hız katacaklardır. Özetle ekonomik büyüme, rekabet gücü ve istihdam olanaklarının sürdürülebilir kılınmasının yolu bilgi üretmekten, bu bilgileri süratle teknik ve ticari başarıya dönüştürmekten geçmektedir<sup>15</sup>.

Tüm dünyanın ilerlemesini, gelişmesini şaşkınlıkla izlediği Çin 2005 yılında ucuz işgücü, ucuz enerji ve devlet finansmanı ile 600 Milyar Dolarlık ihracatı başarsa da, dünyanın en pahalı işgücü, enerji ve çevre maliyetlerine sahip Almanya 1 Trilyon Dolarlık ihracat yapabilmektedir<sup>16</sup>.

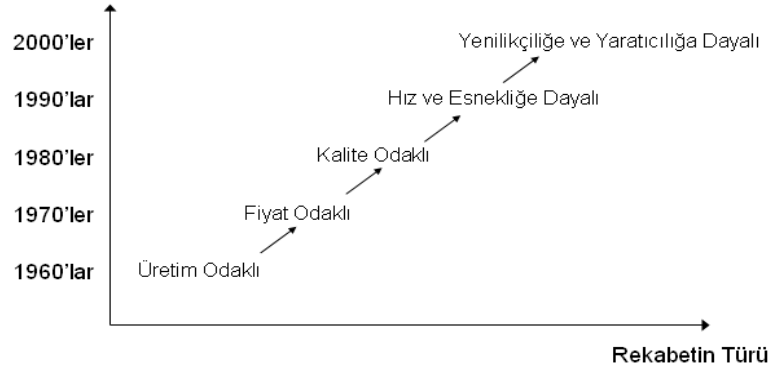
Tüm bunlar, bilgi ile birleştirilen yaratıcılık ve yenilik ile mümkündür. Rekabette temel olmaya başlayan bu kavram hız ile birleştiğinde hedeflere ulaşmak mümkün olacaktır. Yeni ürün tasarlamak, tasarlanan ürünleri tüketicilerin kullanımına sunmak artık stratejik açıdan önem kazanmıştır. Bunun etkisiyle insanların kullanımına sunulan ürünler de büyük bir hızla yenilenmekte, tasarlanmakta ve dolayısıyla çeşitlenmektedir.

---

<sup>14</sup> Süreyya Kumkumoğlu, “Uluslararası Pazarlarda Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi Açısından Rekabet Avantajı ve Türk Ev Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 2.

<sup>15</sup> Adem Kalça, Yeşim Atasoy, “Ekonomik Büyüme Aracı Olarak Bilgi Yayılımları ve Inovasyon”, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim** (Ankara: Tübitak Yayınları, 2008), 111–125.

<sup>16</sup> Muammer Kaya, **Türkiye’de Araştırma-Geliştirme: Ne durumdayız? Ne Yapmalıyız?** (Ankara: TİSK Yayınları, 2007), 9.



**Şekil 5: Rekabetin Dayandığı Temellerin Yıllar İçindeki Seyri**

Süreyya Kumkumoğlu, “ Uluslararası Pazarlarda Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi Açısından Rekabet Avantajı ve Türk Ev Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 2.

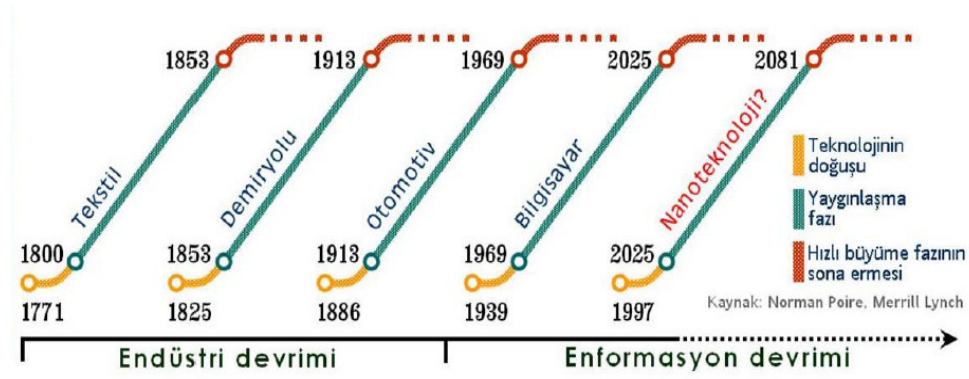
Şekilden de görüldüğü gibi günümüzde rekabetin temelleri artık yenilikçiliğe ve yaratıcılığa dayanmakta, bunun yolu da yeni ürün geliştirmekten geçmektedir. Özetle işletmeler bu rekabet ortamında ürün geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermek zorundadır.

Daha geniş kapsamlı bir başka tanımda ise ürün geliştirme şöyle anlatılmıştır. “Yeni ürün geliştirme faaliyeti; pazarda üretilen bir ürünü firma içinde üretmek dâhil olmak üzere, pazarda olmayan yeni bir ürünü üretmek, var olan ürünü iyileştirmek, ürünü veya hizmeti bugünkü görünüşünden ve işlevlerinden farklı bir hale getirmek gibi birçok farklı şekilde ortaya çıkabilecek bir faaliyettir, hatta gerektiğinde var olan ürünlerin maliyetlerini azaltmaktır, kalitesini yükseltmektir”<sup>17</sup>.

Kısacası ürün geliştirme; müşterilerin istek ve beklentilerinin belirlenmesi ile başlayan, fırsatların ve fikirlerin birlikte harmanlanıp, ürünün veya hizmetin uygun teknolojiler kullanılarak ortaya çıkmasıyla devam eden ve ürünün satışı veya müşteriye sunulması ile sonlanan faaliyetler bütünüdür.

İşletmelerin yeniliğe ve yaratıcılığa dayalı bu süreç esnasında genel çevrelerindeki trendleri takip etmeleri gerekir. Sanayi devriminden günümüze gelişen trendleri Şekil 6’da görmek mümkündür.

<sup>17</sup> Refik Üreyen, **Ürün Geliştirme Kılavuzu**, (İstanbul: İSO Yayınları, 2007), 9.



**Şekil 6: Endüstrinin Gelişimi ve Yayılımı**

F. Ali Paker, “Ürün Geliştirme Süreçlerinin Tasarım Yönetimine Etkileri; Otomotiv Sanayi”, (Yüksek Lisans Tezi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 28.

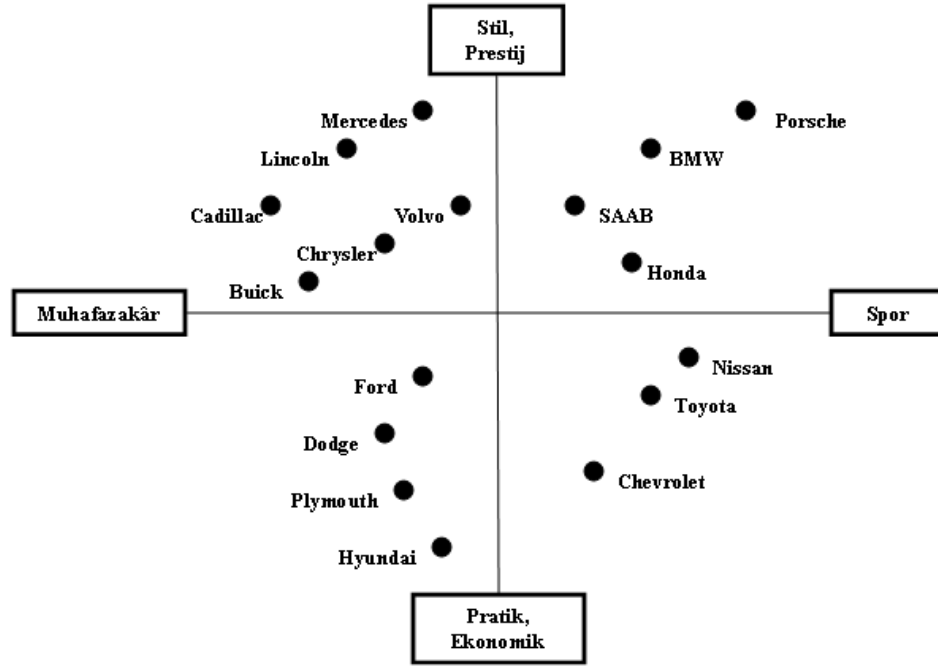
İklim değişikliklerinin olumsuz sonuçlarını azaltmak ya da önlemek için “Yeşil Teknoloji”ye dayalı, çevresiyle ve doğayla dost ürünler geliştirmek yine işletmeler açısından günümüzde önemli bir akımdır. Örneğin otomobil üreticisi bir işletme artık fosil yakıt kullanarak karbondioksit (CO<sub>2</sub>) salınımı yapan araçlar yerine, yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanan doğa ile dost araçlar geliştirmesi daha uygundur.

Sonraki aşamada, işletmenin kendisine ne yapmak istediğini, nerede olmak istediğini ve de nerede durmak istediğini sormasında yarar vardır. Bu sayede bir hedef belirlenmiş olunur. Hedef belirlenirken işletme, yeniliğe, trendlere önem verdiği kadar rakiplerini de takip edebilmeli, rakiplerinin neler yaptığını da gözlemleyebilmelidir. Bu gözlem işlemini de, müşterilerin mevcut ürünlerden duydukları memnuniyeti ve müşteri tercihlerini tanımlayan ürün kriterlerini değerlendirmek ve rakip ürünleri birbirleri ile karşılaştırmak sureti ile yapabilir. Bu karşılaştırmalar sonucu elde edilen verilerle tercih haritaları ve algılama haritaları oluşturularak pazardaki mevcut ürünler bu haritalar üzerine konumlandırılır. Ar&Ge ve tasarım ekipleri piyasadaki talebi de göz önünde bulundurarak pazardaki boşluğu dolduracak yeni bir ürün geliştirebilir. Yeni ürünün algılama haritası üzerinde hangi boşluğa konumlandırılacağını belirlemek için tüketicilerin “ideal noktaları” belirlenmeye çalışılır. İdeal nokta, tüketicilerin talep ettikleri ürün kavramının algılama haritasında konumlanmasını istedikleri noktadır<sup>18</sup>. Şekil 7’de tüketicilerin

<sup>18</sup> Carol H. Anderson, Julian W. Vincze, **Strategic Marketing Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 2000), 210.



otomobiller ile ilgili olarak talep ettikleri ürünün algılama haritası üzerindeki konumları görülmektedir. Stil, prestij sahibi, spor bir otomobil için ideal nokta Porsche'nin bulunduğu konum olurken, ekonomik ve spor araba sınıfında ideal nokta Chevrolet'dir. Otomotiv şirketleri de yeni modellerini piyasaya sunarken hedefledikleri ideal noktalarını belirleyip, tasarımlarına bu doğrultuda yön vererek ürün geliştirebilirler.



**Şekil 7: Endüstrinin Gelişimi ve Yayılımı**

Carol H. Anderson, Julian W. Vincze, Strategic Marketing Management, (Boston: Houghton Mifflin Company, 2000), 210.

Bulunmak istedikleri konumu belirleyen işletmeler, bir sonraki aşamada hedefledikleri konuma ulaşmak için stratejilerini belirlemeleri gerekir. Ancak gerek hedeflerin gerekse stratejilerin belirlenmesi üzerinde çalışılması ve düşünülmesi gereken süreçlerdir.

#### **2.1.4. Ürün Geliştirme Nedenleri**

İşletmelerin ömürlerinin sınırsız olması istenir ve çalışmalar buna göre yapılır. Böyle bir durumun gerçekleşmesinde yeni ürün geliştirme faaliyetleri de önemli rol oynar. İşletmelerin ekonomik anlamda büyümesi, genelde, yeni ürünleri pazara sunmasındaki başarısına bağlıdır. Ancak bununla beraber sunulacak yeni ürünün talebinin var olması ya da bu talebin yaratılması da bir gerekliliktir.

Bir işletmenin ürün geliştirmesi faaliyetlerine için müşteri odaklı üretime ek olarak aşağıdaki faktörler de etkili olabilirler<sup>19</sup>:

a. Mevcut ürünün yaşam sürecini tamamlamış veya tamamlamak üzere olması,

Ürün yaşam evrelerinde, ürünün olgunluk evresinden çıkıp gerileme evresine girmek üzere veya girdiğı aşamalarda, işletmelerin mümkünse daha önceden geliştirdikleri ürünleri pazara sunmaları gerekebilir.

b. Rekabet,

İşletmelerin rakiplerine hızlı cevap verebilmek ya da onların bir adım önüne geçmek adına ürün geliştirme faaliyetlerine girmek istemeleri “rekabet nedeniyle ürün geliştirme” konusuna örnek verilebilir.

c. Büyüme İsteğı,

İşletmelerin stratejik planlarında, sonraki yıllarda gelir veya kârlarında artış öngörölmüyorsa, firmalar mevcut ürünlerinin satışlarını artırarak ya da yeni ürünler geliştirerek gelecek yıllara ait gelir ve kârların yükselmesini sağılamaya çalışırlar. Bu yüzden eğer işletme büyüme istiyorsa, yeni mallar üretilip yeni pazarlar bulmak zorundadır<sup>20</sup>.

İnovasyonun ekonomik büyüme üzerinde önemli bir rolü vardır. Ekonomide, bütün sektörlerdeki şirketler ticari talepler ile bilinçli tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve küresel rekabet ortamında ön sıralarda kalabilmek için inovasyon yapmak zorundadır<sup>21</sup>. Kuzey Amerika ve Avrupa’da yapılan, otomotiv, tüketici ürünleri, kimyasal üreticiler, ilaç firmaları, teknoloji ve iletişim gibi hemen hemen her sektörden toplam 650 firmanın katıldığı araştırma sonuçlarına göre büyüme faktörlerinin önem derecesine göre sıralaması Tablo 3’te yer almaktadır. Buradan da göröleceğı üzere “yeni ürün lansmanları” her sektörde büyümenin en önemli etkeni olarak görölmektedir.

<sup>19</sup> Deniz Bayhan, Eskişehir İli İnovasyon Stratejileri İçin Kapasite Oluşturma Projesi, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Sunum Notları (<http://www.ttgiv.org.tr/page.php?id=1009>) [24.12.2008]

<sup>20</sup> Bahadır Ünlü, “Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Türkiye Toz Tatlı Pazarında Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006), 10.

<sup>21</sup> Dink Pilat, “ Innovation in the New Economy”, **Canadian Journal of Policy Research**, c.3, s.1 (2002): 55’ten aktaran Adem Kalça, Yeşim Atasoy, “Ekonomik Büyüme Aracı Olarak Bilgi Yayılımları ve İnovasyon”, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim**, (Ankara: Tübitak Yayınları,2008), 112.

**Tablo 3: Sektörel Bazda Büyüme Faktörlerinin Önem Sıralaması**

|   | TÜM<br>SANAYİ         | OTOMOTİV              | TÜKETİCİ<br>ÜRÜNLERİ  | DİĞER<br>SANAYİ       | YÜKSEK<br>TEKNOLOJİ   | YAŞAM<br>BİLİMİ       | KİMYA                 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Yeni Ürün<br>Lansmanı | Yeni Ürün<br>Lansmanı | Yeni Ürün<br>Lansmanı | Yeni Ürün<br>Lansmanı | Yeni Ürün<br>Lansmanı | Yeni Ürün<br>Lansmanı | Yeni Ürün<br>Lansmanı |
| 2 | Ekonomik<br>Gelişme   | Ekonomik<br>Gelişme   | Yeni<br>Kanallar      | Ekonomik<br>Gelişme   | Ekonomik<br>Gelişme   | Sektörel<br>Büyüme    | Ekonomik<br>Gelişme   |
| 3 | Sektörel<br>Büyüme    | Sektörel<br>Büyüme    | Ekonomik<br>Gelişme   | Sektörel<br>Büyüme    | Sektörel<br>Büyüme    | Joint<br>Venture      | Sektörel<br>Büyüme    |
| 4 | Yeni<br>Kanallar      | Yeni<br>Pazarlar      | Sektörel<br>Büyüme    | Yeni<br>Pazarlar      | Yeni<br>Kanallar      | Yeni<br>Kanallar      | Yeni<br>Pazarlar      |
| 5 | Yeni<br>Pazarlar      | Joint<br>Venture      | Yeni<br>Pazarlar      | Yeni<br>Kanallar      | Joint<br>Venture      | Birleşim ve<br>Edinim | Yeni<br>Kanallar      |
| 6 | Joint<br>Venture      | Yeni<br>Kanallar      | Birleşim ve<br>Edinim | Joint<br>Venture      | Yeni<br>Pazarlar      | Yeni<br>Pazarlar      | Joint<br>Venture      |
| 7 | Birleşim ve<br>Edinim | Birleşim ve<br>Edinim | Joint<br>Venture      | Birleşim ve<br>Edinim | Birleşim ve<br>Edinim | Ekonomik<br>Gelişme   | Birleşim ve<br>Edinim |

Peter Koudal, “Mastering Innovation: Exploiting Ideas for Profitable Growth”, Deloitte Research Global Manufacturing Study, (2005): 25’ten aktaran Özlem Avşar, “Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştiriminin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama ” (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 35.

d. Tüketici Tercihlerinin Değişmesi,

Müşteri bir işletmenin “olmazsa olmazı” olduğundan, işletmeler müşterilerinin istek ve beklentilerine uygun hareket etmek zorundadır. Bunun sonucunda yeni ürünler geliştirmek de işletmeler açısından gerekli olabilir.

e. Pazarlama Stratejileri,

İşletmeler, geliştirdikleri stratejileri başarıyla uygulamalarına yansıtabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler. İlerki bölümlerde detaylı olarak ele alınan “Pazarlama Stratejileri”de işletmeleri ürün geliştirmeye yöneltebilir. Bir ürünün kalitesini arttırmak veya ürünü daha ucuza üretmek için yeni ürün geliştirme faaliyetlerine girmeleri örnek gösterilebilir.

f. Risk Dağıtmak,

Bir işletmenin ürün yelpazesinin genişliği, pazarda yaşanabilecek belirsizlikler ve finansal krizler gibi olumsuz durumlarda işletmeye hareket imkânı sağlayarak riskini dağıtma imkânı verir.

g. Teknolojik Gelişmeler,

Teknolojik anlamda ortaya çıkan yenilik ve gelişmeler tüm üretim yöntemleri veya süreçlerini değişime uğratabilir. Dolayısıyla teknolojik gelişmelerin yaşanması,

işletmeler açısından ürün geliştirme yönünde bir başka itici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

#### h. Kaynakların Kullanımı,

İşletmeler, varsa atıl kapasitelerini yeni ürün geliştirmek ve üretmek suretiyle değerlendirmek isteyebilirler. Üretim olanaklarının verimli kullanılması sayesinde hem maliyetlerin düşmesi, hem üretim miktarlarının ve işletmenin kârlılığının artması, hem de ürün yelpazesinin genişlemesi sağlanmış olacaktır. PVC pencere ve kapı sistemleri üreten işletmelerin hemen hemen aynı üretim yöntemleri ve aynı hammaddeyi kullanarak firmalarında boşta duran (atıl) makineleri kullanarak “American Siding” olarak adlandırılan dış cephe kaplama ürünlerini üretmeleri örnek gösterilebilir.

#### i. Tecrübelerden Faydalanma İsteği,

İşletmelerin zaman içinde sahip olduğu ve edindiği tecrübeler artabilir. Sahip olunan tecrübe ve yeni kazanılan beceriler birlikte kullanılarak yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde kullanılan bir bilgi haline gelebilir.

#### j. Yasal Değişiklikler, Zorunluluklar,

Küresel ısınma da önemli bir payı olduğu belirtilen karbondioksit (CO<sub>2</sub>) gazının atmosfere salınımını azaltmak adına Türkiye’de 1 Ocak 2009 tarihinden itibaren otomotiv sektöründe, üretilen araçlarda Euro 4 ve üstü motorların kullanılması zorunluluğu getirilmiştir<sup>22</sup>. Bu değişiklikleri gerçekleştirmek için işletmeler uzun araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunmuş ve Mercedes Benz’de “Blue Tec” teknolojisine sahip motorlar geliştirmiştir.

### 2.1.5. Yenilik Kavramı

İşletmeler sayılan faktörler sebebiyle ürün geliştirmeye karar verirler. Ürün geliştirme süreçlerinde yaratıcı fikirlerin, başarılı biçimde sürece uygulanması neticesinde ürün veya hizmet haline getirilmesi bir yeniliktir.

---

<sup>22</sup> “Motorlu Araçların Motorlarından Çıkan Gazların Havayı Kirlletmesine Karşı Alınacak Tedbirlerle İlgili Tip Onayı Yönetmeliği ( 70/220/AT )”, **Resmî Gazete**, 25239 (24.9.2003)

En genel tanımıyla yenilik, farklı değişik, yeni fikirler geliştirmek ve bunları uygulamaktır. En geniş anlamıyla ise, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür<sup>23</sup>.

Bir başka tanımda ise yenilik şöyle tanımlanmıştır. “Yenilik (innovation), fırsatları yeni fikirlere dönüştürerek bunları ürün haline getirmek olarak tanımlanmaktadır. Ürün geliştirme çalışmalarında, yaratıcı fikirlerin başarılı bir biçimde süreçlerde uygulanması sonucunda ürün haline getirilmesi bir yeniliktir. Ürün geliştirme çalışmalarının tümü, aynı zamanda yenilik çalışmalarıdır”<sup>24</sup>.

“Yenilik, müşterilerin kendi ihtiyaçlarına yönelik oluşturdukları faydaları ile yeni ürün/hizmet olarak algıladığı ürünlerin ve hizmetlerin gelişimi ve dağıtımıdır. Yenilik özellikle fayda olarak müşterilere yeni bir kapı açan anahtar kelimedir. Bu temel nokta esas alındığında yenilik, icat gibi sadece yeni bir ürün değil müşteriye sunulabilecek yeni bir fayda olarak tanımlanmaktadır.”<sup>25</sup>

“Geleneksel ekonominin taklit ve kopyaya dayanan iş modelleri yerini yaratıcılığa, yeniliğe ve farklılığa dayanan modellere bırakmaktadır. Yeni ekonomi ortamında taklit iş modellerinin pek fazla şansı yoktur. Özgün, farklı ve gerçek bir ihtiyacı karşılayan modeller pazarda hak ettikleri yere kısa sürede gelebilmektedir.”<sup>26</sup>

İlgili kaynaktaki<sup>27</sup> ise yeniliğin üç boyutta olduğu belirtilmiş ve bunlar şöyle sıralanmıştır:

#### 1- Ürün veya Süreç Yeniliği

Ürün yeniliği denildiği zaman akla, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmet gelmelidir. Bu iyileştirme teknik özelliklerde, malzemelerde, yazılımda, kullanıcıya sağladığı kolaylık ve getirdiği imkânlar da olabilir. Süreçlerde yenilik ise yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir.

---

<sup>23</sup> Kalça, **age**, 111–125.

<sup>24</sup> Birol Akyüz, “Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 13.

<sup>25</sup> Peter Doyle, **Marketing Management & Strategy**, (New York: Prentice Hall, 1998)’den aktaran Süreyya Kumkumoğlu, “Uluslararası Pazarlarda Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi Açısından Rekabet Avantajı ve Türk Ev Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 63.

<sup>26</sup> İbrahim Kırcova, **İnternette Pazarlama**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2005), 8.

<sup>27</sup> Erbil Payzın ve diğ., **Yenilikçilik ve AR&GE Destekleri**, (İstanbul: İSO Yayınları, 2007), 9.

## 2- Pazarlama Yöntemi Yeniliği

Ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırması gibi noktalarda önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir yöntemdir.

## 3- Organizasyonel Yöntem Yeniliği

Firmanın ticari uygulamalarında işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulamasıdır.

Müşteriler genellikle yeni ürün değil mükemmel ve yeni faydalar yaratacak çözüm isterler. Yenilik olabilmesi için bir ürünün müşteri için önemi, müşteri gözünde eşsizliği, ikâmesinin olmaması ve pazarlamaya açık olabilmesi gibi dört önemli fayda ölçütüne sahip olması gerekmektedir<sup>28</sup>:

- Önemlilik; yeni ürünün yaratacağı faydanın müşteriler tarafından önemli olarak algılanması gerekmektedir.
- Eşsizlik; yeni ürünün sunduğu faydanın müşteri tarafından eşsiz olarak algılanması gerekmektedir.
- İkâme; eşsiz ve önemli olan ürünler fayda yaratırlar ama bunlar rakiplerce hemen kopya edilirler. Bunu engellemenin yollarından biri ürünlere patent alınmasıdır. Birçok endüstride, pazara giriş hızı ve marka oluşturma, yenilik değerinin ikâmesini taklitten korumaktadır.
- Pazarlanabilirlik; işletmenin ürünü pazarlayabilme kapasitesi olmalıdır. Bu ürünün tanıtılmasında, fiyatlandırılmasında ve dağıtımında etkinlik gerektirmektedir. Yenilik için fırsatlar, yeni müşteri ihtiyaçlarını oluşturan ya da şu anki ihtiyaçlara en iyi çözümü verebilecek dış çevre değişiklikleriyle oluşmaktadır.

“Yeni ürün geliştirme, yapısındaki “yenilik” olgusu nedeniyle her zaman risk taşımaktadır. Bu sebeptendir ki, yeni ürün geliştirme faaliyetleri çoğunlukla mevcut

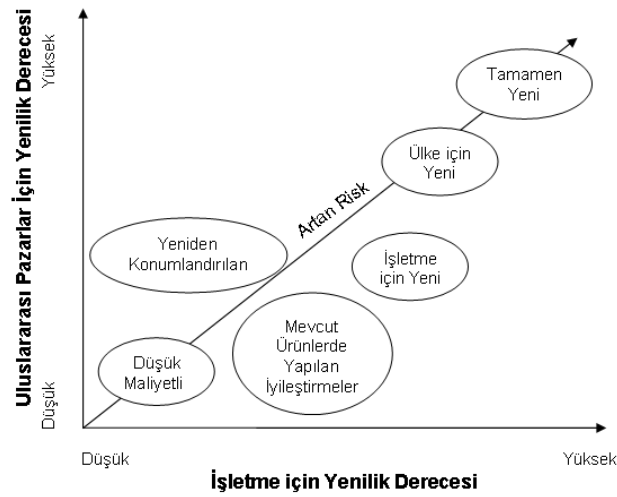
---

<sup>28</sup> Peter Doyle, **Marketing Management & Strategy**, (New York: Prentice Hall, 1998)’den aktaran Süreyya Kumkumoğlu, “Uluslararası Pazarlarda Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi Açısından Rekabet Avantajı ve Türk Ev Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 63.

ürünlerin geliştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak da pazara sunulan yeni ürünlerin % 10'undan azı tamamen yenilik içermektedir.”<sup>29</sup>

### 2.1.6. Yeni Ürün

Ürün yenilikleri, önceden üründe var olmayan, fakat üründe benzerlerine göre farklılıklar yaratacak, yeni ihtiyaçları karşılayacak, yeni kullanım alanları açacak özelliklerin ürüne kazandırılmasıdır. Ancak; her yeni ürün yenilik içermez, yeni kullanım alanları açmaz ve yeni müşteri kitlesi yaratmaz. Burada amaç ürünün mevcut kullanıcılarını veya alıcılarını üründen daha fazla hoşnut kılmaktır<sup>30</sup>.



Şekil 8: Yeni Ürün Kategorileri

Svend Hollesen, **Global Marketing**, 4. bs. (Edinburgh: Prentice Hall, 2007), 433.

Yeni ürünler altı farklı kategoride incelenebilir<sup>31</sup>. Bunları örnekleriyle birlikte madde madde sıralayacak olursak;

1. Tamamen yeni bir pazar oluşturan ürünler, “dünya üzerinde yeni olan ürünler”dir. Cep telefonlarının dünya pazarlarına sunuş aşamasında olduğu gibi, daha önce var olmayan bir ürünün kullanıcılara ulaştırılması bu kategoride verilebilecek en güzel örnektir. Bunlar tamamen buluştur. Doğal olarak tüm özellikleri bütünüyle yenidir.

<sup>29</sup> Tiryaki, **age**, 8.

<sup>30</sup> Tiryaki, **age**, 6.

<sup>31</sup> Hollesen, **age**, 433.

2. Ülke için, dolayısıyla da işletme için yeni ürünler: İşadamı Mehmet Emin Karamahmet'in Turkcell'i kurarak, dünyada var olan ancak Türkiye için yeni olan cep telefonu ile iletişim hizmetini sunması bu konuda bir örnek teşkil eder.
3. Bir firmanın mevcut ürün portföyüne yapılan "yeni ürün eklemeleri": Bilindiği gibi çikolata, bisküvi gibi ürünler üreterek gıda sektöründe faaliyet gösteren bir grup olan Ülker, kendisi için tamamen yeni bir ürün olan bebek bezi üretimine de başlamıştır.
4. Daha geniş performansa ve niteliklere sahip ürünlerin mevcutlar ile yer değiştirmesi: Hızla gelişen beyaz eşya sektöründe yaşanan gelişmeler bu konuda verilebilecek en uygun örnektir. Daha geniş iç hacme sahip ve daha az enerji tüketen yeni ürünler sayesinde pek çok buzdolabı kullanıcısı, buzdolabını değiştirmiştir.
5. Yeni pazarlar ve pazar bölümlenmeleri için "yeniden konumlandırılan ürünler". Yapı Kredi Bankası kredi kartı markası olan World'ü paylaşım programları adı altında farklı kullanıcılara hitap edecek şekilde yeniden konumlandırmıştır.
6. Benzer performansa sahip daha düşük maliyetli ürünler: Bu konuda yaşanan en güncel gelişme olarak toz çamaşır deterjanı üreten firmalarının gerek çevre, gerekse de aynı performansı daha düşük maliyetle yakalamak için toz çamaşır deterjanı çeşitlerinde yaptıkları değişiklikler örnek gösterilebilir.

"Bir ürünün, yeni bir ürün olarak tanımlanmasının bir de zaman boyutu vardır. Genellikle sektöre bağlı olarak, yeni bir ürünün yenilik özelliğini sürdürebilmesi piyasaya sunumundan sonraki süreye bağlıdır. Dünyada, bir ürünün yeni olarak tanımlanma süresi altı aydır"<sup>32</sup>.

Yeni ürünler, özellikle işletmelerin pazardaki rekabet avantajını arttırmak amacıyla da kullanılabilirler. Bu amaçla geliştirilen bazı yeni ürünler, aslında tamamen yeni ürünler değil mevcut ürünlerin pazardaki değişim ve beklentilere bağlı olarak ek özellikler içeren ya da piyasadaki rakiplerin mevcut başarılı ürünlerinin taklitleri olan türleridir.

---

<sup>32</sup> F.C.Gray, E.W. Larson, "**Project Management**" (New York: McGraw-Hill Companies Inc., 2006)'dan aktaran Birol Akyüz, "Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama" (Doktora Tezi: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 5.



İşletmelerin başarıları, yeni ürün geliştirme yeteneklerine bağlıdır. Büyüme olanaklarının yaratılmasında yeni ürünler ile yeni pazarlar kullanılabilir. Rekabetçi ortam sürekli bir dinamizm ve gelişim içindedir. Bir işletme yeni bir ürünü pazara sunması halinde rekabet avantajı elde eder, ancak rakibinin aynı özellikleri taşıyan, benzer bir ürün sunması her zaman bir tehdit oluşturur. Doğal olarak tüketiciler bu yeni özelliği tüm ürünlerde talep ederler. Bir süre sonra söz konusu özellikler ürün için bir gereklilik halini alır. Ancak bir özelliğin gereklilik halini alması, bu özelliğin artık tüketici için yeterli ve farklı olmamasına ve dolayısıyla bu özelliği yaratan firma için de bir rekabet avantajı unsuru yaratmamaya başlar. Bu yüzden rekabet avantajı yaratmanın sürekli olarak mevcut özelliklere yeni özellikler ekleyerek sürdürülebilir olması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, firmaların rekabet avantajı elde edebilmeleri için yeniliğin sürdürülmesi bir zorunluluktur<sup>33</sup>.

Ancak her yeni ürün kullanıcı tarafından kabul görmeyebilir. Bu başarısızlık riski, büyük umut ve emekler ile piyasaya yeni ürün sunan işletmelerin özellikle büyük mali kayıplar altına girmesine yol açabilir. Amerika ve Avrupa'daki yeni ürünlerin ortalama olarak %90-95'i başarısızlık ile sonuçlanmaktadır. Bu durumun oluşmasına sebep olan etmenlerden bazıları ise şöyle sıralanabilir<sup>34</sup>:

- Pazar araştırmalarının yapılmaması ya da dikkate alınmaması,
- Geliştirme masraflarının tahmin edilenden yüksek çıkması,
- Kötü/yetersiz tasarım,
- Üst yönetimin, olumsuz pazar araştırması sonuçlarına rağmen, yeni ürün fikrinin gerçekleştirilmesini istemesi,
- Pazar büyüklüğünün olduğundan fazla tahmin edilmesi,
- Yeni ürünün pazarda yanlış konumlandırılması, etkin reklamı yapılmaması veya ürünün yüksek fiyatlandırılması,
- Rakiplerin sanılandan daha zorlu olması.

---

<sup>33</sup> Ünlü, age, 10.

<sup>34</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **A Framework for Marketing Management**, 4. bs. (New Jersey: Prentice Hall,2009), 197.

Pazara sunulan yeni ürünlerin tüketiciler tarafından kabul görüp benimsenmesi ve ürün geliştirme sürecinin başarıya ulaşması için ise işletmelerin, ürettikleri ürün veya hizmetlerinin, eskilerine ve/veya mevcutlarına kıyasla tüketicilere daha fazla yarar sağlaması, açık ve anlaşılabilir bir konsepte sahip olması gerekir. Ayrıca, piyasadaki cazip bölgelerin belirlenip pazarlama bölümleri ile teknik anlamda ürünü geliştiren bölümlerin bir sinerji yaratıp, kaliteli bir ürün geliştirme süreci oluşturmaları beklenir.

#### **2.1.7. Tüketici ve Yeni Ürün İlişkisi - Yeniliği Karşılama**

Tüketicinin yeni bir ürünü benimsemesi belirli aşamalardan geçerek oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar ise şöyle sıralanır.

- I- Farkında olma: Tüketici, yeniliğin varlığından haberdar olur.
- II- İlgilenme: Tüketici, yenilik hakkında bilgi edinmeye yönelir.
- III- Gelişme: Tüketici, yeniliği deneyip denememeyi düşünür.
- IV- Deneme: Tüketici, yeniliği büyük ölçüde dener.
- V- Benimsemek: Tüketici, yeniliği benimseyerek ondan tam ve düzenli olarak yararlanmaya karar verir<sup>35</sup>.

Sürecin ilk aşaması farkında olmaktır. İşletmeler bu aşamada aslında ürünü kullanacak kitlenin ürüne olan ihtiyacını yani ürünün kullanıcı açısından gerekliliğini ön plana çıkartıcı, o ürünü kullanmanın kullanıcıya nasıl bir katkı yapacağını belirten pazarlama faaliyetlerinde bulunmalıdır. Burada ilk akla gelen ve standart yöntem; etkili ve titizlikle uygulanan reklâm veya satış temsilcilerinin çalışmalarıdır. Her kullanıcı her ne kadar yeniliklere açık olduğunu söylese de aslında alışılmışı arar ve genelde var olanı ister. Yapılacak pazarlama çalışmaları ile kişinin ürünün varlığından haberdar olması ve “algıda seçiciliğin” harekete geçirilmesi hedeflenmelidir. Bunların yanı sıra, referans olarak duydukları da kullanıcının tercihlerinde oldukça önemli bir etki yapar. Dolayısıyla bir işletme için kullanıcının yeni ürünle karşılaşma anı yani “ilk buluşma” anı oldukça önemlidir. Daha ilk buluşma anında kullanıcının ürüne ihtiyaç duyması sağlanıp, olumlu yönde bir ilk izlenim edinip, bu andan sonraki tercihlerinde ve vereceği referanslarda önemli rol

---

<sup>35</sup> Kotler, A **Framework for Marketing Management**, 108.

oyunması sağlanmalıdır. Bu nedenledir ki, işletmeler ilk buluşma anlarında yaşanabilecek olası olumsuzlukları minimuma indirmek için çaba sarf etmelidir.

İlgilenme aşamasında tüketici, karşılaştığı belirsizlikleri ve sahip olduğu kuşkuları en aza indirmek için araştırma yapar. Ürünün kullanıcı tarafından kabul edilebileceği varsayıldığından bu “ön seçim” sürecinde; kullanıcıyı bunaltmadan, sıkmadan ve üründen korkutup kaçırmadan detaylı teknik özelliklerinden ziyade “genel ve biçimsel” ürün özellikleri ile kullanıcı ürün arasında yakın ve sıcak bir ilişki kurulmalıdır<sup>36</sup>.

Değerleme aşamasında kullanıcı çeşitli yollar ile ürün hakkında aydınlatılmış olmanın verdiği rahatlıkla kendine, bu ürünün kendisi açısından yararlı olup olmayacağını, bu ürünün kullanımının kendisine ne gibi kolaylık sağlayacağını ve çevresiyle uyum içinde olup olmayacağını ve en önemlisi seçme şansı olup olmayacağını, yani çeşitli alternatifler arasından kişisel tercihinine göre bir seçim yapıp yapamayacağını sorar<sup>37</sup>. “Kullanıcı bir ürünü alırken, herkesin aldığını mı yoksa farklı olanı mı alacaktır?” sorusuna getirilen çözümlere; Vestel’in taşınabilir dizüstü bilgisayarların kapağının kullanıcı isteklerine göre özel olarak dizayn edilebilir opsiyonu sunması ya da Flexi adı altında sunulan kredi kartlarının benzerlerine göre kart tasarımından, hesap özeti ödemelerine kadar pek çok alanda kullanıcı tercihlerine göre değiştirilebilen özellikler sunması örnek gösterilebilir. Şüphesiz bu özelliklerin olması kullanıcının seçimini oldukça etkileyici bir faktördür.

Deneme aşamasında ise kullanıcı başkalarınca (tüketici koruma dernekleri, kurulları, standart enstitüleri vb.) verilen değerlendirmeler doğrultusunda, kendi düşünceleri ile ürünü deneyip denemeyeceğine karar verir. İşletmeler bu aşamada başarısızlığa uğramamak için her ayrıntı önceden titizlikle incelemeli ve düşünülmelidir. Deneme kararının hızlı verilmesi açısından ürünün kullanıcılar tarafından test edilmesi işletmelerce sağlanmalıdır. Test edilen ve beğenilen ürünlerin kullanıcı da satın alma isteği uyandırdığı bilinen bir gerçektir<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Özlem Avşar, “Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama ” (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 58.

<sup>37</sup> Önder Küçükerman, **Endüstri Tasarımı**, 1.bs. (İstanbul: YEM Yayınları,1996), 97.

<sup>38</sup> **age**, 107.

## 2.2. Ürün Geliştirme Süreci

Günümüzde bir ürünün “ilk tasarım anı”ndan, tasarımcı tarafından “daha önceden planlanmış ve belirlenmiş diğer yeni ürünün ortaya çıkış anı”na kadar geçen süre içinde yapılması gerekenlere, kullanıcının istek ve beklentilerinin ışık tuttuğu söylenebilir. Işık tutulan bu yolda yaratıcılığın rolü azımsanamaz. Sadece bir ürünün tasarlanması yetmez, tasarlanan ürünlerin kullanıcıya ulaştırılması, rakip veya ikâme ürünler ile kıyaslanması, onlarla yarış içinde olabilmesi ve en önemlisi bu yarışta galip gelebilmesi de gerekmektedir. Ürünün var olan kimliğini oluşturan en temel nesne olan ambalajı, ürünü müşteriye ulaştıran dağıtım kanallarının ve ürünü müşteriye anlatan kanalların çalışmaları artık üzerinde titizlikle durulması gereken noktalar olmakla kalmayıp geliştirme süreci içinde yer alması gereken unsurlardır. Aynı zamanda pazarlama kavramlarının da ürün geliştirme sürecinde yer alması gerekmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı geliştirilecek bir ürünün başarılı sayılması için “çok yönlü ve farklı bakış açıları ile üzerinde düşünülmesi” gerekmektedir.

“Ürün geliştirme süreçleri; müşteri ve pazar ihtiyaçlarının belirlendiği, yeni kavramların oluşturulduğu ve müşterilere bir değer sunmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmaların toplamından oluşan faaliyetlerdir. Müşteriler ve pazar için mükemmel kalitede ve özelliklerde ürünler geliştirme, rekabette avantaj sağlama gibi amaçları gerçekleştirme faaliyetleri, ürün ve süreç geliştirme faaliyetleridir.”<sup>39</sup>.

Ürünün müşteri isteklerini karşılaması ve firmanın rakiplere göre avantaj yakalaması, rakiplerin kendi pazarlarını koruma yönündeki eğilimlerinin saptanması ve bu yönde pozisyon alma, hedef bölümün büyüklüğü ve büyüme oranının belirlenmesi, firmanın sektörde öncü mü, yoksa takipçi mi olacağına karar verilmesi, ürünün üretilmesinde maliyet ve mühendislik avantajlarının kullanılması ve pazarlama planının yaratıcılığının oluşturulması gibi faktörler ürün geliştirme sürecine etki bazı faktörlerdir. Bu etkenlerden bazıları şirketin kontrolü altındayken, bazıları pazar, rakipler, mühendislik becerisi ve potansiyel müşterilerle ilgili bilgi sahibi olmayı

---

<sup>39</sup> B.R. Chase, J.N. Aquilana, F.R. Jacobs, **Operations Management for Competitive Advantage**, (New York: McGraw-Hill, 2006)’dan aktaran Birol Akyüz, “Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 35.

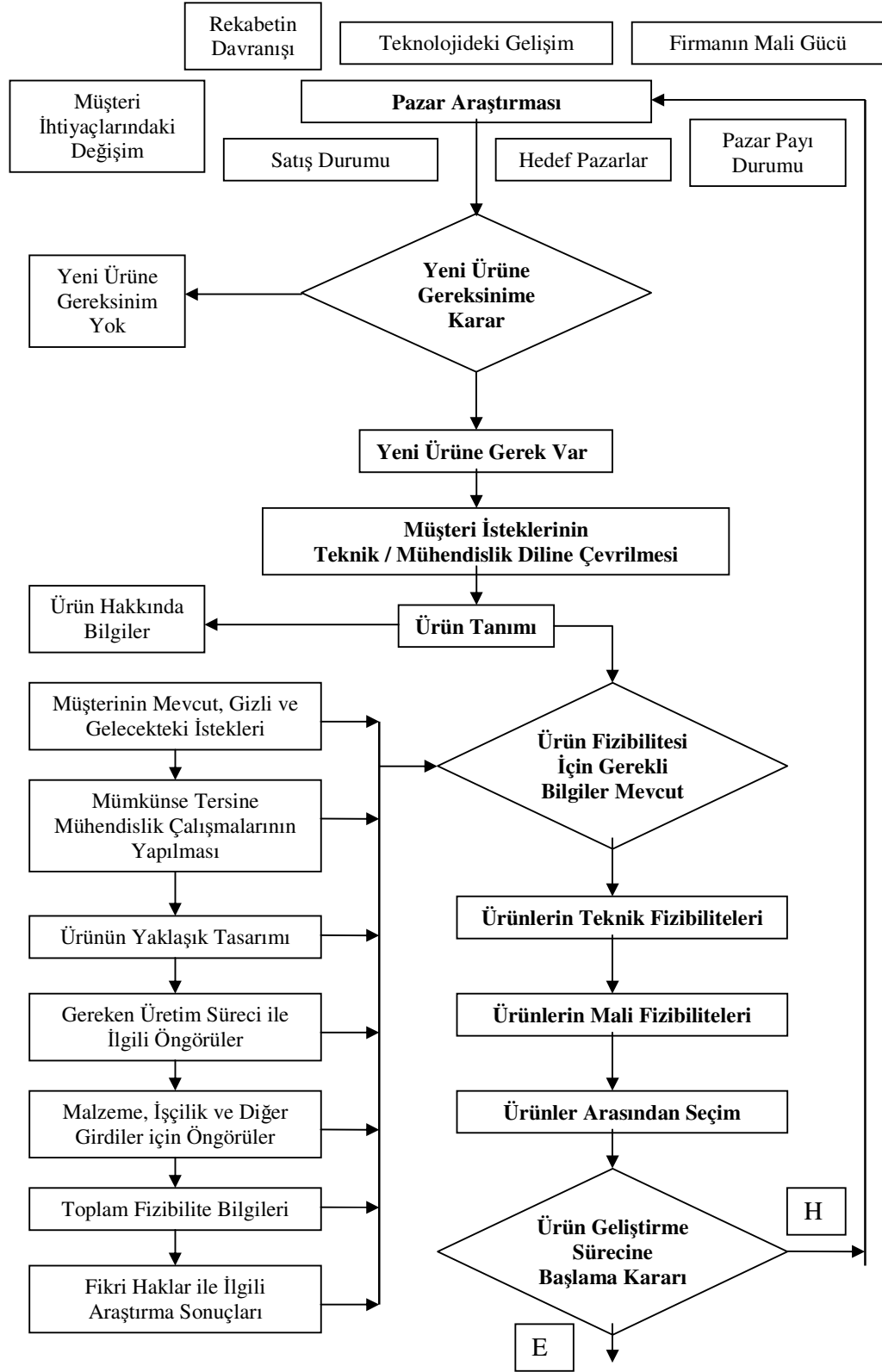
gerektirmektedir. Yine bazıları daha az kontrol edilebilir olmakta ve risk alınarak gözetilebilmekte ve kontrol altında tutulabilmektedir<sup>40</sup>.

Ürün geliştirme süreci sonunda, müşteri, beklentilerinin yerine getirilmesini, ürünün güvenli, güvenilir ve dayanıklı olmasını bekler. Ürün geliştirme süreci sonucu ortaya çıkan ve pazara sunulmaya karar verilen ürün, rekabetçi ve yenilikçi özelliklere sahip olmalıdır. En kısa sürede sürecin tamamlanıp ürünün pazara sunulması, pazara sunulduktan sonra da sorun çıkarmadan ve büyük tasarım değişikliğine gerek duyulmadan kullanılması beklenir. Tüm bunların yanı sıra patent ve tescil hususlarında problemsiz olması da beklenir<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Bora Başok, “Tasarım-Pazarlama Ekseninde Yeni Ürün Geliştirme Yöntemlerinin İrdelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006), 7.

<sup>41</sup> Üreyen, **age**, 13.



**Şekil 9: Ürün Geliştirme Sürecine Başlama Kararı**

İşletmelerin üretimini yapacağı ürünlerin özelliklerini belirlemek için yaptığı işlemlerin bütünü olarak adlandırılan “Üretim Planlama”, ürünün fikir aşamasından başlayarak, pazarlama çabalarından, süreç analizine, teknik tasarım çalışmalarına, üretim planlarının geliştirilmesine ve ürünün tasarım planlarına uygun üretilmesi gibi birçok faaliyetten oluşur<sup>42</sup>.

Ürün planlamasıyla öncelikli olarak gereksinimler saptanır, pazar çevresinin ve ekonominin analizleri gibi temel analizler yapılır. İşletmenin ulaşmak istediği hedefin tanımı yapılarak hedef belirlenir. Çerçevesi çizilen ve belirli bir plana oturtulan ürün geliştirme süreci bundan sonra işlemeye başlar. Planlaması iyi yapılmayan ürün geliştirme süreçlerinde en başta kaynakların verimli kullanılmaması, üretimde sıkıntılar, termin tarihlerinde gecikmeler gibi problemler ortaya çıkar. Sürecin başarılı olması için işletme yöneticileri;

- Her şeyden önce daha iyi bir performans sağlayacak bir şirket atmosferi kurulmasına ve bu atmosferin sürdürülmesine,
- İşin akışı içerisinde, talep edilenden daha fazlasını sağlayacak yeniliklere olanak veren bir organizasyon oluşturulmasına,
- Şirketin yenilik yapacağı ve pazardan kazanç sağlayacağı kanalı belirlemesine yardımcı olacak stratejik odağı gerçekçi bir şekilde tanımlanmasına,
- Ortaya çıkan fikirlerin nasıl yönlendirileceğine önceden karar vermelisine,
- İyi fikirlerin ardından son hızla ve şirketin tüm imkânları ile gidilmesine,
- Müşteri özelliklerinin iyi araştırılmasına ve tanımlanmasına,
- Müşteri isteklerinin tam ve doğru anlaşılmasına,
- Pazar dinamiklerinin iyi kavranmasına,
- Pazar ve müşteri odaklı olunmasına,
- Kaliteli, iyi tasarlanmış ve planlanmış, verimli ürün geliştirme süreçlerinin oluşturulmasına,
- Ulaşılabilir ve anlaşılabilir hedeflere ve ölçülebilir kriterlere sahip olunmasına,
- Performans kriterlerinin belirlenmesine,

---

<sup>42</sup> Akyüz, age, 36.

- Ürün ve projelere ilişkin görevlerin iyi tanımlanmasına,
- Ürüne ait detayların iyi tanımlanmasına,
- Ekip yaklaşımına sahip olunmasına,
- Uygun zamanda ürünün geliştirilmesine ve pazara sunulmasına,
- Üst yönetimin her türlü desteğinin sağlanmasına,
- İşletme içi ve işletme dışı etkin iletişimin oluşturulmasına,
- Ürün geliştirme çalışmalarını sürekli bir iş olarak görülmesine,
- Pazarlama çalışmalarına önem verilmesine,
- Kendini bu işe adanmış ekip üyelerine,
- Ekipte paylaşılan ortak bir vizyona,
- Örgüt kültürünün oluşmasına,
- Olası risklerin iyi değerlendirmesine,
- Gerekli finansal kaynakların sağlanmasına ihtiyaç duymaktadırlar<sup>43</sup>.

Bir süreç girdi, işlem ve çıktı olarak adlandırılan üç öğeden oluşur. Ürün geliştirme sürecinde girdi, bilgi ya da beklenti, talep olabilir. Ürün geliştirme sürecinde de bu girdiler kullanılarak kullanıcı istek ve beklentilerine uygun bir ürün yaratılmaya çalışılır. Müşteriye sunulan mal veya hizmet sürecin çıktısı olduğuna göre, bu ürün veya hizmeti kullanıcıların beklentileri doğrultusunda ve işletme içinde düşük maliyetle üretmek öncelikli hedef olmalıdır. Bu aşamada ise ürün geliştirme sürecinin yönetimi ortaya çıkar.

Ürün geliştirme sürecinin yönetiminde tüm faaliyetlerin yalın bir hale getirilip, değer yaratmayan faaliyetlerin elenmesi, müşterilerin istek ve beklentilerini temel alan bir anlayışın yerleştirilmesi gerekli olmaktadır. Bunların sağlanması durumunda işletmeler daha hızlı karar alıp, alınan kararları uygulamaya daha hızlı geçirebileceklerdir.

---

<sup>43</sup> E.B.Roberts, **Entrepreneurs in High Technology**, (New York: Oxford University Pres,2001)'den aktaran Bora Başok, "Tasarım-Pazarlama Ekseninde Yeni Ürün Geliştirme Yöntemlerinin İrdelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006), 14'ten uyarlandı.



Etkinlik bir işi doğru yapmak olarak tanımlanır. Etkililik ise doğru işi yapmaktır. Yeni ürün geliştiren bir işletme etkililiğini ölçerken müşteriler ile değerlendirme yapılır ve beklentilerin ne derecede karşılandığı sorgulanarak sürecin doğru bir biçimde ilerlemesi sağlanmaya çalışılır. Doğru işleyen bir süreç ile müşterilerini tatmin eden işletme bu aşamadan sonra performansını değerlendirir. Tek başına etkinlik yetersizdir olduğu içi, ayrıca süreçlerin ne derece iyi uygulandığı ve nasıl sonuçlar alındığı da izlenmek durumundadır. Başka bir ifadeyle, işin yapılırken en uygun sonuca ulaşıp ulaşılmadığının da araştırılması gerekir.

### **2.2.1. Geliştirme Öncesi Faaliyetler**

Hazırlık faaliyetleri olarak da adlandırılan bu kısım “Ürün Geliştirme Süreci”nin toplamda yedi adımının ilk dört tanesini içerir.

#### **2.2.1.1. Yeni Fikirler ve Değerlendirme**

Geliştirme faaliyetlerine başlamak için, harekete geçirici, uyarıcı bir fikrin varlığına ihtiyaç vardır. Ürün geliştirme faaliyetinin temelindeki hareket noktası yeni bir fikirdir. Bir fikrin çıktığı/oluştugu yer çok farklı olabilir ve işletmeye gerek mevcut çalışanlarından, bayillerinden, müşterilerden hatta piyasadaki rakiplerden gibi çok çeşitli kaynaklardan gelebilir.

Birçok işletme, yeni ürün fikirleri oluşturmak amacıyla, çeşitli fonksiyonlardan gelen bireylerin katılımıyla takımlar kurma yoluna başvurmakta, işletme içinde ya da işletme dışında yapılmış temel ve uygulamalı araştırma bulgularından yararlanmaktadır. Örneğin pazarlama fonksiyonunun odak grupları, rakiplerle kıyaslama, pazar araştırması gibi çeşitli bilgi toplama yöntemlerini kullanır<sup>44</sup>.

İşletmeler, yeni fikirlerin oluşması amacıyla çeşitli kaynaklardan yararlanma ve kendi içinde çalışanların katıldığı takımlar kurmanın yanı sıra, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik edici öneri sistemlerini devreye sokmaktadırlar. Mercedes Benz’de tüm işletme çalışanlarına açık bulunan “Öneri-Puan” sistemi ile tüm süreçlerde daha iyiye ulaşmaya yönelik fikirler ödüllendirilmektedir.

Ancak unutulmaması gereken nokta daha önce de bahsedildiği gibi her fikrin kabul görme gibi bir zorunluluğu olmadığıdır. “İşletme amaçlarıyla ve ürün karmasındaki diğer ürünlerle uyumsuz olan; rekabet üstünlüğü yaratacağına inanılmayan;

---

<sup>44</sup> Üreten, age, 172.

işletmenin mevcut pazarlama, üretim ve finansman yapısına uymayan fikirler elemine edilir. Elenmeyen ürün fikirlerinin, maliyet ve gelir özellikleri daha ciddi bir analize tabi tutulur. Başka bir deyişle, ürünün ekonomik, teknik ve işlemsel yapılabilirliği araştırılır<sup>45</sup>.

#### **2.2.1.2. Kavram Geliştirme**

Bu aşamada, ürünü kimlerin kullanacağı ve bu ürünün sağlayacağı başlıca yararların neler olacağı sorularına cevap oluşturulur. Ayrıca bu sorulara verilecek cevaplar ürünün hangi hususta rekabet edeceğini göstermektedir. Kısacası ürünün tüketiciler tarafından benimsenmesini sağlayacak olan tanımını oluşturan kavramlar ortaya çıkarılır. Daha sonra ise ürün kavramını bir marka kavramına dönüştürmek gerekir<sup>46</sup>.

“Ürün fikri, bir firmanın pazara sürebileceği olası bir ürün olarak tanımlanmaktadır. Ürün kavramı ise ürün fikirlerinin tüketicilerin diliyle anlamlı terimler halinde ifade edilen şekli anlamına gelmektedir”<sup>47</sup>.

Bu aşamada sorunlara çözümler üretmek amaçlanır ve bu yönde önce sorunların ve kavramların tanımları yapıp, ne yapılabileceği ele alınır. Proje ekibinin ve görev tanımlarının oluşturulması yine bu aşamada gerçekleştirilir.

#### **2.2.1.3. Strateji Belirleme**

Her konuda olduğu gibi işletmeler “ürün geliştirme” konusunda da faaliyete geçmeden önce bir strateji belirlemelidir. Bu stratejide izlenecek yol, ürün özellikleri, pazara sunum zamanı ve şekli belirlenir. Ürün geliştirme stratejileri belirlenirken yenilik ve yaratıcılık temeline dayanması, ürün geliştirmenin amaçlarına uygun olması, işletmeye olumlu yönde katkı sağlaması beklenen bir durumdur.

#### **2.2.1.4. Ekonomik Analiz**

Teknik anlamda yapılabilirliğin yanı sıra mali yapılabilirlik araştırmaları ile hedeflenen üretim adetleri ve satış fiyatları belirlenmeye çalışılır. Ekonomik yapılabilirliğin araştırılması sayesinde başabaş analizi şemaları oluşturulur, yatırım üzerinden getiri oranları, geri ödeme süresi hesaplanır. Ancak uzun vadeye ilişkin belirsizliklerin fazla olması nedeniyle, bu aşamada genellikle ürün alternatiflerinin kısa vadeli değerlendirmesi yapılabilmektedir. Değerlendirmede ayrıca, işletmenin

---

<sup>45</sup> age, 172.

<sup>46</sup> Philip Kotler, *A Framework for Marketing Management*, 200.

<sup>47</sup> Ünlü, age, 23.

sahip olduğu sermaye kısıtlamaları göz önüne alınmalı, mevcut işgücü ve yönetsel yetenek düzeylerini aşmayan ürünler tercih edilmesinde yarar vardır<sup>48</sup>. Daha sonra yapılan çalışma, araştırmalar sonucu hazırlanan olumlu yöndeki raporlar ile geliştirme aşamasına geçilebilir.

### **2.2.2. Geliştirme Aşaması Faaliyetleri**

Ürün fikri, ekonomik ve ticari analizlerden de geçtikten sonra “Geliştirme Aşaması”na gelir. Bu aşamada hedef, prototipler oluşturmaktır.

#### **2.2.2.1. Ürün Geliştirme**

Bu aşamada ayrıntılı olarak tasarıma geçiş yapılır. Gerek ürünün, gerek hammaddelerin temini ve kullanımı, gerekse de tüm süreç üzerinde detaylı olarak düşünülür ve bir plan/program üzerinde bir çalışma yapılarak sürece bir standart getirilir. Amaçlanan nokta ürünün ekonomik bir biçimde, müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek kalite ve fiziksel özellikte üretilmesidir. Burada dikkat edilen bir diğer nokta da fikri haklar yönünde yapılması gereken bir araştırmadır. Özellikle maliyeti yüksek büyük bir projeye başlayan işletmeler bu hususu mutlaka göz önünde bulundurmalıdır. Aksi takdirde belli bir ilerleme sonrası karşılaşılabilecek hukuki anlamda bir durum tüm emeklerin boşa gitmesinin yanı sıra ciddi bir maliyete de yol açabilir.

Yine işletmeler, özellikle de Ar&Ge yapan işletmeler, sıklıkla kullandığı bazı fonlardan ya da devlet teşviklerinden yararlanmanın yollarını da bu aşama içinde araştırırlar.

#### **2.2.2.2. Ürün Testi**

Ürün testi iki türlü yapılmaktadır. Birincisi geliştirilen ürünün teknik doğruluğunun testidir ve bunun için hazırlanan prototipler kullanılır. Burada mühendisler görev alır. İkinci test ise ürünün pazarlama açısından uygun olup olmadığını ve uzun dönemde satışlardan beklenenin sağlanıp sağlanamayacağını belirlemeye yöneliktir. Sahip olunan potansiyel belirlenmeye çalışılır ve satış politikalarının etkinliği ölçülmeye çalışılır.

---

<sup>48</sup> Üreten, age, 174.

**Tablo 4: Dört Farklı Ürün-Pazar Testi Metodu**

| Metot                    | Açıklaması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İndirimli Satış          | Daha önceden ürünü bir ücret ödemedi deneyen müşterilere bu kez indirimli olarak yeniden sunulan ürünün rakiplerine karşı performansı incelenir. İşletme kaç tane müşterinin kendi ürününü aldığını not eder.                                                                                                                     |
| Simülasyonlu Pazar Testi | Araştırmacılar müşterilere ürünü, markasını tanıtır. Birkaç reklam ve tanıtım izletildikten sonra, müşterilere para verilir ve alışverişe davet edilirler. Müşteriler alışveriş esnasında gözetim altında tutulup hangi ürünü aldıkları not edilir. İşletmenin ürününü almayanlara numuneler verilerek ürünü denemeleri sağlanır. |
| Kontrollü Pazar Testi    | Belirli lokasyon ve belirli sayıda satış noktasında araştırma firması işletmenin ürünlerini test eder. Ürünün raftaki pozisyonu, promosyonu, ambalajı, fiyatı gibi özelliklerinin kendisi kontrol ederek elde ettiği sonuçları raporlar.                                                                                          |
| Pazar Testleri           | İşletme belirli şehirlerde ürünün pazarlamasını yapar. Kampanyasını sayısını ve büyüklüğünü kendi belirlediği bu şehirlerde yürütür. Bu çalışmanın sonuçlarına göre tüm pazarda izleyeceği yolu belirler.                                                                                                                         |

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **A Framework for Marketing Management**, 4. bs. (New Jersey: Prentice Hall,2009), 202.

Ürünün gerçek pazar koşulları altında ve belirli bir veya birkaç bölgede satışa sunulmasını pazar testlerinin kapsamına girer. Hiçbir araştırma yöntemi gerçek pazar şartlarında yapılan araştırmaların sonuçlarını veremez. Pazar testi yapmanın faydaları ise şunlardır:

- Doğal pazarlama koşulları içinde yapılan inceleme sayesinde, yeni ürünün gelecekteki satış durumu ölçülmeye çalışılır.
- Ürünün niteliklerindeki ve pazarlama karmasındaki eksikler ve kusurlar görülebilir. Ürünün eksikleri ve kusurları, ürün tüm pazara sunulduktan sonra ortaya çıkarsa, gerekli düzeltmeleri yapmak, hem pahalı olur hem de tüketicilerin mala karşı ilk izlenimleri olumsuz olur ve malı tekrar denemeyebilirler<sup>49</sup>.

### 2.2.3. Üretime Karar Verme ve Pazara Sunum

Bu aşamada üretime ait iş akışları, üretim planlamaları ve malzeme yönetimi gibi konularda düzenlemeler yapılır. Üretimin yapılacağı teknolojiler araştırılır, alternatifler belirlenir ve aralarından seçim yapılır. Bunun yanı sıra üretimi gerçekleştirecek personel eğitimleri, gerekli patent ya da sertifika başvuruları yapılır. Yapılan deneme ürünler ile yine testler yapılarak sonuçlar değerlendirilir.

Bu son aşamada ürün pazara sunulmaya hazır hale gelmiştir. Pazarlama testleri ile pazara sunum öncesi, kullanıcıların düşünceleri geri bildirimler yoluyla öğrenilir. Özellikle geri bildirimler yolu ile ortaya çıkan sorun ya da eksiklik tespit edilen

<sup>49</sup> Fulya İlhan, “Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2006), 24.

noktalarda tasarımıda değişikliklere gidilerek kusursuz bir ürün ortaya çıkartmak hedeflenir.

Bu aşama ürün hala riskli görülüyor ise projenin durdurulması için son şanstır. Pazara sunuş aşamasında dikkat edilecek başlıca konular ürünün ne zaman, nerede, kimlere ve nasıl pazarlanacağına dair sorularına verilecek taktiksel cevaplardır. Bu aşamada ayrıca ürünün ve ambalajının tüm özellikleri somutlaştırılmalıdır. Piyasaya sunuşta ürünün ambalajı ve boyutları konusunda son kararlar alınmıştır. Başarının en önemli noktalarından biri de alıcının malın varlığından haberdar edilmesidir. Bu nedenledir ki, pazara sunuş aşamasında reklam faaliyetleri için de büyük miktarlarda para harcanır<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri**, (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 414.

**Tablo 5: Ürün Geliştirme Süreci ve İşlemler**

| ANA SÜREÇLER                        | ALT SÜREÇLER                 | İŞLEMLER                                                                          |
|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Geliştirme Öncesi Faaliyetler       | Fikirlerin Değerlendirilmesi | Fikir dikkate değer mi?                                                           |
|                                     |                              | Geliştirilen ürünlerin temelinde fikir yatar.                                     |
|                                     |                              | Ürün fikri, işletme amaçları, stratejileri ve kaynakları ile tutarlı mı?          |
|                                     |                              | Toplanan fikirlerin değerlendirilerek uygun olanlarının seçilmesidir.             |
|                                     | Kavram Geliştirme            | Müşterilerin tamam diyeceği iyi bir ürün kavramı var mı?                          |
|                                     |                              | Ürün fikirlerinin, tüketicilerin diliyle anlamlı terimler haline gelmesidir.      |
|                                     | Stratejilerini Belirleme     | Nasıl bir strateji izlenmeli?                                                     |
|                                     |                              | Ürün geliştirme stratejileri belirlenir.                                          |
|                                     | Ekonomik Analiz              | Bu ürün işletmenin kâr hedeflerini karşılayacak mı?                               |
|                                     |                              | Ürünün işletmenin kârlılığına, satışlarına ve maliyetlerine katkıları hesaplanır. |
| Geliştirme Aşaması Faaliyetleri     | Ürünün Geliştirilmesi        | Bu ürünü teknik olarak yapabilir miyiz?                                           |
|                                     |                              | Ürün teknik ve pazarlama açısından mükemmel bir ürüne dönüştürülür.               |
|                                     | Test                         | Ürünün satışları beklentilerimizi karşılar mı?                                    |
|                                     |                              | Ürünün pazar potansiyelini saptamak, satış politikalarının etkinliği ölçülür.     |
| Üretime Karar Verme ve Pazara Giriş | Pazara Sunum                 | Ürünü, ne zaman, nasıl, nerede ve kime sunacağız?                                 |
|                                     |                              | Ambalaj ve dağıtım özellikleri belirlenir.                                        |

B.R. Chase, J.N. Aquilana, F.R. Jacobs, **Operations Management for Competitive Advantage**, (New York: McGraw-Hill, 2006)'dan aktaran Birol Akyüz, "Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama" (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 38.

Ürün geliştirme süreci, sadece şirket içi dinamikler ile sınırlı kalmayan, bunu dış çevre dinamikleri ile birleştiren bir faaliyet olduğundan, tamamlandıktan sonra, üst yönetim sürecin başarılı olup olmadığını sorgulamalıdır. Başarılı olunabilmesi için en başta ürün belirtilen ya da planlanan tarihte kullanıcısıyla buluşmalıdır. İmkân varsa rakiplerden daha önce, hızlı bir biçimde pazara sunum gerçekleştirilebilmelidir. Yeni ürünleri rakiplerden daha hızlı şekilde pazara sunmanın faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Daha yüksek ciro ve başabaş noktasına daha hızlı ulaşma,
- Satışların devamlılığının uzun süre korunması,
- Pazarda ilk olarak yüksek fiyatlandırma ve dolayısıyla daha yüksek kâr marjları,
- Müşteri bağımlılığının sağlanması,
- Daha yüksek pazar payı,
- Teknolojik üstünlük,
- Yenilikçi imajın sağlamlaştırılması,
- Ürün yelpazesinin genişlemesi,
- Rekabet üstünlüğünün elde edilmesi<sup>51</sup>.

Ürünün belli bir kârlılık oranı ile satılması ve pazar payını koruyup, geliştirip, arttırması gerekir; eğer yeni ürün ise kendi pazarını yaratıp, rakiplerden üstün bir hale geçmelidir. Tasarımla ilgili olarak ise; kullanıcı beklentilerine bağlı olarak güvenilir ve dayanıklı olması gerekir. Satış sonrasında ise hizmetlerin yeterli olması ve garanti kapsamındaki problemlerin az olması gerekir.

### 2.3. Ürün Geliştirmeye Etki Eden Faktörler

Bazı ürünler yıllarca önemli değişikliğe gitmeden işletmeler tarafından satılabilir. Çimento fabrikasında ya da tuğla fabrikasında genelde üretim hattı yıllarca aynı kalır. Günümüzde bu ürünler için bile ürün geliştirme faaliyetleri yapılarak, ürün yelpazesi genişletilmeye çalışılmaktadır. Ancak bunun gibi birkaç istisna dışında, pazar yarışının bir sonucu olarak ürün geliştirmek bir zorunluluk haline gelmiştir.

---

<sup>51</sup> J.Riedel, Kulwant, Power, “Time to Market”, **Integrated Manufacturing Systems**, s.5 (1994), 26’dan aktaran Bahadır Ünlü, “Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Türkiye Toz Tatlı Pazarında Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006), 10.

Ancak ürün geliştirme sürecine ve sürecin başarıya ulaşmasına pek çok faktör etki eder. Ürün geliştirmeye etki eden faktörler şöyle sıralanır<sup>52</sup>:

### 1- İşletme politikaları

Burada etkili olan kesim şüphesiz, işletmeleri yöneten ve işletme politikalarına yön veren “üst yönetim”dir. Üst yönetimin vereceği kararlar doğrultusunda tasarım yapılır ve ürünler biçim kazanır. Ürünlerin rakiplere oranla daha düşük fiyali olup olmayacağı, bir diğer ifadeyle maliyet düşüklüğünün temel politika olarak seçilip seçilmeyeceği ya da kalitenin ön plana çıkacağı bir üretimin benimsenip benimsenmeyeceği gibi benzer sorulara dair cevaplar belirlenmelidir. Dolayısıyla tasarıma geçilmeden önce işletme politikasının anlaşılması önem taşımaktadır.

### 2- Pazarlama olanakları

Ürünün bulunduğu pazardaki durum, satışların durumu, gelecekte nasıl bir pazar ortamı beklenmekte ve ne gibi değişiklikler planlanmakta, öngörülmekte, kaç adet rakip olduğu, bunların pazar payları, hedeflenen bir pazara ilk defa girilecekse nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, pazarda mevcut ise; pazar payının nasıl korunacağı veya arttırılacağı gibi sorular işletme yönetiminin sürekli düşünmesi ve buna göre hareket etmesi gerektiği konulardır. Arz-talep dengesinin düzgün bir şekilde kurulması ve buna uygun üretim yapılması gereklidir.

### 3- Mamul karakteristikleri

Ürün geliştirilirken, üreticiler ve pazarlama takım elemanları için detaylar verecek şekilde ürün özelliklerinin tanımı yapılır. Tanım ise şu elementleri içerir<sup>53</sup>:

- Performans: ürünün öncelikli çalışma karakteristiği.
- Özellikler: ürünün ek karakteristikleri.
- Güvenilirlik: ürünün muhtemel düşüş vakti.
- Dayanıklılık: ürün yaşam süresi.
- Tamir edilebilirlik: tamirinin kolay olması.
- Estetik: görünüş, his, ses.

<sup>52</sup> Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 10.bs. (İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1999), 58.

<sup>53</sup> S.Rosenthal, **Effective Product Design and Development**, (Homewood: Business One Irwin,1992)’den aktaran Bora Başok, “Tasarım-Pazarlama Ekseninde Yeni Ürün Geliştirme Yöntemlerinin İrdelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006), 27.



- Ambalaj: ambalaj için gerekli malzeme, etiketleme, işçilik.
- Algılanan kalite: ürünün subjektif popülaritesi.
- Maliyet: üretim, servis vb. gibi maliyetler.

#### 4- Ekonomik faktörler

Ürünü üretmek için gerekli yatırım miktarı, kâr oranları, olası satış fiyatları ve bu fiyatlar ile rakip ürünlerin mali yönden karşılaştırmalarının yapılması, planlanan aylık, yıllık üretim miktarları kararlaştırılması gibi konuları içerir.

#### 5- Üretim olanakları

Tasarım sonucu üretilebileceği kabul edilen ve ekonomik analizlerle bunun desteklendiği bazı tasarımlar gerçekte üretilemeyebilir. Buna sebep olarak da malzeme, makine, işçilik gösterilebilir<sup>54</sup>. Ayrıca teknolojik gelişmelerden ve teknolojik imkânların varlığı ya da yokluğu ürün geliştirme faaliyetlerinde özellikle karar alma aşamasında işletmelerin önünde önemli bir etken olarak durur.

Bu sayılanlara ek olarak da teknolojiyi de ürün geliştirme faaliyetlerine etki eder. Teknolojiyi takip eden değil teknolojiyi geliştiren, yaratan olmak artık çok önemli bir hal almıştır. Ürün geliştirme - teknoloji boyutunda bir diğer etken de teknolojiye alışma süresidir. “Teknolojik ürünlere alışma süresi azaldıkça, teknolojik yenilikler çabuk eskimekte ve küreselleşmenin etkisiyle dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan bir yenilik çok çabuk taklit edilmektedir. Bu nedenle işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamak için sürekli yeni ürün ve hizmetleri piyasa sunmaktadırlar”<sup>55</sup>.

### 2.4. Ürün Geliştirme Yaklaşımları

Ürün geliştirme yaklaşımları “seri ürün geliştirme yaklaşımı” ve “eş zamanlı ürün geliştirme yaklaşımı” olarak iki kısımda incelenir. Seri ürün geliştirme yaklaşımı; ürün geliştirme çalışmalarının belirli bir işlem sırasını takip etmesine dayanmaktadır. Eş zamanlı ürün geliştirme yaklaşımı ise, ürün geliştirme çalışmalarının ve süreç faaliyetlerinin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi esasına dayanır.

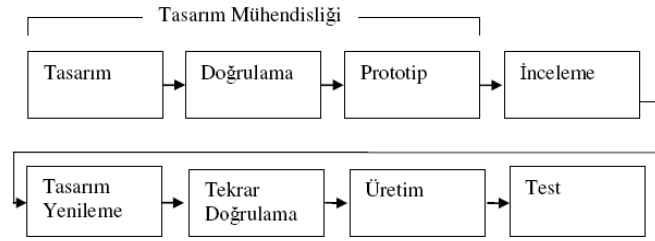
---

<sup>54</sup> Kobu, **age**, 60.

<sup>55</sup> Kumkumoğlu, **age**, 39.

#### 2.4.1. Seri Ürün Geliştirme Yaklaşımı

Seri ürün geliştirme yaklaşımında bir seri/sıra mevcuttur ve süreç buna göre ilerler. Bir aşamadan diğer aşamaya geçmek için önceki aşamadan onay alınma zorunluluğu vardır, bir aşama bitmeden diğerine geçilmez, geçilemez. Ayrıca geliştirme sürecinin bir bölümünde yapılan çalışmalar, diğer bölümlerden tamamen bağımsız ve farklı bir şekilde yürütülmektedir. Tüm bu özellikler beraberinde birçok problemi ortaya çıkarmıştır. Şekil 10'dan da görülebileceği gibi sürece ait aşamaların sayısı artmakta, bu da gerek maliyet gerekse de zaman kaybı gibi problemlerde önemli ölçüde artışa neden olmaktadır. Süreçlerin birbirinden bağımsız hareket etmesi neticesinde anında yapılamayan müdahale nedeniyle tasarımda yapılması istenen bir değişiklik, ancak inceleme aşamasından sonra ortaya çıktığı için; tekrar başa dönülüp süreç neredeyse tekrar ilk baştan yeniden başlamaktadır.



**Şekil 10: Seri Ürün Geliştirme Sürecinin Aşamaları**

Birol Akyüz, “Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 44.

Günümüz yoğun rekabet ortamında hızın ve esnekliğin gerekliliği, tasarımın sıklıkla değişmesinin getirdiği baskı, Eş Zamanlı Ürün Geliştirme Yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur<sup>56</sup>.

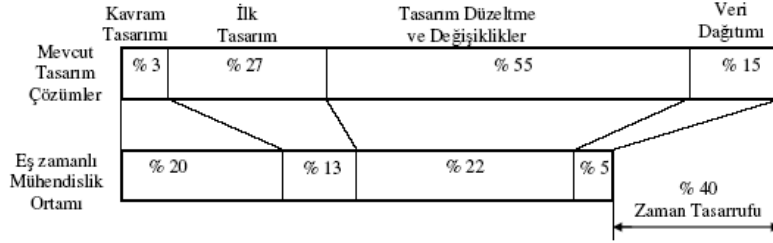
#### 2.4.2. Eş Zamanlı Ürün Geliştirme Yaklaşımı

Eş zamanlı mühendislik kavramı ilk defa 1986 yılında ABD’de Savunma Analizleri Enstitüsü tarafından (IDA-Institute for the Defense Analysis), ürünün tasarım ve üretimi süreçlerinin ilgili süreçlerde eş zamanlı olarak ele alınmasını sağlayan sistematik bir model olarak kullanılmıştır. Eş zamanlı mühendislik; verimlilik, ürün geliştirme hızı ve ürün kalitesini artıran aynı zamanda da ürün maliyetini düşüren yeni bir tasarım felsefesidir. Ürün geliştirme çalışmalarına tarafların erken

<sup>56</sup> Üreten, age, 183.

aşamalarda katılımının sağlanmasını, ekiplerin kullanılmasını ve ürün geliştirme süreçlerinin eş zamanlı olarak çalışmasını öngörmektedir<sup>57</sup>.

Bu yaklaşım ile araştırma geliştirme, mühendislik, planlama, üretim, pazarlama, satın alma bölümlerinin bir arada aynı zamanda çalışması hedeflenmiştir. Geliştirme süreci bu sayede daha etkili bir hale getirilmiştir. Aynı zamanda da sürecin süresinin kısılması da sağlanmıştır.



**Şekil 11: Eş Zamanlı Mühendislik ile Zamanın Etkin Kullanımı**

J.R. Hartly, **Concurrent Engineering**, (New York: Productivity Pres,1998)'den aktaran Birol Akyüz, “Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 47.

Eş zamanlı mühendisliğin ürün geliştirme faaliyetlerine katkısını madde madde sıralayacak olursak<sup>58</sup>,

- Ürün geliştirme süresinin kısaltılması,
- Yüksek kaliteli ürünlerin geliştirilmesi,
- Ürün geliştirme maliyetlerinin azaltılması,
- Ürünlerin teknolojik özelliklerinin geliştirilmesi,
- Müşteri beklentilerini karşılanması ve müşteri memnuniyetinin artırılması,
- Ürün geliştirme sürecinin herhangi bir aşamasında ortaya çıkabilecek tasarım değişikliklerinin en aza indirilmesi,
- Tasarım hatalarını en aza indirilmesi,
- Iskarta ya da yeniden işleme kayıplarının azaltılması,

<sup>57</sup> X. Koufteros; A.G. Marcoulides, “Product Development Practices and Performance: A Structural Equation Modeling-Based Multi-Group Analysis”, **Int. J. Production Economics**, c. 103, s.1 (2006): 293-297’den aktaran Birol Akyüz, “Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 46.

<sup>58</sup> Akyüz, **age**, 54.

- Üretim maliyetlerinin azaltılması,
- Yüksek kalite ve düşük maliyet sağlanması,
- Tasarım bölümü ile işletmenin diğer bölümleri arasında iletişim ve bilgi alışverişinin artırılması ve koordinasyonun sağlanması,
- Ürün ve süreç geliştirme ekiplerinin, tasarım üzerindeki incelemelerinin kolaylaştırılması,
- Süreçlerin ilerleyen aşamalarında beklenmeyen sorunların ortadan kalkmasının sağlanması,
- Ekip çalışmasının geliştirilmesidir.

Bunlara ek olarak, ürün geliştirme sürecinin hızlandırılması için gerekli olan mühendislik, pazarlama ve üretim becerileri geliştirilir. Bu beceriler ürünü benzerlerinden ayıran özelliklerin geliştirilmesini ve firmanın yüksek fiyatlar belirlemesini sağlar. Özellikle aynı zamanda birden çok proje yürüten firmalarda hızlı ürün geliştirme, ölçek ekonomileri ile sonuçlanabilir. Ölçek ekonomileri maliyet azaltarak yeni müşterilerin çekilmesi için bir temel sağlar. Stratejik ve işletme içi avantajlar birlikte firmanın kârlılığını artırır<sup>59</sup>.

Ancak bu tekniğin uygulanması kolay değildir. Ürün geliştirme amacıyla birleşen tüm çalışanların ekip çalışmasına uygun olması gerekir. Ekibin birbiri ile sürekli ve rahat bir iletişim kurabileceği bir ortamın oluşturulması işletmenin önceliğinde olmalıdır. Sürecin başında ortaya çıkan bilgi paylaşımı sonucunda bir fikir birliğine varılncaya kadar geçen süre içinde, tüm fikirlerin ne şekilde paylaşılacağı çalışanlara anlatılmalı, düzen ona göre kurulmalıdır. Performans değerlendirme sürecinin bir parçası olarak ekip çalışanları ödüllendirilmelidir<sup>60</sup>.

## 2.5. Ürün Geliştirme Süreçlerinde Kullanılan Teknikler

Önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi ürün geliştirme uzun bir süreçtir. Bu süreçte işletmelerin kullandıkları pek çok sayıda teknik mevcuttur ve bu teknikler sayesinde işletmeler problemlere çözüm bulur, ürün kalitelerini geliştirerek rekabet güçlerini dolayısıyla da performanslarını artırırlar. Ürün geliştirme süreçlerinde kullanılan bu

<sup>59</sup> Aşar, age, 49.

<sup>60</sup> W. Dale Compton, **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi**, çev. Gül E. Okudan (İstanbul: Beta Yayınları, 1999), 303.

teknikler, daha geliştirme sürecinin başında fikirlerin oluşması, toplanması aşamasında başlayan ve bu fikirlerin ürün olarak müşterilere sunulmasına kadar geçen süre içinde kullanılan teknikler olarak tanımlanabilir. Ürün geliştirme süreçlerinde bu teknikleri kullanmanın faydaları,

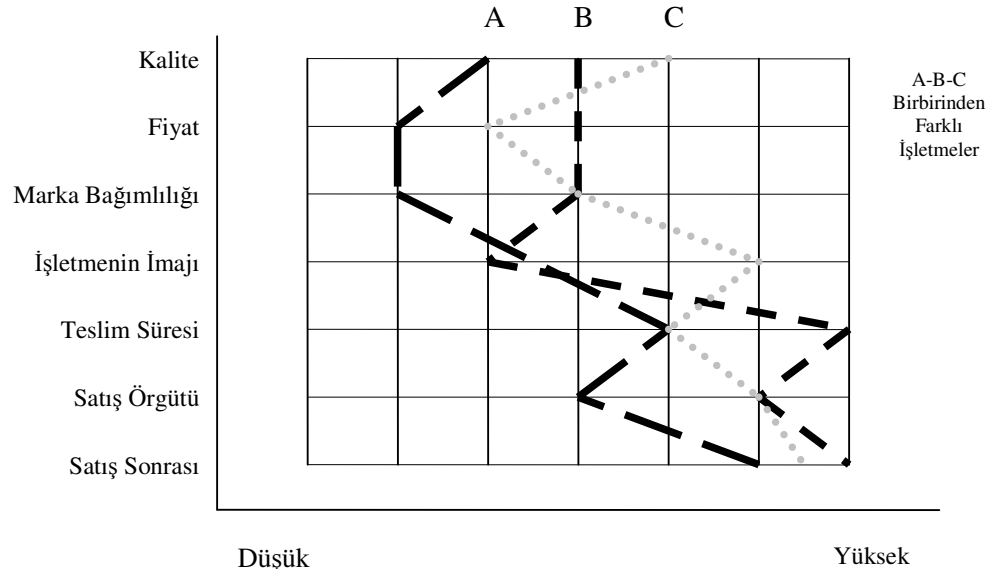
- Verimlilik, kalite ve maliyetler üzerinde pozitif yönde etki etmesi,
- Ürün geliştirme hızının artırılması,
- Ürün geliştirme hedeflerine ulaşılması,
- İşletme ve ürün geliştirme performansının iyileştirilmesi,
- Bölümler ve çalışanlar arası iletişimin geliştirilmesi,
- Koordinasyonun sağlanması,
- Ekiplerin başarısının artması,
- Geliştirilen ürün sayısının artırılması,
- İşletmenin büyüme hedeflerine ulaşması,
- Ürün geliştirme çalışmalarının planlanması ve yönetimi,
- Ürün geliştirme stratejilerinin uygulanması,
- Müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Geliştirilen ürünlerin pazardaki satış başarısının artması,
- İşletmenin rekabet gücünün artması,
- İşletmenin ürün yelpazesinin geliştirilmesi,
- İşletme kârlılığının artması,
- Ürün geliştirme hızının artması,
- Yeni ürünlere yapılan yatırımların geri dönüşümünün hızlanması,
- Ar&Ge çalışmalarının veriminin artması şeklinde sıralanabilir<sup>61</sup>.

İşletmelerin ürün geliştirme süreçlerinde en çok kullandıkları araç ve tekniklerin genelde Beyin Fırtınası, Pareto Analizi, Sebep-Sonuç Diyagramları, Değer Analizi,

---

<sup>61</sup> Akyüz, age, 69.

Kıyaslama, Bilgisayar Destekli Sistemler, Yapay Zekâ, Yeniden Tasarım ve Kalite Fonksiyonu Yayılımı olarak sıralanabilir.

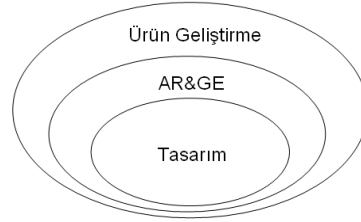


**Şekil 12: Ürün Geliştirmede Kullanılan İşletmeler Arası Kıyaslama Çizelgesi**

Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.bs. (İstanbul: Literatür Yayınları, 2004), 275.

### 3. ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDE AR&GE VE TASARIM

Bir işletmenin başarısı, pazardaki kullanıcı beklenti ve isteklerini detaylı bir biçimde belirleme, bu beklentilere cevap verecek düzeyde yeni ürünleri hızlı ve makul bir maliyet ile üretme gücü ile doğru orantılıdır. Burada özellikle üretim kısmında Araştırma ve Geliştirme departmanının ve bunun altında yapılan tasarımın önemi büyüktür. Ürün Geliştirme, Ar&Ge ve Tasarım arasındaki ana küme-alt küme ilişkisini aşağıdaki şekilde net biçimde görebiliriz.



**Şekil 13: Ürün Geliştirme-Ar&Ge ve Tasarım Kavramlarının İlişkisi**

#### 3.1. Ar&Ge Kavramı

Ürün geliştirme, işletmelere ait tüm departmanların içinde yer aldığı ortak bir çalışmadır. Ar&Ge departmanı da , “ürün geliştirme” faaliyetleri içinde önemli görevlere sahip olarak bu çalışmada yer alır.

“Araştırma ve deneysel geliştirme; insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır”<sup>62</sup>.

Ürün geliştirme, bir ihtiyacı karşılamak üzere yeni bir ürün tasarlamak veya mevcut bir üründe müşteri ya da pazarın istediği değişiklikleri yapmaktır. Ar&Ge ise, işletmelerde yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar bütünüdür<sup>63</sup>.

<sup>62</sup> Payzın, age, 9.

<sup>63</sup> M.A. Annacchino, “New Product Development” (New York: Elsevier, 2003)’den aktaran Birol Akyüz, “Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 12.

Ar&Ge faaliyetlerinin kapsamı geniş olmakla birlikte şöyle bir özet yapmak mümkündür. Bilimsel ve teknolojik alanlardaki belirsizlikleri gidermek amacıyla, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni teknik bilgilerin elde edilmesi; yeni üretim yöntem, süreç ve işlemlerinin araştırılması veya geliştirilmesi; yeni ürünler, madde ve malzemeler, araçlar, gereçler, işlemler, sistemlere yönelik olarak yeni yöntemler geliştirilmesi veya yeni teknikler üretilmesi; bir ürünün maliyetini düşürücü, kalite, standart veya performansını yükseltici yeni teknolojilerin araştırılması; yeni ve özgün tasarıma dayanan yazılım faaliyetleri Ar&Ge faaliyetlerinin kapsamına girerler<sup>64</sup>.

Piyasaya yeni ürün ve hizmet sunmak isteyen işletmelerin, Ar&Ge'ye ve yenilikçi pazarlama yaklaşımlarına çok önemli miktarlarda finansal yatırımlar yapması gerekmektedir. Örneğin, 120. yılını geride bırakan Bosch grubu, son 10 yılda cirosunu tüm dünyada ikiye katlamıştır. Bu başarısının arkasında yenilikçilik felsefesi yatmaktadır. Bosch grubu, 2006'da 42 milyar Euro'luk cirosunun %7'sini Ar&Ge faaliyetlerine, %7'sini de bu çalışmaları üretime çevirebilecek yatırımlara harcamıştır. Yine 2006 yılında Bosch firması toplamda 6 milyar Euro'yu Ar&Ge, yenilik, gelişim projeleri kapsamında olan projelerde değerlendirmiştir. Türkiye Bosch'ta da çalışanlardan gelen 13 bin 300 öneri milyonlarca Euro'luk tasarruf sağlamış, yenilik gücü Türkiye organizasyonunu 140 ülke içinde Bosch'un en hızlı büyüyen, en kârlı operasyonu haline getirmiştir<sup>65</sup>.

İşletmeler Ar&Ge çalışmalarının sonuçlarını uzun süreler sonunda alabilirler. Çalışmalarının sonuçlanıp ürünün kullanıcısına ulaştığı süreler çeşitli sektörlerde ve çeşitli iş kollarında farklıdır<sup>66</sup>:

- Otomobil Gövdeleri 2 Yıl
- Otomobil Motorları 4–7 Yıl
- Radyo ve Televizyonlar 6–12 Ay
- İletişim Araçları 4 Yıl

---

<sup>64</sup> Payzın, **age**, 12.

<sup>65</sup> “Araştırma Geliştirme”, **Capital Strategy**, (Şubat 2007): 16'dan aktaran Süreyya Kumkumoğlu, “Uluslar arası Pazarlarda Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi Açısından Rekabet Avantajı ve Türk Ev Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 40.

<sup>66</sup> Kobu, **age**, 59.



- Uçak 5–15 Yıl
- Ev Araçları 2 Yıl
- Gemi 6–12 Ay
- Moda Birkaç Hafta

Teknolojik yeniliklerin takip edilmesi, geliştirilmesi, üretim sürecine adapte edilmesi ve iş gücü niteliğinin artırılması Ar&Ge faaliyetleri ile sağlanabilir. Her gelen yeni teknoloji, eski teknolojinin yerini alarak o alandaki bir ihtiyacı karşılamaktadır. Günümüz pazarlarında yaygın olan bulunan bulaşık makinesi, saç kurutma makinesi, bilgisayar, elektrikli süpürge, tıraş makinesi gibi ürünler 100 yıl önce olmayan fakat günümüzde standart ürünler haline gelmiş örneklerdendir<sup>67</sup>.

Ar&Ge faaliyetleri kendi içinde dört aşamada ilerler. “Temel ya da kuramsal araştırma”, olayın ticari ya da ürün tasarımıyla daha çok bilimsel tarafıyla ilgilenir. Bilimsel olmasının getirdiği dezavantaj ise maliyettir. Bilimsel araştırmalar ciddi anlamda maliyetli ve büyük çaba gerektiren araştırmalar olduğundan her işletmenin altından kalkabileceği faaliyetler değildir. Çok az sayıda işletmenin ya da büyük kurumların bu yükün altında kalkmaya gücü ve imkânı vardır; General Motors, Boeing, IBM bunların en iyi örnekleridir. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi işletmelerin ileride meyvesini alacağı düşünülerek bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir ve bu yüzden kazanç amacı gütmeyen, araştırma grupları, enstitüler ya da üniversiteler devreye girerek işletmeler ile ortaklaşa çalışırlar. Buradan çıkan sonuçlar ikinci aşama olan “uygulamalı ürün araştırması” aşamasında değerlendirilir ve yorumlanır. İşletmeler, kazanç sağlayacağı öngörülen fikirlerini bu aşamada pazarlanabilir ürünlere dönüştürmelidirler. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yeni ürünlerin geliştirilmesi, var olan ürünlerde sınırlı değişikliklere gidilmesi, ürün ambalajlarında değişiklik gibi kararlar yine bu aşama da alınır. Üçüncü aşamada yani “ürün geliştirme” de deneme yanılma yolu ile yapılan ve birbirini takip eden tasarımlar sonucu model geliştirilir. Ar&Ge’nin son aşamasında ise artık pazara sunulacak ürün için son tasarım yapılır ve süreç tamamlanır<sup>68</sup>.

Küresel kaliteden bahsederken uluslararası şirketlerin Ar&Ge yönündeki çalışmalarından da bahsetmek gerekir. Uluslararası şirketler faaliyet alanlarının

<sup>67</sup> Kumkumoğlu, *age*, 39.

<sup>68</sup> Demir, *age*, 142.

genişliği ile doğru orantılı olarak aslında daha fazla Ar&Ge faaliyetlerine ihtiyaç duyarlar. Farklı coğrafyalardaki, farklı tüketicilerin ihtiyaçlarına ve birbirinden farklı gerek yasal gerekse de ortam şartlarının gerekliliklerine uygun ürün geliştirmek uluslar arası işletmelerin önceliği olduğu için Ar&Ge faaliyetlerinin tek bir merkez yerine belli merkezlere dağıtımı gündeme gelebilir. Ancak bu gibi durumlarda yaşanması muhtemel kültürel çatışmaların ve bilgi transferlerindeki sorunların, verimliliği etkileyeceği ve sürecin ilerlemesini zorlaştırabileceği de unutulmaması gerekir.

Ekonomideki yenilik, girişimcilik ve rekabet potansiyelinin sürdürülmesi eğitimdeki sürekli iyileştirme ile doğrudan ilişkilidir. Ekonomi ile eğitimin kesişiminde bir ülkenin bilimsel ve teknolojik Ar&Ge sistemi yer alır. Ar&Ge sistemi bir yandan ekonominin ihtiyaç duyduğu yenilik, girişimcilik ve büyümeyi tetiklerken bir yandan da nitelikli insan kaynaklarının yetişmesine ve sürekli iyileşmesine katkı yapar. Ayrıca artan ekonomik dinamizm, rekabet potansiyelini de artırır<sup>69</sup>. Yapılan başarılı üniversite-sanayi işbirlikleri sonucu işletmeler ürün geliştirme faaliyetlerinde, yalnız bir adım değil birkaç adım birden, rakiplerden öne geçmiş olurlar.

Emek, zaman ve para harcanarak yapılan Ar&Ge faaliyetlerinin, kabiliyet, tecrübe ve sabır gerektirdiğinden, Ar&Ge faaliyetlerinin özendirilmesi, sağlanacak teknik ve ekonomik desteklere ek olarak, bu faaliyetler ile ortaya çıkan yeniliklerin korunması gerekir<sup>70</sup>. Bu da patentler ile mümkün olabilmektedir.

Patent başvuruları bir ülkedeki üretilen ve kullanılan bilginin, inovasyonun ve Ar&Ge faaliyetlerinin yoğunlu derecesini ifade eden önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, çeşitli ulusal ve bölgesel inovasyon derecelerinin karşılaştırılmasında patent verilerinin kullanılması literatürde sıkça rastlanan bir durum olarak ortaya çıkmaktadır<sup>71</sup>. Bu çalışmada, 2008 yılına ait Avrupa Patent Ofisine ait verilerden yola çıkarak hazırlanan tablodan yararlanılacaktır. Tablo 6’da 2007 ve 2008 yıllarına ait Avrupa patent ofisine yapılan patent başvurularını gösterilmektedir.

---

<sup>69</sup> Üzeyir Aydın, Ahmet Oğuz, “Teknolojik Yenilik ve Buluşçuluk için Türkiye’de Eğitim ve İnsan Kaynakları Stratejisi”, **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim**, (Ankara: Tübitak Yayınları, 2008), 111–125

<sup>70</sup> M. Kaan Dericioğlu, “ Yenilik ve İşbirliklerinde Buluşlar, Patent ve Rekabet Gücü”, **TTGV Yenileşim Dergisi**, s.1 (2009): 63.

<sup>71</sup> Kalça, **age**, 116.

**Tablo 6: Avrupa Patent Ofisine 2008 ve 2007 Yıllarında  
Yapılan Patent Başvuruları**

|               |    | 2008  | 2007  |               |    | 2008 | 2007 |
|---------------|----|-------|-------|---------------|----|------|------|
| Almanya       | DE | 26653 | 25190 | Polonya       | PL | 167  | 104  |
| Fransa        | FR | 9050  | 8359  | Slovakya      | SI | 129  | 115  |
| Hollanda      | NL | 7289  | 7118  | Çek Cum.      | CZ | 111  | 96   |
| İsviçre       | CH | 5972  | 5871  | Macaristan    | HU | 107  | 100  |
| Bir. Krallık  | GB | 5068  | 4995  | Yunanistan    | GR | 91   | 83   |
| İtalya        | IT | 4343  | 4408  | Portekiz      | PT | 83   | 71   |
| İsveç         | SE | 3140  | 2730  | Kıbrıs Rum K. | CY | 57   | 42   |
| Belçika       | BE | 1900  | 1898  | Letonya       | LV | 44   | 20   |
| Finlandiya    | FI | 1780  | 2036  | İzlanda       | IS | 37   | 36   |
| Danimarka     | DK | 1586  | 1400  | Malta         | MT | 27   | 24   |
| Avusturya     | AT | 1492  | 1382  | Slovakya      | SK | 25   | 19   |
| İspanya       | ES | 1322  | 1283  | Hırvatistan   | HR | 25   | 38   |
| Norveç        | NO | 490   | 442   | Romanya       | RO | 18   | 16   |
| İrlanda       | IE | 484   | 423   | Monoca        | MC | 16   | 11   |
| Liechtenstein | LI | 230   | 238   | Bulgaristan   | BG | 15   | 16   |
| Lüksemburg    | LU | 221   | 259   | Litvanya      | LT | 11   | 9    |
| Türkiye       | TR | 193   | 146   | Estonya       | EE | 7    | 13   |

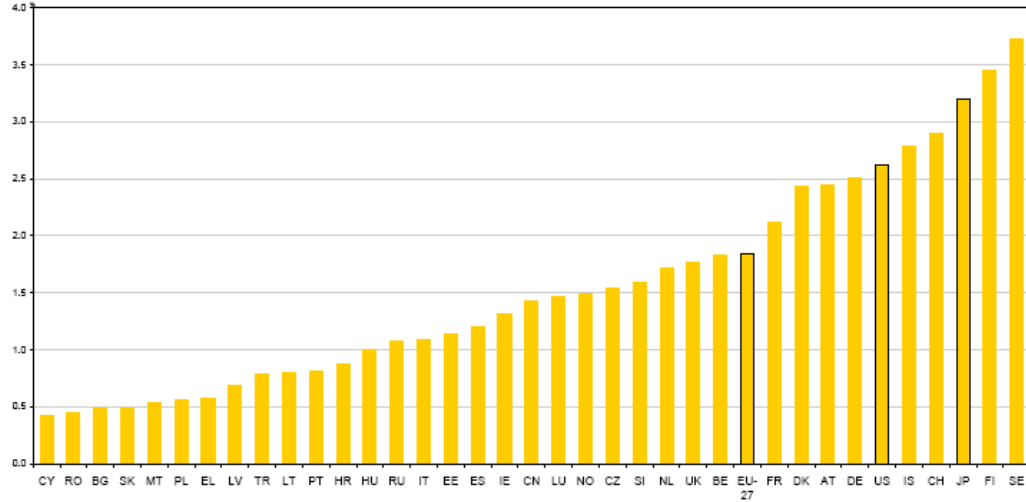
Avrupa Patent Ofisi (<http://www.epo.org>) [19.05.2009 ]

“Türkiye’de patent başvurularının bu kadar az olmasının nedenleri şu şekilde ifade edilmektedir.

- Patent Ar&Ge faaliyetlerinin meyvesidir. Bu durum Türkiye’de Ar&Ge faaliyetlerine yeterince önem verilmediğini göstermektedir.
- Türkiye’de sanayide faaliyet gösterenler ve AR&Ge faaliyetlerinde bulunanlar patent haklarının neler olduğunu yeterince bilmemektedirler. Dolayısıyla, inovasyonu meydana getirseler dahi, patent başvurusu yapmamaktadırlar”<sup>72</sup>.

Yine aynı yıllarda aynı kurumca verilen patent sayılarının analizi yapıldığında da ülke sıralaması çok da fazla değişmemektedir. Gelişmiş olan ülkelerin Ar&Ge faaliyetlerine verdikleri önem açıkça görülebilmektedir. Ar&Ge faaliyetlerine verilen önemi, ülkelerin gayri safi yurt içi hâsıllarının ne kadarlık bir bölümünü Ar&Ge faaliyetlerine ayırdıklarından da görülmektedir.

<sup>72</sup> age, 119.



**Şekil 14: 2006 Yılında Ülkelerin Ar&Ge Harcamalarının G.S.Y.İ.H. İçindeki Yüzdeleri**

Avrupa İstatistik Kurumu ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-0891/EN/KS-SF-08-091-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-0891/EN/KS-SF-08-091-EN.PDF)) [15.06.2009]

Tüm veriler dikkatlice incelendiğinde görülecektir ki, Türkiye'nin patent başvuruları oldukça düşük seviyede olmakla beraber gelişmiş ülkelerle olan büyük farkı öne çıkmaktadır. Türkiye'nin gelişmiş ülkelere ulaşmak için ne kadar uzun bir yolda ilerlemesi gerektiğinin bir kez daha ortaya çıktığı söylenebilir. Dünyanın Ar&Ge harcamalarının GSYİH içindeki en büyük paya sahip ülkesi İsveç'tir. % 3,73 ile birinci olan İsveç'i % 3,43 ile Finlandiya, % 3,20 ile Japonya izlemektedir. Amerika Birleşik Devletleri % 2,62 ile 27 Avrupa ülkesinin ortalamasının oldukça üzerindedir. Bu ortalamanın düşük olmasının en büyük sebebi AB'ye katılan her yeni üyenin AB ortalamasını düşürmesidir. Özetlemek gerekirse, Türkiye inovasyon konusunda, çok zayıf ve etkisi çok düşük kalmaktadır. Ancak, eski yıllarla karşılaştırıldığında Türkiye'nin belli bir sıçrama yaptığını ancak bu sıçramanın yetersiz olduğunu belirtmek gerekir.

Bu noktada yapılacak en temel iş, Ar&Ge faaliyetlerine daha fazla önem verip, daha fazla yatırım yapılmasına imkân sağlamaktır. Türkiye'de Ar&Ge faaliyetlerinin arttırılması için, sadece devletin çaba sarf etmesi yeterli olmaz. İşletmelerin de bu çalışmalar içinde aktif rol oynamaları gerekir. Bu esnada da devlet ve üniversiteler ile işbirlikleri yapılmalıdır.

Ekonomideki yenilik, girişimcilik ve rekabet potansiyelinin sürdürülmesi eğitimdeki sürekli iyileştirme ile doğrudan ilişkilidir. Ekonomi ile eğitimin kesişiminde bir ülkenin bilimsel ve teknolojik Ar&Ge sistemi yer alır. Ar&Ge sistemi bir yandan ekonominin ihtiyaç duyduğu yenilik, girişimcilik ve büyümeyi tetiklerken bir yandan da nitelikli insan kaynaklarının yetişmesine ve sürekli iyileşmesine katkı yapar. Ayrıca artan ekonomik dinamizm, rekabet potansiyelini de artırır<sup>73</sup>. Yapılan başarılı üniversite-sanayi işbirlikleri sonucu işletmeler ürün geliştirme faaliyetlerinde, yalnız bir adım değil birkaç adım birden, rakiplerden öne geçmiş olurlar.

### 3.2. Türkiye’de Ar&Ge Destekleri

Dünya üzerinde piyasalarda söz sahibi olmak isteyen gerek işletme, gerekse de ülkelerin Ar&Ge ve yenilik faaliyetlerine önem vererek bu konudaki kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekir. Bilgi ve teknoloji transferi ile ürün veya hizmet üreten işletmelerin veya ülkelerin uzun vadede başarılı olmaları zor bir ihtimaldir.

Bugüne kadar yapılan uygulamalarda işletmeler, ağırlıklı olarak alet/teçhizat alımı, lisans ve know-how gibi doğrudan teknoloji transfer mekanizmalarını tercih etmiş, buna karşın Ar&Ge ve daha ileri Ar&Ge derinliği içeren üniversite-sanayi işbirliği gibi mekanizmalarını tercih etmemiştir. Bunun sonucunda, Türkiye’de teknoloji üretimi düşük düzeylerde kalmıştır ve teknolojik olarak dışa bağımlılık yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Her 100 birimlik ihracat için 70 birim ithalat yapılması ve bu ithalatın içinde teknoloji gerektiren ara malların oranının oldukça yüksek olması bu konuda verilebilecek bir örnek olarak ortaya çıkmaktadır<sup>74</sup>.

Konunun öneminin kavranması ile 2008 yılında çıkarılan “Ar&Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi” hakkındaki kanunla, Ar&Ge ve yenilik yoluyla ülke ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya kavuşturulması için teknolojik bilgi üretilmesini, üründe ve üretim süreçlerinde yenilik yapılmasını, ürün kalitesi ve standardının yükseltilmesini, verimliliğin artırılmasını, üretim maliyetlerinin düşürülmesini, teknolojik bilginin ticarileştirilmesini, rekabet öncesi işbirliklerinin geliştirilmesini, teknoloji yoğun üretim, girişimcilik ve bu alanlara yönelik yatırımlar ile Ar&Ge’ye ve yeniliğe yönelik doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ülkeye

---

<sup>73</sup> Aydın, **age** , 111–125

<sup>74</sup> Ferhat Kara, “ Üniversite & Sanayii İşbirliği ve Yenilikçilik”, **TTGV Yenileşim Dergisi**, s.1 (2009): 58.

girişinin hızlandırılmasını, Ar&Ge personeli ve nitelikli işgücü istihdamının artırılmasını desteklenmesi ve teşvik edilmesi amaçlanmıştır<sup>75</sup>.

Özellikle Ar&Ge faaliyeti yapan işletmelere bu kapsamda vergi ve stopaj indirimleri, sigorta prim destekleri ile bazı vergilerden istisnalar sağlanıp, özellikle geliştirilen proje, çalışma ve işbirliklerinin maddi anlamda desteklenmesinin önü açılmıştır.

Ancak, ilgili kanunda hangi faaliyetlerin Ar&Ge kapsamında değerlendirileceği belirtilmiş olup buna göre;

- Bilimsel ve Teknolojik alanlardaki belirsizlikleri gidermek ve bunları aydınlatmak amacıyla, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni teknik bilgilerinin elde edilmesi,
- Yeni yöntemlerle yeni ürünler, madde ve malzemeler, araçlar, gereçler, işlemler, sistemler geliştirilmesi, tasarım ve çizim çalışmaları ile yeni teknik ve prototipler üretilmesi,
- Yeni üretim yöntem, süreç ve işlemlerinin araştırılması veya geliştirilmesi,
- Bir ürünün maliyetini düşürücü, kalite, standart veya performansını yükseltici yeni tekniklerin veya teknolojilerin araştırılması, Ar&Ge faaliyetleri içinde sayılmaktadır ve sözü edilen destek, teşviklerden yararlanabilecektir.

Buna karşın, pazar araştırması ya da satış promosyonu, kalite kontrol, sosyal bilimlerdeki araştırmalar, petrol, doğalgaz, maden rezervleri arama ve sondaj faaliyetleri ile İcat edilmiş ya da mevcut geliştirilmiş süreçlerin kullanımı Ar&Ge faaliyeti olarak sayılamaz ve ilgili teşvik ve desteklerden de yararlanamaz olarak belirtilmiştir.

Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulunun açıkladığı "Gelişmelere İlişkin Değerlendirmeler ve Kararlar" adlı rapora göre; 2009 Kasım ayı itibariyle, özel sektörün Ar&Ge projelerine, TÜBİTAK ve Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) kaynaklarından 353 milyon TL destek sağlandı. Bu tarihe kadar sektörden gelen proje başvurusu 1.847 olurken, bunlardan 1.118' ine destek kararı verildi. Fakat bu rakamlar, 2008-2012 Stratejik Planı'nda öngörülen 2009 hedefinin gerisinde kalınacağını göstermektedir. Planda, 2009'da özel sektöre verilen Ar&Ge

---

<sup>75</sup> "Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Kanunu" ( 5746 S.K.), **Resmi Gazete**, 26814 (12.3.2008)

desteklerinde 2.200 adet proje başvurusuna ulaşılması ve bunlardan 1.215'inin desteklenmesi, toplam destek ödemesinin ise 367 milyon TL olması öngörülmüş idi<sup>76</sup>.

### 3.3. Üniversite ve Sanayi İşbirlikleri: Teknoparklar

Araştırma geliştirme faaliyetlerinden daha hızlı ve daha başarılı sonuçların alınması bilginin, tecrübe ile işbirliği yapması sonucunda oluşabilir. Bu konuda, bilginin kaynağında yer alan üniversitelerin, uygulama sahasında yer alan işletmeler ile ortak çalışması bir sinerjinin açığa çıkmasında önemli rol oynar. Ancak, bu sinerjinin oluşması için her iki tarafa da görevler düşmektedir.

Üniversitelerin, sanayi ile işbirliği için talep geldiğinde ilgilenmek yerine, ön tepkisel yaklaşımlar sergilemesi ve özellikle araştırma faaliyetlerini üniversite-sanayi-toplum işbirliği eksenine oturtması daha yararlı olabilmektedir. Sanayi tarafında da, çok düşük Ar&Ge yatınlığı olan sanayicilerin, Ar&Ge konusundaki düşüncelerini değiştirmeleri uygundur. Bunun gerçekleşmesi, küresel rekabetin dinamiklerinin devreye girmesi ve bu rekabet ortamında, işletmelerin Ar&Ge ve yenilik olmadan yaşama şanslarının fazla olmadığını farkına varmaları ile mümkün olabilecektir. Dolayısıyla üniversite & sanayi işbirliği için ortam oluşacaktır. Ancak, her iki taraf arasındaki beklenti ve anlayış farklılıklarından ötürü, işbirliklerinin kendiliğinden oluşacağını beklemek yanlış olur. Bu yüzden, üniversitelerin bilgiden değer üretme yatınlığını artıracak, sanayicileri de Ar&Ge'ye duyarlı hale getirecek mekanizmaların olması gerekir<sup>77</sup>. Bu mekanizmaların başında da teknoparklar gelmektedir.

Ar&Ge ve yenilik faaliyetlerine verilen önem, gelişmiş ülkelerde 1950'li yıllarda başlamış, 1970'li yıllarda hız kazanmıştır. Bu ülkeler, büyük bütçelerle Ar&Ge faaliyetlerini teşvik etmiş, üniversite-sanayi işbirliğine ve yeni girişimlerin oluşmasına destek vermişlerdir. Üniversite-sanayi-devlet işbirliği modeli temel alınarak oluşan teknoparklar, belirli bölgelerde girişimciliği desteklemek ve üniversite ile sanayi arasındaki bilgi alışverişi için ortam hazırlamak amacıyla kurulmuşlardır. 1980'li yıllarda Türkiye'de teknopark kurma düşüncesi ortaya çıkmış, ancak teknoparkların kurulması, işletilmesi ve denetlenmesi ile ilgili yasal mevzuat,

---

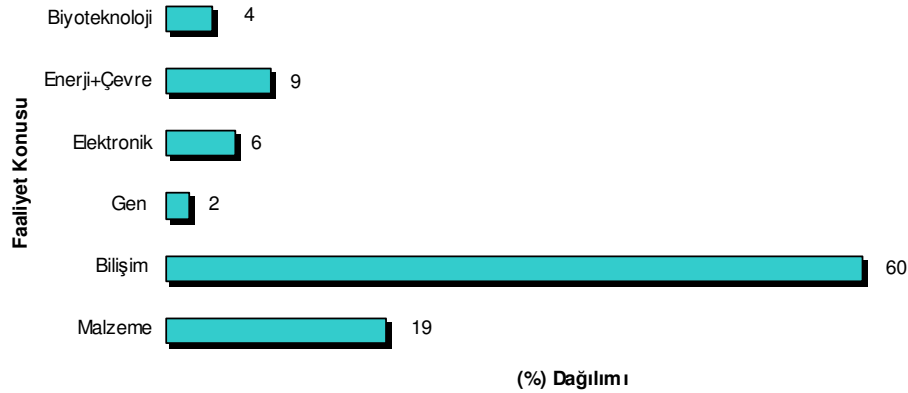
<sup>76</sup> [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/021605/23929](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021605/23929) [15.03.2010]

<sup>77</sup> Kara, age, 61.

4691 sayılı ve 26/06/2001 kabul tarihli Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ve akabinde 19/06/2002 kabul tarihli Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği ile düzenlenmiştir<sup>78</sup>.

Uluslararası Bilim Parkları Birliği (IASP)'nin tanımına göre, Teknopark; bir veya birden fazla üniversite veya diğer yüksek öğretim kurumu ve araştırma merkezleri ile, resmi veya faaliyet bazında ilişkili, bünyesinde bilgiye ve ileri teknolojilere dayalı sanayi firmalarının kurulup gelişmesini teşvik etmek üzere tasarlanmış, içinde yer alan kiracı şirketlere, teknoloji transferi ve iş idaresi konularında destek sağlayacak bir yönetim fonksiyonuna sahip, teşvik ve mülkiyete dayalı bir teşebbüstür<sup>79</sup>.

Teknoparklarda, savunma sanayi ve bilişim başta olmak üzere, kimya, çevre ve enerji, yer ve deniz bilimleri ve gıda sektörlerinden şirketlere öncelik verilmekte, buna karşın gürültüyü de kapsayan çevre kirliliğine neden olabilecek, Ar&Ge'ye dayalı olmayan, ticari amaca yönelik rutin üretim, fason üretim gibi faaliyetler yönetimlerden izin alamadığından teknopark içinde yer alamamaktadır<sup>80</sup>.



**Şekil 15: Tübitak-Mam Teknoparkında Faaliyet Gösteren Firmaların Dağılımı**

<http://www.marmarateknokent.com.tr/UserFiles/istatistik.xls> [15.03.2010]

Teknoparklarda yer alıp, Ar&Ge faaliyetinde bulunan işletmelerin vergi ve bazı prosedür, engellerin azaltılması yönünde avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar kurumlar vergisi muafiyeti, gelir vergisi muafiyeti, KDV muafiyeti, vergisiz makine

<sup>78</sup> Oğuz Alpay Aydın, Atanur Osmançavuşoğlu, "Teknopark İstanbul", *SSM Dergisi*, s.3 (2009): 52.

<sup>79</sup> <http://www.akerpatent.com/dokuman1> [15.03.2010]

<sup>80</sup> Hande D. Süzer, "Türkiye'nin Silikon Vadileri" *Capital Dergisi*, s.3 (2004): 30.



ve teçhizat alımları, yabancı uyruklu yönetici ve yetişmiş, vasıflı Ar&Ge personeli çalıştırılabilme imkânı, ucuz enerji kullanımı, serbest bölgeden gelir transferi, ihracat fiyatına mal satın alabilme olarak sıralanabilir<sup>81</sup>.

Ancak teknoparkların yararlarını sadece vergi avantajı ve hafifletilmiş prosedürler olarak sınırlamak yanlış olur. Yeni ürün geliştirmek isteyen bir işletme, Ar&Ge faaliyetlerini bu teknoparklarda sürdürdüğü takdirde, bu sayılan avantajlara ek olarak uygun bir çalışma atmosferine, üniversiteler ile eskiye oranla daha sık ilişki içinde olabilme, yine üniversitelerin altyapı, laboratuvar gibi imkânlarından daha kolay yararlanabilme, benzer Ar&Ge uygulamaları yapan işletmelerin bir arada bulunması sonucu ortaya çıkan sinerjiden yararlanma imkânına sahip olma gibi avantajlara da sahip olacaktır. Üniversiteler de, sanayii ile daha çok çalışıp, teorik bilgileri araştırma, bu araştırmaların ekonomik sonuçlara dönüşmesi, daha çok araştırma ile daha iyi bir eğitim ortamına sahip olma, yeni fikirlerin daha çok ortaya çıkması sonucu yeni girişimcilerin yetiştirilmesi imkânlarına kavuşacaktır<sup>82</sup>.

Teknoparkların faydalarını sadece işletme ve üniversite düzeyinde incelemenin yanı sıra, ülke için katkılarını da göz ardı etmemek gerekir. Bu katkılar;

- Üniversite-sanayi ilişkilerinin somut işbirliğine dönüşmesi,
- Yüksek teknoloji kökenli yeni şirketlerin kurulması ve küçük şirketlerin büyümesi,
- Üniversitelerdeki akademik bilginin teknolojik ürünlere dönüşmesi ve teknoloji transferi,
- Sanayi ürünleri içinde yerel katkının artması,
- Ar&Ge faaliyetlerinin ve Ar&Ge geri dönüş oranının artması,
- İhracat oranının artması,
- Dışa bağımlılığın azalması,
- Yabancı yatırımın artması,
- Ar&Ge ağırlıklı faaliyetlerle bölgesel ve yerel ekonominin yeniden yapılanması,
- Yörenin ekonomik faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi, verimliliğin artırılması,

---

<sup>81</sup> age, 30

<sup>82</sup> <http://www.atateknokent.com.tr/techno.asp?x=30&lng=tr> [15.03.2010]

- Bölgedeki yatırım, yenilik ve Ar&Ge kapasitesindeki dengesizliğin giderilmesi
- Bölgeye yeni istihdam alanları açılması ve beyin göçünün önlenmesi,
- Bilgi tabanlı, ileri teknoloji üreten ve/veya yenilikçi firmaların oluşumu ve büyümesi,
- Üniversitelerin araştırma altyapısına ayrılan kaynakların daha verimli kullanılması,
- Ülkenin teknolojik ve dolayısıyla ekonomik düzeyinin yükselmesi, gelişmiş innovasyon,
- Ülkenin uluslararası rekabet gücünün artması,
- Bütün bunların sonucu olarak, ülkede refah düzeyinin yükselmesi şeklinde sıralanır<sup>83</sup>.

Türkiye’de araştırmacı sayısı ve araştırma altyapısı sınırlı olmasının yanı sıra, araştırmaların değer üretmesi konusunda sıkıntılar yaşandığı söylenebilir. Bu yüzden, sınırlı kaynakların daha etkin kullanımı açısından kurumsal üniversite&sanayi işbirliklerinin geç kalmadan ortaya çıkması için gerekli mekanizmaların oluşturulması çok önemli hale gelmektedir. Üniversite ve sanayi arasındaki ilişkiler ancak bu tür esnek mekanizmaların oluşturulmasıyla geliştirilebilir ve sanayi tarafını Ar&Ge için daha talepkâr hale getirilebilir. Ar&Ge için, talep olmadığı sürece, sanayiye yönelik ne kadar program arz edilirse edilsin, bu programların gerçek amacına ulaşması zordur<sup>84</sup>.

### 3.4. Tasarım Kavramı

Ürün geliştirme ve Ar&Ge’nin temelinde yer alan yeni fikrin somut olarak ortaya çıkması tasarım sayesinde gerçekleşir. Burada ilk akla gelen somut nesne yeni ürün olsa da, bunun yanında süreçlerin, hizmetlerin tasarımı da söz konusu olabilmektedir.

Tasarım kelimesi, kullanıldığı ortama bağlı olarak,”bir plan, süreç” ya da “bir eskiz, model, motif, görsel kompozisyon, stil” anlamına gelir. Amaç anlamında “dizayn / tasarım” bir hedef ve süreç ima eder. Çizim / grafik anlamında ise bir planın bir

---

<sup>83</sup> **age**

<sup>84</sup> Ferhat Kara, “ Üniversite & Sanayii İşbirliği ve Yenilikçilik”, **TTGV Yenileşim Dergisi**, s.1 (2009): 61.

eskiz, desen ya da görsel kompozisyon yoluyla bitirilmesini belirtir. O halde kelimenin kökeninin incelenmesi aşağıdaki eşitliğe yöneltir.

$$\text{TASARIM} = \text{AMAÇ} + \text{ÇİZİM}$$

Bu durumda tasarımı bir amaç, plan veya hedef doğrultusunda bir fikri biçimlendirmek için çizim, model veya eskiz yapmaktır şeklinde tanımlayabiliriz<sup>85</sup>.

“Mesleği topluma katan ve şirketin farklı birimlerine girme ve ara birim olma olanaklarını anlatan önemli uzmanlık alanlarına ait dört tip tasarım vardır: Çevresel Tasarım, Ürün Tasarımı, Ambalaj Tasarımı ve Grafik Tasarımı”<sup>86</sup>. Bir işletme açısından çevre tasarımı ile kastedilen çalışma mekânları, fabrikanın, etkinlik alanlarının tasarımıdır. Grafik tasarımında ise amaçlanan belli bir kurumsal kimliğin oluşturulması yönünde yapılan çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Ambalaj tasarımında ise adından da anlaşılabilceği gibi ürünü tutundurmaya yönelik etki yapacak ürün ambalajı tasarımı öne çıkmaktadır.

Tasarım dendiğinde herkesin aklına “Ürün Tasarımı” gelir. Bunda çevrenin etkisi büyüktür. Yeni bir otomobil üretildiğinde tasarımcısı ile birlikte anılması, bir mobilya mağazasının kataloglarında, ürünün tasarımcısına yer verilmesi gibi çoğaltılabilecek örnekler sayesinde tasarım işi ürün tasarımı ile bütünleşik bir hal almıştır. Oysa bahsedildiği gibi “ürün tasarımı” tasarımın dört alt dalından sadece biridir.

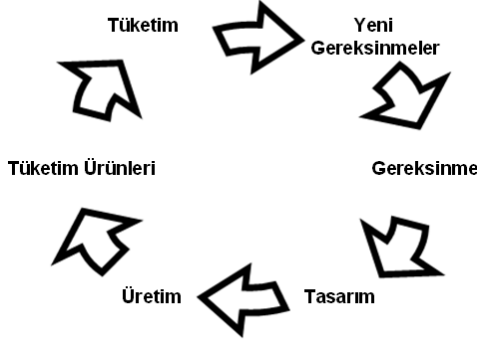
Bununla birlikte ürün tasarımı tüm sektörleri içine alır. Dolayısıyla son derece yaygın bir etkisi vardır. Ürün tasarımında; “Bireylerin gereksinimleri tasarımı doğurur. Tasarım da “ürün” olarak bu hareketin başlangıcı olan bireylere tüketim olarak geri döner. Tüketim, tekrar yeni gereksinimlerle tasarıma ve tasarım da tekrar tüketime dönüşür. Tüm hareket üretim ve tüketim evreleriyle devingen bir ekonomik çember hareketi olur”<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> Brigitte Borja de Mozota, **Tasarım Yönetimi**, çev. Sibel Kaçamak, (İstanbul: Media Cat Yayınları, 2005), 9.

<sup>86</sup> **age**, 11.

<sup>87</sup> İsmail Tunalı, **Tasarım Felsefesine Giriş**, 2.bs. (İstanbul: Yapı Yayın, 2004), 71.



**Şekil 16: Tasarımda Çember Hareketi**

İsmail Tunalı, *Tasarım Felsefesine Giriş*, 2.bs. (İstanbul: Yapı Yayın, 2004), 71.

Aslında ürün tasarımının temel çıkış noktası kullanıcının yeni bir üründen ne beklediğidir. Bir ürünün sadece iş görmesi artık yeterli sayılmamaktadır. Tasarımcı bunun dışında kullanıcının neler beklediğini bilmek, belirlemek ve ona uygun bir tasarım yapmak zorundadır<sup>88</sup>. Bununla birlikte, işletmeler maliyetlerini düşürmek, en azından kontrol altında tutmak, kalitelerini yükseltmek ve ürünlerini zamanında teslim etmek zorundadırlar. Ancak işletmelerin hemen hemen hepsi bu üç özelliği bir arada bulunduran ürünleri piyasaya sunabilmektedirler. Öne çıkmak için yapılması gereken ise “Ürün Tasarımı”dır. Görünüşüyle, kullanım kolaylığı ile güvenliği ve güvenilirliği ile dayanıklılığı ile ve işlevi “farklı” ürünler geliştirmek ve bu ürünleri rakiplerden önce müşteriye ulaştırmak gereklidir<sup>89</sup>.

### 3.5. Ürün Tasarım Süreci

Ürün geliştirme süreci, bir fikrin ortaya çıkmasıyla başlar ve müşteriye sunulmaya hazır bir değere dönüşünceye kadar devam eder. Hatta ürün veya hizmet müşteriye sunulduktan sonra da devam eder.

“Tasarım süreci ise fikir aşaması ve kavram aşamasını tamamlamış, ürünün kâğıt üzerinde ya da model üzerinde görünür hale gelmeye başladığı aşamadır”<sup>90</sup>.

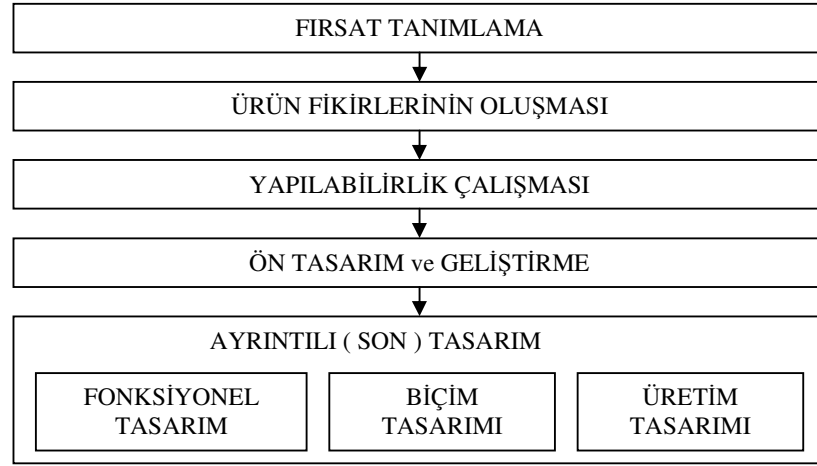
Genel olarak tasarım süreci ön hazırlık ve bilgilerin toplanması ile başlar. Bu bilgilerin ışığında bir olgunlaşma süreci içine giren düşünce, öneri halini alır. Önerinin bahsedilen bu “geçerli ve yeni olma” halinin kontrolü tamamlandıktan

<sup>88</sup> Mozota, *age*, 16.

<sup>89</sup> Üreyen, *age*, 9.

<sup>90</sup> Akyüz, *age*, 36.

sonra sırasıyla yapılabilirlik çalışmaları, ön tasarım, ayrıntılı tasarım yapılarak ortaya kâğıt veya model üzerinde görünür ürünün ortaya çıkmasıyla devam eder. Gerektiğinde denemeler yoluyla tasarım süreci tamamlanır. Dolayısıyla iyi bir tasarım, müşteri istek ve beklentilerini karşılarken bunu en düşük maliyetle gerçekleştirir ve aynı zamanda tasarım sonucu üretilen ürünün daha sonra sıklıkla düzeltilmeye gitmesinin de önüne geçmelidir.



**Şekil 17: Tasarım Süreci**

Bora Başok, “Tasarım-Pazarlama Ekseninde Yeni Ürün Geliştirme Yöntemlerinin İrdelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006), 79.

### 3.5.1. Fırsat Tanımlama

Ön bilgiler ile fırsatlar tanımlanır ve belirlenir. Bazı durumlarda tasarımcıya belirlenmiş olan hedef bildirilir ve ön bilgilerin hazır bir şekilde sunulur. Böyle bir durumda tasarımcı önüne sunulan bilgiler doğrultusunda hareket edecektir ve hareket alanı sınırlandırılmış olacaktır. Bir diğer yolda ise tasarımcıya sadece ana hatlar ile ilgili bilgiler verilir ve tanımlanmamış pek çok nokta tasarımcının yaratıcılığına bırakılarak tasarımcının hareket özgürlüğü kısıtlanmamış olur. Son seçenekte ise A’dan Z’ye tüm kararlar tasarımcı tarafından alınır ve sorun tamamen tasarımcı tarafından ele alınıp incelenir, yeni ürün tasarlanıp ortaya çıkarılır.

### 3.5.2. Ürün Fikirlerinin Oluşması

İkinci aşamada ön bilgilere sahip olan tasarımcı elde ettiği ipuçları doğrultusunda kişisel notlarını, çizimlerini oluşturmaya başlar. Yapılan bu çalışmalar ile yeni ürünün öncekilerden nasıl ve ne yönlerden farklı olacağı hesap edilmeye çalışılır.

Tasarıma devam edilip edilemeyeceği öngörölmeye çalışılır. Olgunlaşan ve gelişen fikirler hala istenilen seviyeye gelemmez.

Tasarımcı tüm zamanı yeni tasarım ile ilgili düşünerek geçirdiği için herhangi bir sıradan olay dahi onun için bir uyarıcı mesaj görevi taşıyabilir. Ya da herhangi bir anda aklına gelen bir fikir ile tasarımı farklı bir boyuta taşıyabilir ve sıçrama yapabilir. Bu yeni düşünce ile tasarım artık belli bir zemine oturur. Tasarım artık bir düşünce olmaktan çıkıp geliştirilip bir öneri halini alır.

### **3.5.3. Yapılabilirlik Çalışmaları**

Ortaya konulan önerinin kontrol edilmesi ve tasarımın tamamlanması bu aşamada gerçekleşir. Tasarımcının tasarladığı bu yeni ürünle kullanıcı hayatında ne gibi deneyimler yaşayacak ve nelerle karşılaşacak, gerek işletmeye gerekse kullanıcıya ne gibi faydalar sağlayacak, bu öneri geçerli ve uygulanabilir mi gibi bu ve benzeri sorular bu aşamada önerinin doğrulanması yönünde sıklıkla sorulacak ve cevap aranmaya çalışılacaktır. Bu cevaplarda yeni ürünün gelecekteki başarısı hesaplanmaya çalışılarak belirsizlik ortadan kaldırılmaya çalışılacaktır. Bu aşamada çok yönlü araştırma ve farklı departmanların konu ile ilgilenmesi meselesi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Kullanıcının ölçülmesi ve pazara sunulma öncesi ürünün test edilmesi gibi konular bu aşamada üzerinde durulması gereken noktalaradır.

### **3.5.4. Ön Tasarım**

Ön tasarımda tasarlanılacak ürüne ait özellikler kullanıcılardan gelecek istek ve beklentilere göre belirlenir. Müşteri isteklerinin ve beklentilerin ön planda tutulması bu aşamada çok önemlidir, çünkü tasarım bu yönde ilerleyecektir.

“Ön tasarım aşamasında, arzulan özelliklere sahip tasarım alternatifleri geliştirilir. Örneğin bir derin dondurucu tasarlanacaksa, biçim, depolama kapasitesi, motor büyüklüğü gibi özelliklerin çeşitli kombinasyonu oluşturularak tasarım alternatifleri ve prototipler geliştirilir, çeşitli testlere tabi tutulur ve değerlendirilir. Üründen tatmin edici bir başarı elde edilinceye kadar prototip tasarımların değiştirilmesi mümkündür. Ön tasarım aşamasının amacı, mühendislik açısından hata ve eksikleri gidererek kusursuz bir tasarıma ulaşmaktır”<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Richard J. Tersine, **Production/Operations Manegement: Concepts,Structure and Analysis**, 2. bs. (New York: Elsevier Science Publishing Co,1985)’den aktaran Sevinç Üreten, **Üretim-İşlemler Yönetimi**, 5. bs. ( Ankara; Gazi Kitabevi, 2006 ), 174.

### **3.5.5. Ayrıntılı Tasarım**

Ayrıntılı tasarım kendi içinde üç bölümden oluşur. Bu bölümlerin en büyük özellikleri aynı anda, birbirlerine paralel olarak yürütölmeleridir.

#### **3.5.5.1. Fonksiyonel Tasarım**

En kısa tanımıyla fonksiyonel tasarım ürünün performansına yönelik tasarımıdır. Ürün kullanıcısının beklediğı özelliklere sahip ve kaliteli bir ürünün tasarlanması bu aşamanın ana hedefidir. Örneğın bir kamyon üreticisi işletme, müşterilerinin beklentisi doğrultusunda ürettiğı kamyonu tasarlarırken öncelikle, aracın A noktasından B noktasına hızlı ve kolay bir şekilde belirli bir yükü taşıyarak gitmesini göz önüne alır. Bunun yanı sıra hedeflediğı müşteri kitlesine uygun olarak tasarımı, yine uygun teknik ve ekonomik imkânlar doğrultusunda hammadde ve malzemeler seçer.

Fonksiyonel tasarımda ayrıca iki hususa daha dikkat edilir. Tasarımın patent, tescil ya da marka korunması yönünde ileride yaşayabileceğı sorunlara çok geç olmadan önlem alınmaya çalışılır. Bu yönde bir tasarım daha önce var mı, varsa patentli mi ya da geliştirilen tasarımın patenti nasıl alınacak gibi sorular bu aşamada yanıt bulur. İkinci nokta ise, tasarım sonucu ortaya çıkacak ürünün, bakım ve onarım işlemlerinin kolaylığına dikkat edilerek; müşteriyi yaşayabileceğı sorunlarda ileride gerek üründen gerekse de markadan soğutup kaçtırmayacak; güvenilir bir tasarım yapılmasıdır.

#### **3.5.5.2. Biçim Tasarımı**

Bu aşamada ürünün fiziki görünümü ve şekli belirlenmeye çalışılır. Bazı durumlarda ürünün biçimi, fonksiyonel özelliklerinden daha önemli olabilir.

Paketleme de biçimin bir uzantısı olarak düşünebilir ve ürünün tüketici tarafından kabulünü etkiler. Paketlemeyle ilgili kararların verilmesinden önce, ürün özelliklerine, tüketicilere, dağıtım kanallarına, mevcut paketleme malzemelerine, ürünün pakette duracağı süreye, çeşitli paket tasarımlarının satış arttırıcı rolüne ilişkin bilgi toplanmalıdır<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> Üreten, age, 175.

### 3.5.5.3. Üretim Tasarımı

Bu aşamada, tüm tasarım aşamalarından geçen ürünün nasıl üretilebileceğine karar verilir. Mühendisler daha çok işin düştüğü bu aşamada somut olarak ürün ortaya çıkar. Tasarımın başında eskizler üzerinde olan ürün ile bu aşamadaki ürün arasında fark olabilir. Mühendisler kâğıt üzerinde biraz abartıya kaçmışsa bile, üretimi imkânsız ya da zor ve pahalı olan tasarımları gerçek hayata geçirirken bazı değişikliklere gidebilirler.

Ürünün arzulanan kalite düzeyinde ve kabul edilebilir maliyet sınırları içinde üretilebilirliği bu aşamada değerlendirilir. Malzeme seçimi, parça sayısı, parçaların birleştirme yöntemi, toleranslar ve ürünün karmaşıklığı, maliyetleri etkileyen faktörlerdir. Amaç fonksiyonel gerekleri karşılayan tasarım seçenekleri arasından en düşük maliyetlisini seçmektir<sup>93</sup>.

Bu aşamanın sonunda tasarımı net bir şekilde gösteren teknik resimler başta olmak üzere, üretimde kullanılacak tüm malzemeler, makine ve teçhizatların seçimi ve bunların yerleşimi, tesis kapasitesi gibi pek çok konuda karar verilir ve her konuda üretime hazır aşamaya getirilir.

“Ürün geliştirme süreçlerinin ilerlemesiyle, ürünün tasarımında yapılacak değişiklikler gerek zaman, gerekse maliyet kayıplarına neden olur. Bunun önlenmesi için ürün geliştirme çalışmalarında tasarım üzerinde olması istenen bütün özelliklerin baştan düşünülmesi gerekir. İlerleyen aşamalarda yapılacak tasarım değişikliklerinin maliyetlere ortalama etkisi otomotiv endüstrisinde şöyledir<sup>94</sup>:

- Tasarım süresince :1,000 \$
- Tasarım test süresince :10,000 \$
- Süreç planlama boyunca :100,000 \$
- Üretim test süresince :1.000.000 \$
- Son üretim boyunca :10.000.000 \$

---

<sup>93</sup> age,176.

<sup>94</sup> D.M. Anderson, “**Agile Product Development For Mass Customization**”, (New York: McGraw-Hill,1998)’den aktaran Birol Akyüz, “Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007), 20.



Tasarımı yapılan ürünün denemeleri yapılır. Tasarım istenilen şekilde yapıldı mı, müşteri beklentilerini karşılayabilecek mi, üzerinde değişikliklere ihtiyaç var mı gibi sorulara yanıt arandıktan sonra, alınan cevaplar olumlu yönde ise işin tanıtım kısmı devreye girer ve ürünün pazara sunulması, kullanıcıların üründen haberdar edilmesi gibi konular üzerinde durularak hayat döngüsü yönetimine geçişte gerekli tüm adımlar atılır. Tasarım sürekli devam eden bir süreçtir ve tasarımcı da dört temel üzerinden görevini yapmaya devam eder<sup>95</sup>:

- 1-Üretilmekte olan bir tasarımda zaman içinde küçük değişiklikler gerekmektedir;
- 2-Üretimdeki teknolojik yenilik ve değişikliklere dayalı olarak tasarımın yenilenmesi gerekmektedir;
- 3-Büyük yenilikler gerektiren yeni tasarımlar yapılması gerekmektedir;
- 4-Tümüyle yeni kavramlara dayalı yeni tasarımların yapılması gerekmektedir.

---

<sup>95</sup> Küçükerman, **age**, 29.

#### **4. PAZARLAMA STRATEJİLERİ**

İşletmeler faaliyette bulundukları pazarda varlıklarını mücadelesi verirler. Bir işletme, pazarda var olma mücadelesinin yanı sıra rakiplerinin önüne geçmek için öncelikle mevcut kaynak ve yeteneklerine göre faaliyette bulunacağı pazarı iyi belirlemek, daha sonra belirlenen bu pazarda büyümenin yollarını aramak ve büyümek için de rakiplerine karşı planlar geliştirmek durumundadır. Bu mücadelenin başarıyla neticelenip kazanılması için “Pazarlama Stratejileri” geliştirilir ve uygulanır.

Bu çalışmada, “Pazarlama Stratejileri”, “Hedef Pazar Tayini”, “Büyüme Stratejileri” ve “Rekabet Stratejileri” şeklinde ele alınıp inceleneceklerdir.

Pazarlama stratejileri, pazarlama amaçlarına nasıl ulaşılabileceği konusunda yol gösterir ve bu yol da işletmenin neler yapacağını belirler. Stratejiler yardımıyla işletmenin amaçlarına ulaşmasının en iyi yolları belirlenmeye çalışılır. Bu amaçlar kimi zaman satışların arttırılması, kimi zaman da mevcut satış rakamlarına daha az giderle ulaşmak da olabilir. Bir başka amaç da, ilk bölümde üzerinde durulduğu gibi, piyasaya yeni bir ürün sunmak da olabilir.

##### **4.1. Hedef Pazar Tayini**

###### **4.1.1. Pazar Bölümleme Süreci ve Kriterleri**

İşletmelerin, tüketicilere ürün veya hizmet arz edip bunların talep görmesini nasıl sağlayacakları ve özellikle de yeni bir ürün geliştirip bunu hangi pazarlara ne şekilde sunacakları soruları, işletme yöneticilerini sürekli meşgul etmektedir.

Çok farklı türde istek ve beklenti içinde olan tüketicilerin bütünü oluşturduğu pazara “heterojen pazar” denir. Eğer pazara sunulan ürüne olan talep, homojen ise veya pazar hakkında bilgilerden yoksunluk söz konusu ise, işletmenin pazarı bölümlendirmek için uğraşmasına gerek yoktur. Bu durum şuna benzetilir: “Endüstrileşmiş dünyada ürün ve yöntemlerin tüm dünya için tek bir şarkı çalması ve

bütün dünyanın da bunun eşliğinde dans etmesi”<sup>96</sup>. Ancak bu gibi benzeri durumlar da işletmeler için pek geçerli bir değildir ve bu noktada işletme yöneticilerinin yapması gereken, pazarı bölümlere ayırmak ve ona göre strateji geliştirmektir.

Pazar bölümlendirme, hizmet ve ürün tasarımıyla birbirleriyle ortak beklenti ve istek içinde olan tüketicileri gruplama prosesidir. Pazar bölümlemesi için pazarın karakteristiklerinin ve birbirinden ayrılan özelliklerinin iyi bilinmesi gerekir. Bu bilgiler ışığında etkili bir pazarlama stratejisi geliştirilip tasarlanmaktadır<sup>97</sup>.

Bir başka anlatımla, pazar bölümleme, işletmenin elindeki alabildiğine geniş pazarı belli yöntemler ve kıstaslara göre parçalamak anlamına gelir. Bu yolla işletmelerin ürettikleri ürünler ile tüketici arasında daha gerçekçi bir arz-talep dengesi kurulmuş olunur. Böyle bir çalışmada amaç, pazarı farklı tüketici kesimlerine ayırarak, her kesime yönelik ayrı reklâm ve pazarlama etkinlikleri geliştirmeye olanak sağlayan bir pazarlama stratejisi hazırlamaktır. Ayrıca bu sayede işletmeler pazardaki farklı müşteri profillerini daha iyi fark ederler; tüketicilerin ihtiyaç ve istekleri ile diğer özellikleri arasında daha doğru ve geçerli bilgi toplama ve değerlendirme olanağına kavuşurlar. Bölümlere ayrılan bu grupların ortak özellikleri olduklarından satın alma sürecinde gösterdikleri davranışların, motivasyonların, istek ve ihtiyaçların da birbirine benzer olduğu kabul edilir<sup>98</sup>.

Pazar bölümlemesini yapan işletmeler, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anladıkları için hizmet ve ürün tasarım süreçlerinde bu beklentileri içeren ve bunları kapsayan tasarımlar yapabileceklerdir<sup>99</sup>.

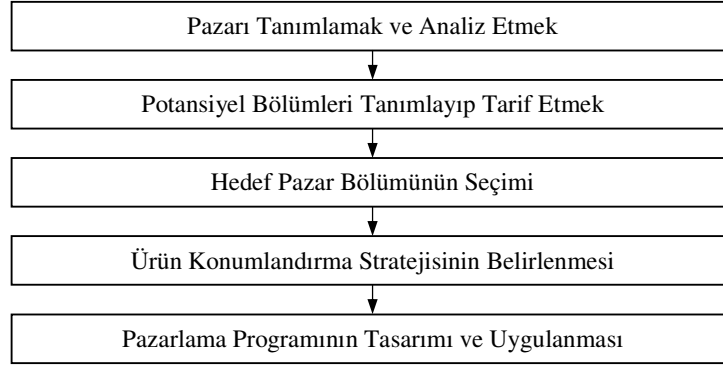
---

<sup>96</sup> Theodore Levitt, **The Globalization of Markets**, (New York: Harvard Business Review, 1983), 92’den aktaran Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Pazarlama Yönetimi**, 2. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), 179.

<sup>97</sup> Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, **Operations Management-Processes and Value Chains**, 7.edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2005), 61.

<sup>98</sup> John C. Mowen, **Consumer Behaviour**, 4. bs. (USA: Prentice Hall, 1995), 18’den aktaran Gresi Sanje Dahan, “Organik Gıda Sektöründe Niş Pazarlama Stratejileri”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 5.

<sup>99</sup> Krajewski, **age**, 61.



**Şekil 18: Pazar Bölümleme Süreci**

Carol H. Anderson, Julian W. Vincze, **Strategic Marketing Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 2000), 182.

Şekil 17’de görüldüğü gibi pazar bölümlemesi bir süreçtir ve belirli aşamaları mevcuttur.

#### 1. Pazarı Tanımlamak ve Analiz Etmek

Pazar büyüklüğü, büyüme oranları ve rekabet ortamı verileri kullanılarak ve pazarın sınırlarının çizilerek pazarın özelliklerinin organizasyonun stratejik hedeflerine ve iş tanımlarına uygunluğu araştırılmalıdır. Pazarın karakteristikleri bölümleme kriterleri (demografik, coğrafik gibi) kullanılarak belirlenmelidir. Bu sayede yeni fırsatların olacağı pazar bölümleri belirlenmeye çalışılır.

#### 2. Potansiyel Bölümleri Tanımlayıp, Tarif Etmek

Pazar homojen olarak birbirine benzeyen özelliklere sahip tüketicilerden oluşan gruplara bölündükten sonra çekiciliği, sunduğu fırsatları fazla olan pazar bölümleri belirlenir.

#### 3. Pazar Bölümünün Seçimi

Belirlenen kriterler ve performans doğrultusunda bu aşamada hedef pazar seçimi gerçekleştirilir. Organizasyonun hedefleri ile uyumlu, kârlı ve tüketicilerin tatminini sağlayan pazar bölümü seçilir.

#### 4. Ürün Konumlandırma Stratejisinin Belirlenmesi

Ürün ve pazar birbirleri ile iç içe geçmiş ve birbirine uymak zorunda olan iki kavramdır. Bu noktada bir ürün için, tüketicilerin beklentileri, pazardaki rakiplerin

uyguladıkları stratejiler, pazarın genel durumu ve tabii ki işletmenin genel amaçları doğrultusunda bir konumlandırma stratejisi belirlenir.

## 5. Pazarlama Programının Tasarımı ve Uygulanması

Sürecin son adımında hedeflenen pazara uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi yer alır.

Pazar bölümlendirmesi, çağdaş pazarlama anlayışının bir gerekliliği olarak tüketicileri önemseyen ve aynı anda işletme kârlılığını en üst seviyede tutmaya özen gösteren bir pazarlama stratejisidir. İşletme açısından pazar bölümlendirmenin, pazar fırsatlarını daha iyi saptaması ve karşılaması, toplam pazarlama çabalarını ve bütçesini daha iyi bölüştürülmesi ve planlayabilmesi, “müşteri sadakatini” geliştirmesi gibi avantajları mevcuttur<sup>100</sup>.

Bu avantajlara karşın, mamulün her model, her cins ve her renkte üretilmesi ek masraflara neden olabileceğinden pazar bölümlendirme maliyetli olabilir. Her cins ve çeşitten stok bulundurma gerekliliği stok maliyetlerini arttırabilir. Her pazar bölümü için ayrı bir reklâm aracının kullanılması yine ek maliyet yaratabilir<sup>101</sup>.

Tüm çalışmalarını yapan işletmelerin, pazar bölümlendirme kararına vardıktan sonra, kararını uygulayabilmesi için yine bazı çalışmalar yapması gerekir. Pazar bölümlemesi yapılırken kullanılan farklı yaklaşımlar ve göz önüne alınan farklı kıstaslar bulunmaktadır. Kültür, din, demografik özellikler, coğrafik alan, kişilik, yaşam tarzı gibi çok çeşitli faktörler tek başına dikkate alınabileceği gibi, değişik faktörlerin bileşimi de bir arada kullanılabilir.

### 4.1.2. Pazar Bölümlemede Etkinlik

İster yerel, ister uluslararası; ister tüketici pazarı, isterse de endüstriyel pazarlar olsun, pazar bölümlendirmenin işletmenin amaçlarına hizmet etmesi için bazı noktalarda belirli kıstaslar ölçüsünde yapılması gerekmektedir. Bunları kısaca madde madde ele alacak olursak<sup>102</sup>:

---

<sup>100</sup> Kaplan Uğurlu, “Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 71.

<sup>101</sup> Mucuk, **age**, 104.

<sup>102</sup> Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen, **Global Marketing Management**, (USA: John Wiley & Sons Inc., 2000), 184.

- **Ölçülebilirlik:** Pazar bölümünün tanımlanabilir ve ölçülebilir olması gerekir. Örneğin uluslar arası pazarda faaliyet gösteren bir işletme yeni girmeyi planladığı bir ülkede, sosyo-ekonomik parametreleri bilmek ister. Kişi başına düşen milli gelir bu bilgilere verilebilecek en basit ve temel örneği oluşturabilir.
- **Büyüklik:** Pazarın gerek bölümlendirme yapmaya gerekse de faaliyet göstermeye degecek büyüklükte olması istenir.
- **Ulaşılabilirlik:** Pazar bölümlerine ulaşılmanın kolay olması beklenir. Hedeflenen pazar bölümüne yönelik pazarlama faaliyetlerini yönetmek, o pazar bölümüne ulaşmak için herhangi bir engel olmamalıdır. Bir televizyon reklâmı gibi basit bir yolla bile pazar bölümüne rahatlıkla ulaşılabilir. “Örneğin ABD’de nüfusun %14’ü evinde İngilizce dışında bir dil konuşmaktadır. Gelişen uydu ve kablolu tv seçenekleri sayesinde bu İngilizce dışında reklam verilerek bu hedef gruplara ulaşılabilir.”<sup>103</sup>
- **Anlamlılık (Actionable):** İşletmeye ait olan pazarlama karmasında yapılacak olan değişikliklere tüketicilerin tepki vermesi beklenir. Verilen tepki, pazarda farklı bölümler olduğunu gösterir, eğer tepki gelmezse pazar bölümlendirmenin zaten bir anlamı yoktur.
- **Rekabet Yoğunluğu:** Her işletmenin tercihi pazar bölümünün rakiplerden önce ele geçirilmesidir. Özellikle küçük firmalar küresel rekabet ortamında rakiplerin olmadığı pazar bölümlerini bulup faaliyet göstermektedir.
- **Büyüme Potansiyeli:** En sonuncusu ve belki de en önemlisi, pazar bölümünün büyüme potansiyelinin olmasıdır. Özellikle de büyüme potansiyelinin var olduğu ve rakiplerin hiç olmadığı pazar bölümleri en çok arzulanan durumdur. “ABD’de 55 yaş üstü nüfus 60 milyona yaklaşmakta ve bunun yıllar içinde daha da artacağı öngörüldüğünden, bu yaş grubuna yönelik ürün ve hizmet geliştiren işletmeler için pazarın büyüme potansiyelinin varlığından söz edebiliriz”<sup>104</sup>.

#### 4.1.3. Hedef Pazarın Belirlenmesi ve Pazar Seçim Stratejileri

İşletmelerin önlerinde ürettikleri ya da geliştirmeye karar verdikleri ürünler ile ilgili ne gibi pazar fırsatları olduğunu belirlemek, fırsatların bulunduğu pazarları

<sup>103</sup> William O. Bearden, Thomas N. Ingram, Raymond W. La Forge, **Marketing Principles and Perspectives**, 4. bs. (New York: McGraw Hill,2004), 154.

<sup>104</sup> **age**, 155.

bölümlere ayırmak ve bu bölümlere ayrılan pazarlardan kendine uygun olanını seçmek gibi bazı temel sorunlar vardır.

Özellikle günümüzde artık hemen hemen her tüketicinin farklı zevklere sahip olduğunu ve bu zevklerine hitap eden ürünlerin peşinden koştuğu söylenebilir. Dolayısıyla bu kadar çok sayıda ve farklı beklenti altında olan işletmelerin, benzer ürünler ile tüketicileri tatmin edemeyecekleri kaçınılmaz bir gerçektir. İşletmeler, bu durumda kendi yeteneklerine uygun ve fırsatlar sunan pazar bölümlerini seçmeli ve yukarıda bahsedilen pazarlama stratejilerini de bu yönde geliştirmelidirler.

Küreselleşme, hem daha fazla sayıda ve farklı özelliklere sahip tüketicilere hem de daha fazla işletmeye dünya pazarlarının kapısını açmıştır. Artık hizmet ve ürün satın alırken tüketicilerin hiç olmadıkları kadar daha fazla seçeneği vardır ve aynı zamanda da işletmeler de bu ihtiyaçları giderebilmek için büyük bir hevese sahiptir. Bilgisayarlardaki ve teknolojiadaki gelişim sayesinde çok büyük bir bilgi ağına ulaşma şansına sahip olan işletmeler bu bilgileri kullanarak müşterilerinin tüm kişisel bilgilerine, satın alma davranışlarına, sıklıklarına, tercihlerine çok rahat ulaşarak en dar, en özel pazar bölümlerine girebilirler<sup>105</sup>.

Bir işletme herhangi bir ülke pazarını hedeflerken pek çok bilgiyi karşılaştırır ve ardından hedeflediği pazara giriş yapar. Colgate-Palmolive ülkelerdeki kişi başına düşen gelire bakarken, Nestle satın alma gücüne bakar. Mc Donalds ise, Amerika Birleşik Devletleri'ndekine benzer bir hayat tarzına sahip ülkelere ve özellikle de nüfusun yoğun olup, öğlen yemeklerine az vakit harcayan toplumları hedefler. Görüldüğü gibi her işletme pazarlara girerken ve faaliyet gösterirken, farklı kriterler kullanarak kendine bir pazar hedefler<sup>106</sup>.

1920'li yılların başında General Motors'un pazarı bölümlere ayırmanın önemini keşfetmesiyle, "müşteriye istediği renk arabayı veririm, yeter ki siyah olsun" diyen Henry Ford'un şirketinin pazar payını % 55'lerden %12'lere "her keseye, her amaca ve her kişiliğe göre araba" söylemini kullanarak düşürmüştür<sup>107</sup>.

Farklı özelliklere sahip kullanıcıların, farklı beklentiler içinde olduğuna dair otomobil sektöründen bir örnek daha verilecek olursa, artık tüketicilerin güvenlik, hız ve estetik görünüm gibi bilinen ve standart hale getirilen beklentilerini aşan firmalar,

---

<sup>105</sup> Anderson, **age**, 188.

<sup>106</sup> Kotabe, **age**, 242.

<sup>107</sup> Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, 29.

otomobil kullanıcısına kendini farklı ve özel hissettirecek otomobiller geliştirmek için çalışmaktadırlar. Bunlardan en ünlüsü Daimler bünyesinde bulunan Maybach markasıdır. Maybach, otomobilleri A'dan Z'ye tamamen, daha üretilmeden önce kullanıcısı ile adeta birlikte tasarlayıp, kişiye özel üretim yapıp, tamamen farklılık yaratmaktadır. Bu yolla hedeflediği pazarda, kendine bir yer edinip bu pazarın sunduğu fırsatları en iyi şekilde değerlendirip 1 milyon Euro gibi yüksek fiyatlar ile otomobil satabilmektedir.

Hangi pazarda faaliyet gösterileceğinin belirlenmesi de çaba gerektiren bir süreçtir. Hedeflenen pazarda faaliyet gösterebilmek için öncelikle tüm pazarın büyüklüğünün ve değerinin ölçülmesi ve belirli ölçülere göre pazarın bölümlere ayrılması gerekir. Daha sonra rakiplerin tüm pazardaki ve özellikle de pazar bölümlerindeki güçlerini değerlendirmek gerekir. Beklentileri karşılanmayan veya potansiyel tüketicilerin olduğu bölümlerin ortaya çıkarılması ve bu bölümlere ait özelliklerin detaylıca belirlenmesi atılacak önemli adımlardır.

Sürecin tamamlanması için hedeflenen pazara karar verilmesi gerekir. Hedeflenen pazara karar verilirken ise belirli stratejiler kullanılarak seçim yapılmalıdır.

#### **4.1.3.1. Farklılaştırılmamış Pazarlama Stratejisi**

Değişik özellikteki tüketicilerin benzer ihtiyaçlarını benzer özellikteki pazarlama bileşenleri ile karşıladıkları görüşüne dayanan bu stratejide farklı özelliklerdeki tüketiciler için farklı mal, fiyat, dağıtım ve tutundurma yöntemleri geliştirmeye gerek yoktur. Standart bir pazarlama bileşeni ile tüm pazar hedef alınır. Bu politika sayesinde, üretim ve pazarlama masraflarında tasarruf ve tüm pazarda iyi bir konum oluşturulabilir ise yüksek kârlılık sağlanır. Coca Cola ve Pepsi'nin izledikleri politika buna örnek gösterilebilir<sup>108</sup>.

Ancak aynı malı pazarlayan işletmelerin sayısının artması pazardaki rekabet neticesinde kârlılığı düşürebileceğinden “mamul farklılaştırma stratejisi” ile birlikte uygulanır. Bu sayede, ürünün rakip markalardan üstün olduğu imajı yaratılmaya çalışılır, bu da yoğun reklâm ve tutundurma çalışmaları ile sağlanır. Ürünün renk veya ambalajı gibi bazı yönleri değiştirilebilir. Rakiplerden üstün imajı verilerek fiyat rekabeti tehlikesinden sakınılmaya çalışılır<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> İslamoğlu, **age**, 189.

<sup>109</sup> Mucuk, **age**, 109.



#### **4.1.3.2. Farklılaştırılmış Pazarlama Stratejisi**

Bu stratejinin temelindeki düşünce tüketicilerin farklı pazarlama bileşenlerinden tatmin olduklarıdır. Farklı tüketici gruplarının aynı ihtiyaçları farklı pazarlama bileşenleri ile karşılanmaya çalışılır. Örneğin bir otomobil şirketi genellikle tek bir model ile piyasaya çıksa da, eğer bu model ile başarıya ulaşmış ise, hemen ardından kendine cazip gelen diğer bölümlere yönelik ürün geliştirmeye yönelir. Bugün Mercedes Benz farklı tüketici gruplarına yönelik tam 15 farklı otomobil modeli ile otomotiv piyasasında bulunmaktadır.

Bu strateji sayesinde işletmeler daha yüksek satış hacimlerine ulaşır, daha fazla gelir elde edebilirler. Aynı zamanda da tüketici tercihlerindeki ani değişimlerden de ürün çeşitlendirmesi sayesinde daha az etkilenilmiş olunur.

Tüm bu sayılan olumlu yönlerinin dışında şu zayıf yönler de bulunmaktadır. Üretim ve pazarlama masrafları yüksektir. Yönetim faaliyetleri karmaşıktır ve araştırma maliyetleri fazladır<sup>110</sup>.

#### **4.1.3.3. Yoğunlaştırılmış Pazarlama Stratejisi**

Bu stratejide pazar içinden belirlenen bölümlerden sadece biri pazar olarak seçilir. Tüm pazarlama karması yine sadece seçilen bu bir bölüm için geliştirilir. Bu sayede işletme tüm gücüyle var olduğu bölümde daha etkili olabilmektedir.

Özellikle kaynakların sınırlı olduğu durumlarda tercih edilir; zira işletme hedef pazarını doğru tanımladığı takdirde, üretim, dağıtım ve tanıtım konularında uzmanlaşarak, yatırımlarının geri dönüşümünü oldukça iyi bir şekilde alabilir. Yakın döneme kadar bu yaklaşımın küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için uygun olacağı düşünülmüştür. Bu düşüncenin çıkış noktalarından biri kaynakların sınırlı olduğu durumlarda pazarda işletmeye şans tanınması, diğeri ise kâr dönüşünün ve cironun küçük olacağı varsayımdır. Ancak, artan global rekabet, internetle birlikte giderek daha da hızlanan ticaret, gelişen ve hızlanan üretim süreçleri, inanılmaz bir hızla ilerleyen iletişim ve bilgi teknolojileri, tüketicilerin giderek farklılaşan istek ve ihtiyaçları pazarların bölünmesine, bölünmüş pazarların alt gruplara yani nişlere

---

<sup>110</sup> İslamoğlu, age, 190.

ayrılmasına ve büyük ölçekli işletmelerin de bu pazarlara yönelmesine neden olmaktadır<sup>111</sup>.

Jaguar marka otomobiller, ambleminde bile hedeflediği tüketicileri belirtmiştir. Güç ve zarafet anlamına gelen amblemde, işletme zengin ve belli bir zevke sahip müşterileri hedeflemiştir. Hedeflediği bu lüks tüketim pazarına odaklanan Jaguar, diğer otomobil firmalarına oranla az sayılabilecek model sayısı ile faaliyetlerine devam etmektedir ve bu yönde yeni otomobiller geliştirmektedir. Ancak bu olumlu yanların yanı sıra, bu stratejiyi izlemenin işletmeleri zorlayabilecek yanları da vardır. Özellikle tüm satış ve kâr imkânları aynı bölüme bağlandığı için normalden daha fazla risk söz konusu olabilmektedir<sup>112</sup>.

#### **4.1.3.4. Mikro Pazarlama Stratejisi**

Mikro pazarlamanın amacı, tüketicileri benzer bölümlere ayırıp gruplamak yerine, tüketici ile bir birey olarak ilişki kurmak, geliştirmek ve sürdürmektir. Bireysel kimlikleri bilinebilen tüketici gruplarının istek ve ihtiyaçlarını anlayan, onlara duyarlı davranan ve tatminine yönelik oldukça bireyselleştirilmiş bir pazarlama yaklaşımı söz konusudur. Bu tür bir yaklaşım günümüzün hâkim bir pazarlama yaklaşımı olmamakla beraber, şimdilik özellikle yüksek gelir grubu içinde rağbet gören ancak teknolojinin de gelişimiyle birlikte giderek büyüyeceği ve gelecek vaat ettiği düşünülen bir pazar bölümlenme yaklaşımıdır.

“Bu stratejide tüm pazar ya da bir veya birkaç pazar bölümü hedeflenmez. Artık yerel bir müşteri grubunun (belirli şehir, semt veya mağazalar), hatta bir birey ya da örgütün ihtiyaç ve isteklerine göre mamul ve pazarlama programları oluşturulur. Siparişe ya da ısmarlamaya göre büro mobilyaları tasarlanması; müşteriye özel takım elbise dikilmesi yoluna gidilir. Her küçük müşteri grubu veya her müşteri için özel ihtiyaçları karşılama gereği nedeniyle ayrıntılı müşteri bilgisini gerektirir”<sup>113</sup>.

Ancak üretim ve pazarlama faaliyetlerinde; ölçek ekonomisinden uzaklaşmış olmanın verdiği dezavantaj neticesinde, maliyet artışlarının oluşacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bundan başka, her bir yerel müşteri grubuna ayrı hizmet götürmek lojistik

---

<sup>111</sup> Jonathan Groucutt, **Foundations of Marketing**, (USA: Mac Millan, 2005), 114’ten aktaran Gresi Sanje Dahan, “Organik Gıda Sektöründe Niş Pazarlama Stratejileri”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 5.

<sup>112</sup> Mucuk, **age**, 110.

<sup>113</sup> **age**, 111.

maliyetlerini yükseltebilir ve farklı bölgelerde farklı ürünlerle var olmak işletmenin genel imajını da bozabilir<sup>114</sup>.

#### **4.1.4. Hedef Pazarın Seçimini Etkileyen Faktörler**

Pazar bölümleri seçildikten ve hedef pazarlama stratejileri belirlendikten sonra sıra, bu hedef pazarlardan hangisine girileceğine dair kararın verilmesine gelir. İşletme, belirlemiş olduğu pazar bölümüne bahsedilen stratejilerden birine karar vermek suretiyle girebilir. Bu durumda herhangi bir sorun yoktur. Ancak pazar bölümündeki birçok faktör (ürün, pazarın yapısı, rekabet vb.) işletmenin hem faaliyetlerini kısıtlayabilir hem de strateji seçiminde dikkatli olmasını gerektirir. Bu etki eden faktörlerden öne çıkanlar şunlardır<sup>115</sup>:

- İşletme kaynakları: İşletmenin kaynakları sınırlı ise yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi uygulanır.
- Ürün Değişkenliği: Ürün tuz, şeker gibi homojen ürünler ise farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi uygulanır. Ürün cep telefonu, otomobil gibi tasarımları farklı, heterojen olarak adlandırılan ürünler ise farklılaştırılmış ya da yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi uygulanması akılcı olur.
- Ürünün Yaşam Evresinde Bulunduğu Dönem: İşletme eğer yeni bir ürünü pazara sunuyorsa, bir diğer ifade ile sunuş döneminde ise tüketicilerin ürüne alışması ve benimsemeleri için farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi ya da yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi uygulamak daha doğrudur. Rekabet arttığı büyüme devresi sonları ve olgunlaşma dönemine başına gelindiğinde satışları arttırılması ve henüz girilmeyen pazarlara girmek için farklılaştırılmış stratejiye geçilebilir.
- Pazarda Yaşanan Değişiklikler: Pazardaki tüketiciler benzer ihtiyaçlara sahip ise, tercihleri, özellikleri, tüketim ve alışveriş alışkanlıkları birbirlerine benziyorlarsa farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi uygulanmalıdır.
- Rakiplerin Uyguladıkları Pazarlama Stratejileri: Rakipler pazar bölümlendirme stratejisi kullanıyorsa, farklılaştırılmamış pazarlama stratejisi kullanmak büyük bir hata olur. Asıl bu nokta da işletme farklılaştırılmış ya da yoğunlaştırılmış pazarlama stratejisi seçmelidir.

---

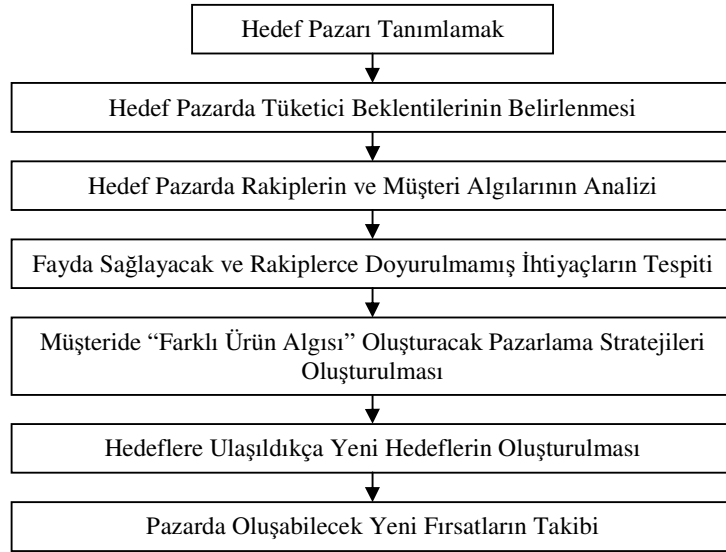
<sup>114</sup> Kotler, **Marketing Management**, 145.

<sup>115</sup> Uğurlu, **age**, 143.

#### 4.1.5. Konumlandırma

İşletmelerin hedefledikleri pazarda olmak istedikleri yeri belirlemeleri gerekir. Bu noktada tüketicinin ürün hakkındaki algılaması çok önemlidir. Tüketici rakip sunumlar arasından seçim yaparken önem verdiği niteliklere göre, kendisi için en avantajlı olanı tercih edecektir. O halde pazar konumunu şöyle tarif edilebilir: Ürünün, rakip ürünlere göre müşteri zihnindeki nisbi yeridir. Malın özellikleri veya faydalarına ya da kullanım durumuna göre konumlandırma yapılabileceği gibi, doğrudan doğruya büyük rakibe karşı veya ondan farklı yönde olma şeklinde bir konumlandırma yapılabilir<sup>116</sup>.

Konumlandırma sürecini bir şekil üzerinden anlatmaya çalışalım.



**Şekil 19 : Konumlandırma Süreci**

Carol H. Anderson, Julian W. Vincze, **Strategic Marketing Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 2000), 209' dan uyarlandı.

Şekilden de görüldüğü üzere süreç hedef pazarın tüm özelliklerinin belirlenip, tanımlanmasıyla başlar. Bu özelliklerin başında da tüketicilerin beklenti ve isteklerinin ortaya çıkarılması gelmektedir. Daha sonra bu pazarda rakiplerin ne şekilde konumlandığına bakılır. Daha önce üzerinde durulan Şekil 6'yı bir kez daha hatırlayalım. Spor ve stil sahibi bir otomobil isteyen bir kişinin aklına ilk anda Porsche, Bmw gelirken; ekonomik ve aynı zamanda klasik türde bir araç isteyen bir kişinin aklına Hyundai ve Ford gelmektedir. Benzer şekilde herkesin bildiği Volvo

<sup>116</sup> Mucuk, **age**, 113.

örneğini hatırlayalım. “Volvo, otomobilde güvenliğe önem veren müşteriler için araç üretmekte ve bu yönde pazar konumlandırmasını gerçekleştirmektedir”<sup>117</sup>.

İşte bu noktada işletmeler bir ürün geliştirirken hedeflediği pazarı iyi belirledikten sonra rakiplerin müşterilerin gözünde ne konumda olduğunu tespit etmesinde yarar vardır. Örneğin otomobil pazarında hem spor hem de ekonomik bir model geliştirilebilir ve bu yönde tüketicilerin doyurulmamış ihtiyaçları giderilebilir. Daha sonra bu yönde bir pazarlama karması oluşturularak tüketicilerin bilgilendirilmesine ve rakiplerden farklı bir ürün olduğu ön plana çıkaracak pazarlama stratejileri geliştirilmesine gerek vardır. Fakat sürecin sürekliliği göz önünde bulundurularak yeni ihtiyaçların, beklentilerin ve en önemlisi de yeni pazar fırsatlarının takibine ihtiyaç vardır.

#### **4.2. Büyüme Stratejileri**

Temel stratejiler, hem işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmesi, hem de rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yapması veya yapmaması gereken iş ve faaliyetlerle ilgilidir. İşletmeler, üretmekte olduğu ürün ve hizmetler ile faaliyette bulunduğu pazarlarda veya üretim işlev ve süreçlerinde değişiklik yapmak suretiyle büyüyebilir, küçülebilir veya aynen sürdürülebilirler. Bazen bu temel stratejiler aynı anda veya sırayla uygulanabilir<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> Kotler, A **Framework for Marketing Management**, 29.

<sup>118</sup> Ülgen, **age**, 200.

**Tablo 7: Büyüme Stratejileri ve 2007 Yılı Örnekleri**

| STRATEJİ                 | TANIM                                                                                       | 2007 YILI ÖRNEKLERİ                                                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İleriye Doğru Bütünleşme | Dağıtımı yapan işletmeyi (Bayi) ya da perakendeciyi satın ya da kontrol altına alma         | Southwest Havayollarının biletlerini satan işletmeyi satın alması                                                             |
| Geriye Doğru Bütünleşme  | Tedarikçi işletmeyi satın ya da kontrol altına alma                                         | Hilton Otellerinin büyük bir mobilya üreticisini satın alması                                                                 |
| Yatay Yönde Bütünleşme   | Rakiplerle yapılan işbirlikleri, satın alma faaliyetleri                                    | Huntington Bancares ile Sky Financial Group'un birleşmesi                                                                     |
| Pazara Nüfuz Etme        | Daha fazla pazarlama faaliyetleri kullanılarak, mevcut ürünler ile pazar payını artırma     | McDonald's, Shrek filmi kullanarak yaptığı promosyon çabalarında sağlıklı ürünler de sunduğunu tüketicilere anlatmak istemesi |
| Pazarı Geliştirme        | Mevcut işletme ürün veya hizmetlerinin yeni pazarlara sunulması                             | Japonya'da ilk Burger King açılışı                                                                                            |
| Ürün Geliştirme          | Yeni ürünler geliştirerek satışları arttırmak                                               | Google'ın Microsoft'a ait Power Point'te rakip olarak "Google Present"i geliştirmesi                                          |
| İlişkili Çeşitlendirme   | Yeni fakat işletme faaliyetleri ile ilişkili ürün ve hizmetlerin portföye eklenmesi         | MGM Mirage'ın ilk kez kumarhanesiz otel işletmeye başlaması                                                                   |
| İlişkisiz Çeşitlendirme  | Yeni fakat işletme faaliyetleri ile ilişkisiz ürün ve hizmetlerin portföye eklenmesi        | Ford'un bankacılık sektörüne girmesi                                                                                          |
| Küçülme                  | Maliyetlerin azaltılması, kârın artırılması için işletme faaliyetlerinin gözden geçirilmesi | Discovery Channel'in 103 tane mağaza ve standını kapatıp online satışa odaklanması                                            |
| Elden Çıkarma            | İşletmenin bir bölümünün satılması ya da faaliyetlerinin durdurulması                       | Whirlpool'un kendisine ait Hoover'ı elden çıkarması                                                                           |
| Tasfiye                  | İşletmenin tüm bölüm ve varlıklarının değerinde satılması                                   | Follow Me Charters'ın tüm varlıklarını satması                                                                                |

Fred R. David, **Strategic Management**, 12. bs. (New Jersey: Prentice Hall, 2009), 179.

İşletmeler bulundukları sektörde mevcut pozisyonlarını iyileştirebilmek ve özellikle de gelirlerini arttırabilmek için mevcut varlık ve yeteneklerine de güvenerek daha fazla gelişmek ve büyümek isteğine sahip olabilirler. Bu büyüme sadece sektör içi alanlarda olmayıp sektör dışında farklı alanlarda da olabilir. Büyüme stratejisi, arzulanan ve genellikle yöneticiler tarafından amaçlanan, toplumda ve paydaşlarda olumlu çağrışımlar yaratan bir temel strateji olarak işletmenin değerini yükselten bir görünüme sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler bu temel stratejiyi uygulamak ve sürdürebilmek için uğraşırlar. Kısaca büyüme stratejisi; topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilecek, refahı arttıracak bir

strateji olup, her zaman arzu edilen, kabul edilen, ürün ve hizmetlerin piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin kârlılık ve piyasa payını arttırmaya yöneliktir<sup>119</sup>.

“İşletme veya stratejik iş birimi düzeyinde strateji analizi ve büyüme, gelişme seçeneklerinin incelenmesi konusunda ilk ciddi çalışma 1965 yılında Carnegie Teknoloji Enstitüsü öğretim üyelerinden Rus asıllı Igorr Ansoff tarafından yapılmıştır. Ansoff çalışmasında bir işletmenin büyüme yollarını biçimsel olarak incelemiş ve ilk stratejilerin temelini oluşturmuştur<sup>120</sup>”.

Ansoff bu çalışmasında strateji elemanı verdiği 4 adet eleman üzerinde durmuştur. Bu dört eleman “Faaliyet Sahası”, “Büyüme Vektörü”, “Rekabet Avantajı” ve “Sinerji” şeklinde sıralanır<sup>121</sup>.

Ansoff, işletmenin izlediği amaçlar ile mevcut faaliyetleri arasında uyum bulunduğu ölçüde, gelişme oranlarının yüksek ve düzenli olacağına işaret eder. Strateji tayininde ilk kavram amaçlara uygun “faaliyet sahası”nın belirlenmesidir. Strateji işletmenin rakipleri arasında üstün duruma geçmesini sağlamayı ve çevresel koşullarla uyum içinde faaliyette bulunmayı gerektirdiğine göre, bir işletme kendi faaliyet sahasına daha yakın olan konuları incelemeli ve bu alanlar üzerinde uzmanlaşmalıdır<sup>122</sup>. Örneğin ecza sanayii ile bankacılık sektörü arasında ürün-pazar dağılımları açısından ortak bir bağ kurmak zordur. Bu da gelişme olanaklarını güçleştirici bir etkidir. Dolayısıyla işletme kendi faaliyet sahasına daha yakın olan konuları incelemeli ve bu konularda uzmanlaşmalıdır<sup>123</sup>.

İkinci büyüme elemanı olan “büyüme vektörü” daha detaylı olarak incelenecektir. Üçüncü eleman olan “rekabet avantajı”na göre, sanayi kolunda avantajlı bir durum kazanmak için ürünlerde, üretim yöntemlerinde, satış yöntemlerinde ve sunulan hizmetlerin kalitesinde yapılacak olan yeniliklerle ya da rakipleri geride bırakacak tipteki satış anlaşmalarıyla ya da yeni teknolojilerden yararlanmak için lisanslar satın alarak, bunların haklarından yararlanmak vasıtasıyla rekabet avantajı kazanabilecektir.

---

<sup>119</sup> age, 201.

<sup>120</sup> H. Igor Ansoff, **Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, (USA: McGraw Hill, 1965), 100-101’den aktaran Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişini İncelenmesi”, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 6.

<sup>121</sup> age, 6.

<sup>122</sup> Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişini İncelenmesi”, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 7.

<sup>123</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, 6.bs. ( İstanbul: Beta Yayınları, 2002), 246.

Dördüncü büyüme elemanı olan “sinerji”nin anlamı, işbirliğidir. Fakat bu kavram stratejiyi belirleyen bir öge olarak, “işletmenin yeni bir faaliyette başarılı olma yeteneği”nin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin yeni ürün geliştirmelerinde ve pazara girişinde en önemli unsur sinerji yaratılmasıdır. Sinerji faktörü, işletmenin gelişme ve büyüme stratejilerinin seçilmesi ve planlanmasında ürünler, pazarlar ve işletmenin özellikleri arasında uygunluğun sağlanmasına yarayan bir analiz konusunu oluşturur. Tüm sinerjik etkiler üç değişkenden birini gerçekleştirir. Bunlardan birincisi işletmenin yıllık satışlarının artmasını sağlamak, ikincisi; operasyon maliyetlerinin azaltılmasını sağlamak ve son olarak da yatırım gereksinimlerini azaltmaktır<sup>124</sup>.

Dünyanın en büyük uçak üreticisi Bombardier, 1980’lerde karda giden araçlar ve demiryolları için ekipmanlar ürettiyordu. 1986 yılında kendini bir ulaşım araçları üreticisi olarak yeniden tanımlayan işletme Canadair’i satın alarak uçak üretimine başladı. Kısa zamanda dünyanın en iyi yangın söndürme uçaklarını üreten işletme daha sonrada Learjet ile birlikte özel iş jetleri üretimi işine de el attı. Benzer üretim teknolojileri ile benzer müşteri gruplarına yönelik faaliyet gösteren işletmelerle girdiği işbirlikleri, ve satın alma işlemleri sonucu ortaya çıkan sinerji, Bombardier’i Airbus ve Boeing’den sonra dünyanın en büyük üçüncü uçak üreticisi haline getirmiştir<sup>125</sup>.

Ansoff’un bahsettiği ve detaylı olarak ele alınacak ikinci büyüme elemanı, büyüme vektörüdür. Buna göre işletmenin ürün ve pazar portföyünde nasıl bir hareketliliğin olacağı tespit edilmeye çalışılır. Bir işletme büyüebilmek için değişik yollar deneyebilir. İşletmeler, ürettiği mevcut ürün ve hizmetlere yenilerini ekleyerek, bunları gerek mevcut gerekse de yeni pazarlarda tüketicilere sunarak ya da ürettiği ürün ve hizmetleri geliştirerek ister mevcut pazarında isterse de yeni pazarlar bularak büyüyebilirler. Bu yollar aşağıdaki şekilde görülmektedir.

---

<sup>124</sup> H. Igor Ansoff, **Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, (USA: McGraw Hill, 1965), 72-81’den aktaran Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 16.

<sup>125</sup> Wheelen, **age**, 170.



**Tablo 8: Ansoff Büyüme Matrisi**

| Pazar Vektörü \ Ürün Vektörü | Mevcut Ürün      | Yeni Ürün       |
|------------------------------|------------------|-----------------|
| Mevcut Pazar                 | Pazar Genişletme | Ürün Geliştirme |
| Yeni Pazar                   | Pazar Geliştirme | Çeşitlendirme   |

William D. Perreault, E. Jerome McCarthy, **Basic Marketing: Global Managerial Approach**, (USA: Irwin, 1996), 84.

Görüldüğü gibi büyüme çalışmaları, ürün-pazar vektörüne dayalı olarak dört farklı yoldan yürütülmektedir. Bu çalışmada özellikle “Yeni Ürün” ile daha çok ilgilenildiği için “Ürün Geliştirme ve Çeşitlendirme” konuları üzerinde daha fazla durulacaktır.

#### 4.2.1. Pazar Genişletme

Pazar genişletmenin anlamı, işlemenin mevcut ürünleri ile faaliyet gösterdiği mevcut pazarlarda, pazarlama karmasını daha etkili kullanarak, satışlarını artırma faaliyetlerine girmesidir. İşletme; ürünlerinin, müşterilerince daha fazla ve daha sık satın alınmasını sağlamak, rakip işletmelere ait müşterilerin ya da o ürünleri hiç kullanmayanların dikkatini çekmek için tüketiciler ile arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirebilir. Örneğin Visa, insanların seyahatlerde American Express yerine kendi kartının kullanılması için yoğun bir reklâm kampanyasına girişmiştir. Bazen tek başına bu da yeterli olmayabilir. Müşteriler işletme ürün ve hizmetlerinden daha kolay faydalanabilsin diye yeni şube veya mağazalar açılabilir. Yine kısa dönem için dikkat çekici indirimlerin yapılması ve hediye çeki-kuponu dağıtılması yolları da işletmelerce kullanılabilir<sup>126</sup>. Günümüzde buna benzer bir örnek de, Türkiye’deki cep telefonu operatörlerinin büyük indirimler ya da hediye konuşma süreleri vasıtasıyla rakip işletmelere ait müşterileri kendi bünyesine çekme çabalarıdır.

Pazarda etkili olmak isteyen işletmenin önünde özetle üç yol vardır.

1. Mevcut müşterilerin kullanma oranlarını artırma, (Satın alma birimini, mal eskime oranını arttırarak ya da başka kullanım alanlarının müşteriye tanıtımı yapılarak sağlanabilir)
2. Rakiplerin müşterilerini çekme, (Markanın etkisini kullanarak ya da satış arttırıcı çabalara yönelmek suretiyle sağlanabilir.)

<sup>126</sup> William D. Perreault, E. Jerome McCarthy, **Basic Marketing: Global Managerial Approach**, (USA: Irwin, 1996), 84.

3. Malı kullanmayanları fiili müşteri haline getirme<sup>127</sup>. (Fiyatlarda yapılan indirimler, sağlanan ödeme kolaylıkları, özendirici kampanyalar ve tanıtıcı faaliyetler yolu ile sağlanabilir.)

“Pazara nüfuz etme stratejisi mevcut kaynaklar ve kapasite kullanılarak uygulandığı için en yaygın şekilde kullanılan ve diğer stratejilere kıyasla daha az riskli olan bir stratejidir. Fakat bu stratejide büyüme kısıtlıdır. Pazara nüfuz etme stratejisinde yöneticilerin hareket alanları oldukça sınırlıdır. Ürün yaşam eğrisinin sunuş ve büyüme aşamalarında bu strateji etkili olabilir.”<sup>128</sup>

#### 4.2.2. Pazar Geliştirme

İsminden de anlaşılacağı gibi; satışları, mevcut ürünleri yeni pazarlarda sunarak arttırmak hedeflenmektedir. Bir diğer ifade ile işletme kendi pazarından başka yeni pazarlara da girmektedir. Örneğin hazır yemek sunan Mc Donalds, Türkiye’nin de dahil olduğu pek çok ülkede faaliyet göstermektedir. Anavatanı olan Amerika Birleşik Devletlerinde gördüğü ilginin ardından Mc Donalds, tüm dünyada farklı coğrafyalarda kendine yeni pazarlar yaratmıştır<sup>129</sup>.

Gelişmekte olan ülke pazarları, temel endüstri ve altyapı hizmet ve ürünleri için çekici bir pazar olmakla birlikte, aynı zamanda, artan kişi başına düşen gelir ve ortadan kalkan ticari engeller sayesinde pek çok sektör için potansiyel pazar olarak görülmektedir. Hatta gelişmiş ülkeler bile yeni ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve iş modelleri için büyüme fırsatı sunan pazarlar olabilmektedir. Bir nevi sanal dünyanın perakendecisi sayılan amazon.com’un ABD’deki pazar büyüme hızı son yıllarda azalırken, AB Ülkelerinde ise hızlı bir şekilde artmaktadır<sup>130</sup>. Bu veriler, yatırım yapmayı düşünen işletmeleri Avrupa pazarına çekebilmektedir.

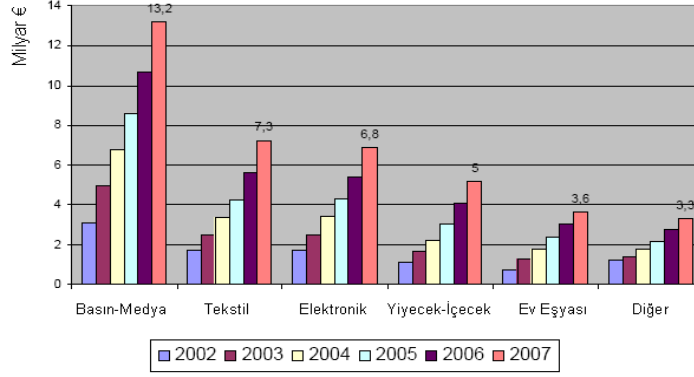
---

<sup>127</sup> İslamoğlu, **age**, 213.

<sup>128</sup> Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkini İncelenmesi”, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 8.

<sup>129</sup> Perreault, **age**, 84.

<sup>130</sup> Walker, **age**, 45.



**Şekil 20: Avrupa Birliğinde İnternet Üzerinden Gerçekleştirilen Satışların Yıllık Seyri**

[http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/com\\_staff\\_wp2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/com_staff_wp2009_en.pdf) [04.06.2009]

Yeni pazarlara girecek olan işletme başarılı olmak için, mevcut ürünlerin özelliklerinde, imajında veya kalite algısında değişiklikler yaparak ürünün pazar içindeki pozisyonunu yeniden oluşturmaya, ürün için yeni kullanım alanları yaratılarak pazarının geliştirilmesine çalışmaktadır. Eldeki ürün ve hizmetlerle yeni pazarlara girmek için yeni müşterileri tanımak, onların ihtiyaç, eğilim ve alışkanlıklarını bilmek gerekir, kaldı ki bu da zahmetli bir çaba gerektirir. Bu nedenle, işletme yeni pazarlar için farklı pazarlama stratejileri geliştirmek, ürünün farklı kullanım alanlarını tanıtmak için bu pazarlarda reklâm, dağıtım kanalları gibi bazı konularda değişiklikler yapmak zorunda kalabilir. Pazarlama yeteneği işletme için pazar geliştirme stratejisinin uygulanmasında kritik bir kaynaktır<sup>131</sup>.

Bu stratejinin olumsuz yanlarından biri işletmenin kendi pazar payını arttırmak için rakip işletmenin pazarına girmesi sonucu her iki işletmenin birbirini etkilemesi ve pazar pastasını büyütme yerine küçültmesidir. Özellikle günümüzde, Türk tekstil sektörünün karşılaştığı en büyük sorunlardan biri de budur. Sektörün kârlı olduğu düşüncesi ile temel yeteneği bu sektörde olmayan pek çok işletme, sektörde faaliyet göstermeye başlamış sonuçta herkesin aldığı pay azalmıştır.

İşletmelerin pazarda bulunan olanakları görebilmek için; tüketici, rakip, tamamlayıcı ve tedarikçi eksenini dikkatli bir biçimde kullanmak gerekir. Çünkü pazarı geliştirmek bu dörtlü yapıya bağlıdır. “Örnek olarak bilgisayar işletmesinin daha

<sup>131</sup> Otto Andersen, Low S.Kheam, “Resource-Based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study”, **International Business Review**, c.7 (1998): 163-184’ten aktaran Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 10.

fazla bilgisayar satması model yenilemesine bağlıdır. Model yenilemenin anlamlı olabilmesi ise, yeni ve daha mükemmel yazılım programlarının geliştirilmiş olmasını gerektirir. Daha mükemmel yazılım programı, daha kapasiteli bilgisayar çiplerinin geliştirilmesine bağlıdır. Intel daha kapasiteli çip, Microsoft daha mükemmel yazılım programı geliştirirse, işletme daha hızlı model değiştirir. Öyleyse işletme, tamamlayıcı ve tedarikçi zinciri birlikte pazarı geliştirebilirler”<sup>132</sup>.

#### **4.2.3. Ürün Geliştirme**

Bu strateji, işletmenin mevcut pazara yeni ürünler sunması, müşteriye işletme ve marka imajı bakımından kendisine bağlamasıdır. Birinci bölümde “Ürün Geliştirme” konusu zaten detaylı olarak incelenmiştir. Kısaca bu strateji, “işletmenin mevcut pazara aynı endüstri içinde kalarak, çeşitlendirilmiş ürünler sunması, müşteriye firma ve marka imajı bakımından kendine bağlamasıdır”<sup>133</sup>.

Ancak diğer büyüme stratejileri ile karşılaştırıldığında, bu stratejinin en olumsuz tarafı ürünlerin ürün yaşam evrelerine bağlı olması nedeniyle sınırlı ömre sahip olması ve sürekli kendini tekrar eden bir süreç olması neticesinde araştırma geliştirme faaliyetlerinin firmaya getirdiği mali yüküdür.

#### **4.2.4. Çeşitlendirme**

İşletmenin uzun dönemde üstünlüklere sahip olarak ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmesi ve böylece değerini yükseltebilmesi için hangi alanlarda, hangi işleri yapması gerektiği ile ilgili çalışmalar ve kararlar üst düzey yönetimin ana sorumlulukları arasındadır. Çeşitlendirme stratejisi, yeni iş alanlarına girmek ve oradaki fırsatlardan yararlanarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerde uygulanan bir büyüme stratejisidir<sup>134</sup>. Kısacası işletmelerin değişik alanlardaki fırsatlardan yararlanmak için ürün ve hizmetlerini, faaliyette bulundukları sektörleri, hizmet sundukları tüketicileri “çeşitlendirmedir”. Ancak işletmenin bu çeşitlendirmeyi gerçekleştirebilmesi için geniş ve yeterli imkânlarının olması gerekir.

Çeşitlendirme stratejisi izleyen bir işletme birçok yeni ürün üreterek bunların pazarlarını çeşitlendirme ve etkinliği pazarlar üzerine yöneltebileceği gibi, pazarlar yönünden daha çok birkaç yeni pazar alanına girerken eski ürünlerinin endüstrilerine

---

<sup>132</sup> İslamoğlu, *age*, 213–214.

<sup>133</sup> Eren, *age*, 247.

<sup>134</sup> Ülgen, *age*, 224.

yakın endüstrilere girerek ürün çeşitlerini artırmayı hedefleyebilir<sup>135</sup>. Çeşitlendirme stratejisi işletmenin esnekliğini ve kârlılığını artırabilir<sup>136</sup>.

#### 4.2.4.1. Dikey Çeşitlendirme

Dikey çeşitlendirme, bir işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak ya da başka bir işletme satın alarak, kendi faaliyet alanı ile ilgisi olan, ürün veya hizmet sunmadığı, ancak sunması halinde; üretim tesislerinin paylaşımının getirdiği sinerji, markanın ortak kullanılmasının getirdiği etki, Ar&Ge faaliyetleriyle kazandığı bilginin paylaşımı, pazarlama ya da dağıtım bilgi ve becerilerin ortak kullanımı gibi birçok fırsatın elde edilebileceği faaliyet alanlarına yönelmesi demektir<sup>137</sup>.

Nitekim dünyanın önde gelen gazlı içecek devi Pepsi, Türkiye’de Fruko Meşrubat Sanayi A.Ş.’yi satın almıştır. Bu yolla Pepsi, hemen hemen aynı üretim hattında, benzer teknolojiler kullanan bir işletmenin ürettiği ürünleri ürün gamına eklemiş, kendi dağıtım ağının gücünü ve Fruko markasını birleştirip kendisi için yeni tüketici gruplarına hizmet vermeye başlamıştır.

İşletmelerin bu çeşitlendirme stratejisini seçip kullanmasında etkili olan fırsatlara ek olarak şu fırsatlar da sıralanabilir. Güçlü bir dağıtım kapasitesine sahip olan işletmeler, aynı dağıtım örgütü ile yeni ürününün dağıtımını hiçbir ek gider yapmadan gerçekleştirebilir veya üretim kapasitesinin elverdiği ölçüde aynı tesislerde, aynı teknolojileri kullanıp, aynı üretim hatları ile yeni ürünler üretebilir. Bu sayede maliyetlerden tasarruf edilebildiği gibi yüksek getiri de elde edilebilir. Bu çeşitlendirme stratejisi ile işletme üzerindeki riskler dağıtılabilir, azaltılabilir. Ayrıca işletmenin pazardaki gücü mevcut ürünler ile yetersiz olduğunda çeşitlendirme ile yeni ürünler çıkarılmakta, daha farklı ve geniş pazarlara ürün sunularak pazar gücünün artırılması mümkün olabilmektedir<sup>138</sup>.

“Bu stratejinin seçilip uygulanmasının en önemli nedenlerinden birisi, işletmenin bildiği, deneyim sahibi olduğu mevcut işinde veya benzer işlerde yeni faaliyetlerde bulunarak büyüme ve genişleme arzusudur. Doğal olarak, deneyim yüksekliği nedeni ile daha az risk taşıyan ve mevcut varlık ve yeteneklerini kullanarak veya onlardan

---

<sup>135</sup> Çakınberk, age, 14.

<sup>136</sup> H. Igor Ansoff, **Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion**, (USA: McGraw Hill, 1965), 118-119’dan aktaran Arzu Çakınberk, “Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 14.

<sup>137</sup> Walker, age, 45.

<sup>138</sup> Ülgen, age, 226.

en yüksek düzeyde yararlanarak uygulanacak bu strateji, işletmeyi geliştirecek ve gelirlerini arttıracaktır”<sup>139</sup>.

Bu stratejinin uygulanmasında bazı şartların oluşmuş olması beklenir. İşletmenin ucuz, güvenilir ve etkin bir dağıtım sisteminin olması, yeni ya da hizmet götürülmeyen bir pazarın mevcut olması, işletmenin kendi işinde başarılı ve kaynaklarının yeterli olması, sinerjiden yararlanmanın mümkün olması ve çalışma alanları arasında kaynak aktarmanın mümkün olması sayabilecek bu şartlardan bazılarıdır<sup>140</sup>.

#### **4.2.4.2. Yatay Çeşitlendirme**

Yatay yönlü çeşitlendirme stratejisinde, işletme bu kez yine kendi iş alanında ürün, hizmet sunduğu müşterilerini hedefler. Bu gruba yeni ürün veya hizmet geliştirir. Ancak geliştirilen bu yeni hizmet veya ürün, var olan üretim hattı ya da teknolojik alt yapıdan tamamen farklıdır<sup>141</sup>.

Çalışan ev kadınları, bekâr erkekler, öğrenciler ya da evde yemek yapmak istemeyip hazır yemek satın alıp bunu evde sadece ısıtıp, pişirip yemek isteyen tüketicilere ürünler sunan Kerevitaş Gıda’yı ele alalım. 1970 yılında İskandinav ülkelerine tatlı su ıstakozu olarak bilinen Kerevit ihracatı yapmak için kurulan işletme 1980 yılında ihracat yaptığı ülkelere gelen istek ve beklentiler doğrultusunda dondurulmuş sebze ve meyve üretimine başlamıştır. Tamamen farklı bir üretim hattı ve yeni bir teknoloji kullanılarak geliştirilen üretim modelinde hedeflenen tüketiciler yine aynı olmak kaydıyla farklı pazarlarda yeni ürünler sunulmuştur. Aynı işletme daha sonra 1993 yılında da ton balığı konservesi işine girmiştir. Yine yeni bir ürünle, farklı bir teknoloji ve üretim hattı ile yeni bir pazara adım atan işletme konumuza örnek teşkil etmektedir<sup>142</sup>.

#### **4.2.4.3. Çapraz Çeşitlendirme**

Bu aslında operasyonelden daha ziyade finansal yönden bir çeşitlendirme türüdür. İşletmenin gerek ürün, gerek müşteri, gerek üretim tesisi, gerekse de uzmanlık alanı gibi hiçbir ortak noktası olmayan iki farklı iş alanında faaliyet göstermesidir. Sektörde orantısız derecede fazla işletmenin bulunması, talebin azalması, rekabetin

---

<sup>139</sup> age, 226.

<sup>140</sup> İslamoğlu, age, 215.

<sup>141</sup> Kotler, **Marketing Management**, 45.

<sup>142</sup> [http://www.superfresh.com.tr/tr\\_hakkimizda.asp?mm\\_id=1&lang\\_id=tr](http://www.superfresh.com.tr/tr_hakkimizda.asp?mm_id=1&lang_id=tr) [07.06.2009]

artması, ürünün eskimeye başlaması gibi işletmenin kendi sektöründe yaşadığı sıkıntılı zamanlarda bu türden çeşitlendirmeler genelde ortaya çıkar. Bu durumda işletmeler çıkış yolları aramalıdır. Diğer işletmelerin ele geçirme heveslerini kırmak ya da mevcut işini büyütmek için nakit ihtiyacını karşılamak için işletmeler, ilgisiz ve bağlantısız alanlara kayabilirler<sup>143</sup>.

İşletmeleri çok yönlü çeşitlendirme stratejilerine yönlendiren yukarıda sayılan faktörlerden başka, başlıca nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>144</sup>.

- Finansal kaynakların sermaye piyasasında kullanılma arzusu. İşletmelerin, kısa veya uzun dönemde sermaye kazancı elde edebilmek için sermaye piyasasında hisse senedi alım ve satım işlerinde bulunması suretiyle yeni yatırım alanlarına girmeleri gibi.
- Teşviklerden yararlanmak. Hükümetlerin bazı iş alanlarında yapılacak yatırımlar için verdiği ekonomik teşviklerin cazip etkisi işletmeleri kendi faaliyet sahalarının dışında olan bu fırsatlardan yararlanmak adına harekete geçirebilir. Örneğin Türkiye’de Haziran 2009’da açıklanan ekonomik tedbir paketinde Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerine yapılacak yatırımlar teşvik edilmekte ve düşük vergi ödemek gibi bazı avantajlar yatırımcılara sağlanmaktadır. PVC pencere ve kapı sistemleri üreten bir işletme belki de bu teşvikler sayesinde bu bölgelerde tarımsal faaliyetlerde bulunacak ve meyve, sebze üretimine geçebilecektir.
- Zorunlu el koyma nedenleri. Özellikle finans kurumlarının sıklıkla karşılaştığı bu durumda, geri ödenemeyen krediler sonucu bankalar tarafından el konulan işletmeler elden çıkarılıncaya kadar, kısmen veya tamamen bankaların varlıkları arasına girebilmektedir. Örneğin bankaya kredisini geri ödeyemeyen bir zeytinyağı üreten işletme, banka bünyesine geçince, banka, zorunlu ve/veya geçici süreyle de olsa zeytinyağı üreticisi olabilmektedir.
- Başarısız işletmeleri yeniden yapılandırarak yüksek getiri elde etmek arzusu. Sadece nakit yönetimini iyi yapamadığı için zor durumda kalan bir işletmeyi satın ya da devir alan finansal yönden güçlü bir işletme yaşanan sıkıntıyı çözüp, yeni aldığı işletmeyi yeniden yapılandırarak birkaç sene içinde başarılı bir

---

<sup>143</sup> Walker, **age**, 46.

<sup>144</sup> Ülgen, **age**, 228.

konuma gelmesini sağlayabilir. Belli bir süre sonunda isterse de bu işletmeyi elinden çıkarabilir. Tüm bu işlemler zarfında, çok yönlü çeşitlendirme stratejisine örnek olabilecek faaliyette bulunulmuş olunur.

“Bu strateji; satış, kâr ve güç arttırmak, ekonomik potansiyeli etkin ve verimli bir biçimde kullanmak, işletmenin geleceğini değişik faaliyet alanlarına bağlayarak, riski azaltmak ve sinerjiden yararlanmak gibi değişik avantajlara sahiptir. Ancak yönetim birliğini sağlayamama, merkezi yönetime kayma etkili bir eşgüdüm kuramama ve denetim yetersizliği gibi olumsuzlukları da vardır”<sup>145</sup>.

#### 4.3. Rekabet Stratejileri

İşletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve rakiplerinden önde olabilmeleri faaliyette bulundukları sektörde en iyi olabilmeleriyle doğru orantılıdır. Ancak, iş çevresinde başta rakipler olmak üzere çeşitli güçler işletmeye ve dolayısıyla onun sektör içindeki davranışlarına etki ettiğinden en iyi olmak kolay değildir.

İşletmenin günlük yaşamını etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi, çevresindeki bu güçlerin davranışını izlemek ve onlara uygun tepkisel davranışlar geliştirmekle mümkün olabilir. Bu stratejiler, sektörde faaliyette bulunanların olası karar ve davranışları karşısında ne şekilde hareket edilmesi ve nasıl rekabet edilmesi gerektiği ile ilgili konulara yoğunlaşır. Amaçlanan öncelikle rekabete karşı koymak, ardından da sahip olunan varlık ve yetenekleri geliştirerek, karşı rekabet modelleri ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Dolayısıyla rekabet stratejileri, belli bir pazarda müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler aracılığıyla rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik karar ve davranışların bütünü olarak tanımlanabilir<sup>146</sup>.

İşletmenin sektördeki yarış sadece sektördeki mevcut rakipleri ile sınırlı değildir. İşletmelerin farklı rekabet avantajları sağlamak için farklı stratejiler geliştirmesi, benimsemesi gerekebilir. Eğer bir işletme, pazarda oluşan talebi karşılayamıyorsa, pazara yeni girmek isteyenleri bir nevi teşvik etmiş olur. Ancak, yeni bir yatırım gerektirebilecek bir kapasitenin oluşturulması veya eklenmesi için gereken zaman, mevcut rakiplerin kendi kapasitelerini geliştirmeleri, zaman içinde tüketicilerin

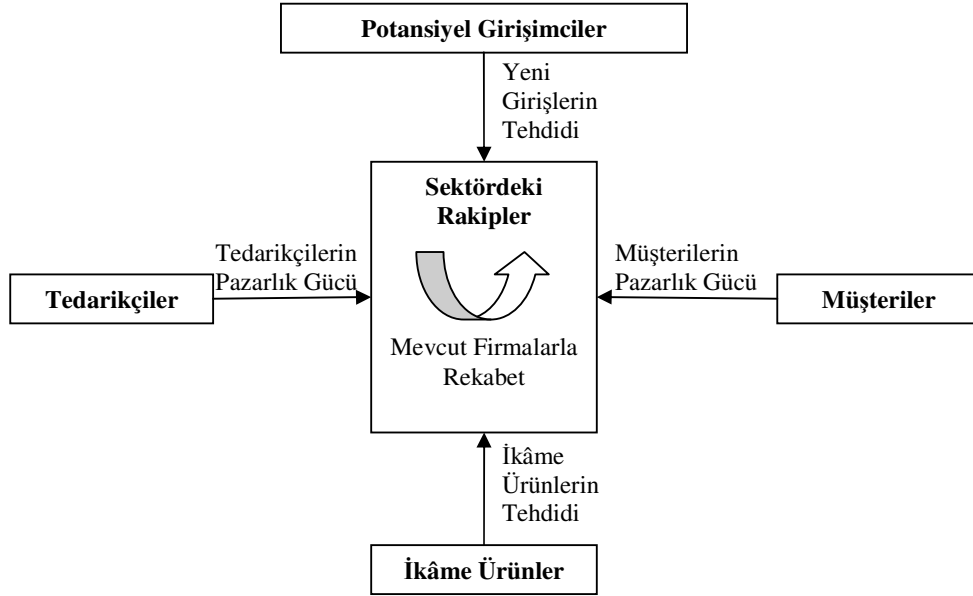
---

<sup>145</sup> İslamoğlu, **age**, 216.

<sup>146</sup> M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, **Strategic Management**, 3. bs. (South Western, 1999), 129'dan aktaran Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.bs. (İstanbul: Literatür Yayınları,2004), 253.



taleplerindeki değişim olasılıkları, pazara yeni girmek isteyenlerin düşünmesi gereken hususlar olarak öne çıkmaktadır. Tedarikçiler ve müşteriler, ikâme mal ve hizmetler yine rekabeti etkileyen diğer faktörlerdir<sup>147</sup>. M. Porter sektördeki rekabeti etkileyen ve işletmenin kararlarını etkileyen beş güç olduğunu öne sürmektedir.



**Şekil 21: Rekabeti Etkileyen Beş Faktör**

Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen, **Global Marketing Management**, (USA: John Wiley & Sons Inc. , 2000), 220.

1. Sektördeki rakipler, işletmenin faaliyette gösterdiği ve pazar pastasını birlikte paylaştığı rakiplerdir.
2. Potansiyel girişimciler, pazara giriş kararı alıp, faaliyete geçilmesiyle birlikte “oyunun kurallarını” değiştirebilirler. Otomotiv sektöründe, iki büyük Koreli otomotiv şirketi Hyundai ve Kia’nın, aynı şekilde Japon otomotiv şirketi Toyota’nın otomobilin anavatanı ABD’ye kendi markaları ile girişleri, Amerikan otomotiv endüstrisinde rekabetin doğasını değiştirmiştir. Ayrıca günümüzde bu şirketler, ABD’de faaliyet göstermeyi düşünen başka yerel ve yabancı tüm işletmelerin pazardan uzak durmasında önemli rol oynamaktadırlar<sup>148</sup>.
3. Tedarikçiler ve onların sahip oldukları pazarlık güçleri sektördeki tüm faaliyetleri derinden etkileyebilir. Mikro işlemci üretiminde egemen, lider işletme olan

<sup>147</sup> Kotabe, age, 219.

<sup>148</sup> Louis Kraar, “Behind Samsung’s High-Stakes Push into Cars”, **Fortune**, (12.05.1997): 119-120’den aktaran Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen, **Global Marketing Management**, (USA: John Wiley & Sons Inc., 2000), 219.

Intel'in sahip olduğu pazarlık gücü nedeniyle, pek çok bilgisayar üreticisi çok düşük kâr marjları ile faaliyet göstermek zorunda kalmaktadırlar.

4. Bir işletmenin kârlılığını, müşterilerin pazarlık güçleri de etkilemektedir. Bazı durumlarda devletlerin fiyatları belirlemesi, yabancı ülkelerle ticarete engellerin ya da kolaylıkların sağlanması gibi durumların oluşması işletmeleri etkileyebilmektedir. Benzer bir şekilde Nestle' nin tüm yan kuruluşları, kakao temini işleminde kendi kararlarını birbirlerinden bağımsız olarak alabilirken, şimdi Nestle, tüm yetkiyi merkezinde toplamış ve tüm dünyadaki kakao üreticileri ile pazarlıkta elini güçlendirmiştir.
5. İkâme ürünleri etkisiyle sektördeki tüm rekabet koşulları baştan aşağıya değişebilir. Örneğin Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü (OPEC), 1970'li yıllarda özellikle doğal gazın kullanım alanının yaygınlaşmaya başlamasıyla, ham petrol fiyatlarını istedikleri gibi artıramayacaklarını farkına vardı<sup>149</sup>.

Müşteriler tarafından benimsenmeyen stratejik karar ve davranışlar rekabet sürecinde etkili olamazlar. Müşterinin bir olayı benimsemesi ise ona verdiği değere bağlıdır. Bu nedenle, rekabet stratejilerini incelerken bu stratejilerin müşteriler için değer yaratıp yaratmadığını ayrıca incelemek gerekir<sup>150</sup>.

#### **4.3.1. Rekabet Stratejilerinin Oluşumu ve Değer Kavramı**

Bir ürün veya hizmet satın alan bir müşterinin tatmin olması ancak istek ve beklentilerinin yerine gelmiş olması ile sağlanabilmektedir. Bir müşteri, ihtiyacı olan bir ürün için değerinden fazla bir ödeme yapmaz. Ancak işletmeler birbirine benzer aynı ürün ve hizmeti farklı şekilde sağladıkları zaman, müşteri, bu farklılık için daha fazla bir maliyete katlanmayı kabul eder.

Müşteri, kendisi için değer yaratılmış olması koşulu ile tatmin olabileceği benzer ürün ve hizmetlere farklı fiyatlar ödemeye razıdır. Aynı tekstil atölyesinde aynı kalitede üretilen gömleklerin bir tanesi semt pazarlarında çok düşük bir fiyatla alıcı bulurken, gömleğin üzerine işlenen marka ve ya logo sayesinde diğer gömlek çok yüksek fiyatlardan alıcı bulabilmektedir. Bir müşteri her iki gömlekten de satın alma işlemi gerçekleştirebilir.

---

<sup>149</sup> Kotabe, **age**, 219.

<sup>150</sup> Ülgen, **age**, 254.

Müşteri, standart bir ürün veya hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman veya ürün ve hizmet için katlandığı yüksek maliyete karşılık elde ettiği farklılığın sonucu olarak daha fazla bir yarar elde ettiğine inandığı zaman, o müşteri için değer yaratılmış demektir. Değer yaratma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli ürün ve hizmet temin ederek gerçekleştiğine göre, pazarda işletmeler arası mücadele de bu konuda yoğunlaşır. İşletmeler ya en düşük maliyetle ürün ve hizmet üreterek müşteriye sunar ya da daha yüksek fiyatlarla sunulan farklı özellikli ürün veya hizmetlerle beklentileri karşılar<sup>151</sup>.

Geçmişte uygulanan rekabet stratejileri fiyat rekabetine ve standart ürünlere dayanıyordu. İşletmeler birbirlerinin ürünlerini ya da yabancı pazarlardaki ürünleri taklit ederek üretim yapıyor, bu esnada da vergi erteleme, ucuz kredi bulma, devletten özel teşvik alma ya da yabancı bir ortak bulma gibi yöntemlere başvuruyordu. Bu yöntemler geçmişte başarıya ulaşmış olsa da, günümüzde bazı durumlarda halen kullanılmakla birlikte geçerliliklerini yitirebileceklerdir<sup>152</sup>.

**Tablo 9: Rekabet Avantajı Sağlamada Kullanılan Stratejiler**

| Temel Strateji        | Tanım                                                                                                                                                          | Örnek                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Farklılaştırma</b> | Bir işletmenin ürününü, diğer işletmenin ürününden müşteri gözünden ayırt edilmesini, ürüne daha fazla fayda ve/veya değer katarak sağlamaya dayanan strateji. | Oral-B'nin patentli "diş fırçaları"nın ortasındaki mavi nokta, diş fırçasının eskidiğini ve değiştirilmesi gerektiği zamanı göstermektedir.                                                                               |
| <b>Düşük Maliyet</b>  | Üretimin, üretim elemanlarının, pazarlama programlarının kontrolü ile maliyetlerde düşüş öngören strateji.                                                     | Best Buy Co., gerçek dünya yerine sanal dünyada açtığı mağazasıyla, kira,elektrik, personel gibi giderlerden kısıntıya gitmiş, tasarruf elde etmiş bunu da ürün fiyatlarına yansıtmıştır ve daha fazla kâr elde etmiştir. |
| <b>Odaklanma</b>      | İşletmenin özel market bölümlerine ya da belli ürün gruplarına odaklanmasını öngören strateji.                                                                 | Intel, mikroişlemci çipler üzerine yoğunlaşmış ve bunları endüstriyel pazarlarda satışa sunmuştur.                                                                                                                        |
| <b>Önce Giren</b>     | Yeni bir ürün ile pazara ilk giren olmayı ve rakiplere karşı önceden önlemler almayı öngören strateji.                                                         | Microsoft, ilk kendisinin girdiği pazarda, bilgisayar üreticileri ile ittifaklar yaparak, kendi yazılımını kişisel bilgisayarlara yükletmiştir.                                                                           |
| <b>Sinerji</b>        | İki veya daha fazla işletmenin varlıklarını, yeteneklerini bir araya getirmesini öngören strateji.                                                             | 1998 yılında Daimler ve Chrysler'in birleşmesiyle ortaya çıkan sinerji, her bir şirketin müşteri bilgilerini, dağıtım yeteneklerini ve üretim tecrübelerini paylaşmalarını sağlamıştır.                                   |

Carol H. Anderson, Julian W. Vincze, **Strategic Marketing Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 2000), 188.

<sup>151</sup> age, 257.

<sup>152</sup> İslamoğlu, age, 230–231.

#### 4.3.2. Maliyet Liderliği Stratejisi

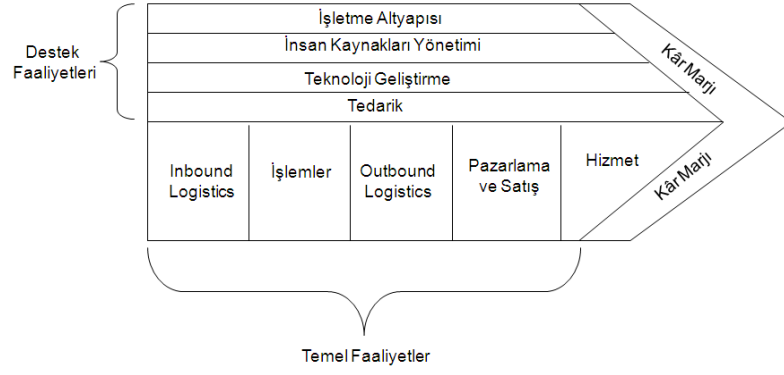
Sektörde etkili bir şekabet edebilmek için önemli olan unsurlardan biri, müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini, üretilen mal ve hizmetlerle ve pazarda oluşan fiyatlarla karşılarırken, işletmenin tüm faaliyetlerinde maliyetleri düşürmektir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, amacın, müşteriye uygulanan fiyatların düşürülmesi olmadığıdır. Maliyet liderliği stratejisinde, ürün ve hizmetlerin fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olmayıp, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır. Böylece sektörde oluşan fiyatlarla, maliyetler arasındaki fark açılacak ve işletme ortalamasının üzerinde getiri elde ederek rakiplerine üstünlük sağlayacaktır<sup>153</sup>.

İşletmelerin düşük maliyetler ile faaliyetlerini sürdürmesiyle, büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen, sektöründe ortalamasının üstünde getiriler sağlamasına olanak verir. Bu, firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler, rakipleri rekabet sonucu kârlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hâlâ getiriler elde edebileceği anlamına gelir. Düşük maliyetler, firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet, firmaya esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir koruma sağlar. Ayrıca düşük maliyetlerle çalışan bir işletme, genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da sektöre yeni girişleri de önler. Son olarak, düşük maliyetli konum, genellikle firmayı ikame ürünler karşısında sektördeki rakiplerine göre daha avantajlı bir yere yerleştirir. Dolayısıyla düşük maliyetli bir konum firmayı sözü edilen tüm beş rekabet gücüne karşı korur<sup>154</sup>.

---

<sup>153</sup> age, 260.

<sup>154</sup> Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, çev. Gülen Ulubilgen, (İstanbul: Sistem Yayınları,2000), 44.



**Şekil 22: Değer Zinciri**

Carol H. Anderson, Julian W. Vincze, **Strategic Marketing Management**, (Boston: Houghton Mifflin Company, 2000), 87.

Yukarıdaki şekilden de görülebileceği gibi, bir işletme için değer yaratan tüm faaliyetler önce temel ve destek faaliyetler olarak iki gruba ayrılmışlardır. Bunlar daha sonra da kendi içlerinde alt dallara ayrılmışlardır. Belirlenen bu temel ve destek faaliyetlerin müşteriler açısından ne gibi değer yarattıkları tespit edilmeye çalışılır. Daha sonra bu faaliyetlerde, kaliteden herhangi bir şey kaybetmeden, maliyetler düşürülmeye çalışılır. Gerektiğinde rakiplerle kıyaslama yapılır ve onların maliyetleri incelenerek, maliyetleri onların seviyesine ya da daha aşağıya seviyeye indirme çalışmaları yapılır. Bir diğer yolda, bu faaliyetlerin herhangi bir değer yaratıp yaratmadığının araştırmasıdır. Değer yaratmıyorsa bu faaliyetlerden vazgeçilebilir. Gazete çıkaran bir işletme düşünelim. Gazetesini kendi baskı tesislerinde, okurlarının istek ve beklentilerine uygun bir şekilde hazırlayıp, baskısını gerçekleştiren işletme, bunu kendi kurduğu dağıtım şirketi vasıtasıyla en ücra köşeye kadar ulaştırıyor olsun. İşletmenin bu dağıtım faaliyetleri için büyük bir bütçe ayırması gerektiği aşikârdır. Maliyet liderliğine oynamak istediği zaman bir işletme dağıtım faaliyetlerinin, müşteri için bir değer yaratmadığını düşünüyorsa, dağıtım işinden çekilip, bu işi zaten yapmakta olan bir işletmeye çok daha ucuza yaptırabilir. Böylece bu yönde ki maliyetler düşürülmüş olunabilir.

İşletmenin maliyet liderliğine ulaşabilmesi için; öncelikle tüm organizasyonun bu hedef doğrultusunda çalışması gereklidir. Sinerjinin olumlu etkisini sağlarken de iletişim kanallarının açık ve kolay ulaşılabilir olması bir zorunluluktur. Daha sonra işletmenin; eğer mümkünse, tam kapasitede çalışması, faaliyetlerini üretim faktörlerinin ucuz olduğu bölgelerde gerçekleştirilmesi, çok büyük mali yük

yaratabilen Ar&Ge ve reklam gibi sabit maliyetlerini amorti edebilecek ilgili bir ölçeğe sahip olması, tüm faaliyetlerini içeren bir değer analizi yapması gereklidir.

Günümüzde düşük fiyatlar ile satın alma işlemi gerçekleştirmek tüketicilerin de bir beklentisi haline gelmiştir. Dünya nüfusunu sadece % 2'sini oluşturan ancak dünya üzerindeki bilinen markalı ürünlerin üçte ikisine sahip Japonlar bile kendi ülkelerinde indirimli veya ucuz satış yapan alışveriş merkezleri çok olmadığı için, daha düşük fiyatlarla satış yapan denizaşırı ülkelere kataloglar veya e-ticaret vasıtasıyla alışveriş yapmaya başlamışlardır. Kaliteye olan talepleri ile tanınan Japonların bile ucuz alışveriş yapmak istemeye başlayıp, yılda yaklaşık 40 milyar Amerikan Dolarını, denizaşırı ülkelere bu yönde taleplerini karşılamaları için aktarması, ülkede daha düşük fiyatla satış yapan ve bilinen adıyla büyük alışveriş merkezlerinin sayısının artmasına yol açmıştır. Ölçek ekonomisinin getirdiği etkinliği kullanan büyük alışveriş merkezleri lojistik gibi büyük operasyonları daha düşük maliyetle gerçekleştirip bunları da tüketicilere yansıtip değer yaratmayı başarmıştır<sup>155</sup>.

Daha önce ifade edilen Michael Porter'ın beş rekabet gücü işletmelerin rekabet güçlerini ve alanlarını etkilemektedir. Maliyet liderliği stratejisi uygulanarak bu beş faktör üzerinde etkili olunabilir. Bu etkilerin oluşumları şu şekillerde olmaktadır<sup>156</sup>.

1. Yeni işletmelerin olası rakip olarak pazar girmesi büyük oranda kendi yetenekleri ve özellikle de pazarın çekiciliğine bağlıdır. Pazarın çekiciliği çok olsa dahi, deneyimin bulunmadığı bir alanda faaliyet göstermek isteyen işletme maliyet liderliği stratejisi uygulayan bir işletme karşısında ancak normal kârlar elde edebilir, çünkü bilgi ve yeteneği fazla değildir. Bu da potansiyel rakip işletmeleri pazara adım atma kararlarından vazgeçirebilir.
2. Tedarikçilerin ileriye yönelik dikey büyüme stratejileri de yine pazara yeni girişlerin oluşturduğu tehdide benzer ve bu strateji uygulanarak bu girişler engellenebilir. Maliyet liderliği stratejisi ile yine tedarikçilerin, fiyatlardaki olası fiyat arttırmaları, işletmeleri rakiplerinden daha az etkiler.
3. Maliyet liderliği stratejisi, ikame ürün tehdidinin ortaya çıktığı anda fiyatların belirli miktarda aşağıya çekilmesine olanak verdiğinden işletmeleri güçlendirir.

---

<sup>155</sup> Anderson, **age**, 87.

<sup>156</sup> Ülgen, **age**, 264–265.

4. Bu strateji ile pazardaki talep azaldığı anda işletme, fiyatları rakiplerinin düşüremeyeceği seviyeye çekerek müşterilerin pazarlık güçlerini etkileyip talebi canlı tutabilir.
5. Son olarak da pazarda var olan rakipler rekabet üstünlüklerini kaybettikleri için daha az getiri elde ederler ve uzun dönemde rekabet pozisyonlarını daha da kaybederler ve hiçbir zaman fiyat savaşına girmeyi düşünmezler.

“Düşük maliyetli bir strateji uygulamaya gelince, bu, beraberinde çok iyi donanımları, ağır bir sermaye yatırımını, saldırgan bir fiyatlandırmayı ve pazar payı elde etmek için başlangıç kayıplarını getirebilir”<sup>157</sup>. Ayrıca rakiplerin uygulamaları, kıyaslaması ya da taklit etmesi, işletmenin maliyet liderliği konumunun kaybedilmesine sebep olabilir.

#### **4.3.3. Farklılaştırma Stratejisi**

Bir işletme belirlemiş olduğu hedef pazarda tek ise, fiyatını iyi bir kâr sağlayacak düzeyde belirleyebilir. Ancak pazara giriş engelleri yoksa pazarı cazip gören işletmelerin pazara girmeleri ile fiyatlar ve dolayısıyla da kârlar düşer. İşlemelerin bu durumda uygulayabilecekleri stratejilerden biri de farklılaştırma stratejisidir. Bu strateji ile işletme müşterilerin istek ve beklentilerini rakiplerinden farklı bir şekilde karşılayarak, müşterilerin ödemeyi kabul ettiği fiyattan daha fazla bir fiyattan ürün veya hizmet satışı gerçekleştirerek sektör ortalamasının üzerinde bir kâr elde edilir.

Farklılaştırma stratejisi, firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma, bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek için her ne kadar maliyet liderliğinde kullanılan yoldan farklıysa da savunulabilir bir konum yaratır. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar. Ayrıca marjları artırır; bu da, düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engellerini yaratır. Farklılaştırma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar, karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas

---

<sup>157</sup> Porter, **age**, 45.

oldukları için, bu durum, alıcının gücünü açıkça azaltır. Son olarak, müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma, ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilir<sup>158</sup>.

Rakibinin ürününden sıyrılamayan, bir yönü ile farklı olamayan bir işletmeye ait ürünlerin, yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz ortamında ayakta kalması mümkün değildir. Bu yüzden farklılaştırma özellikle rakiplerin sunduklarından farklı şeyler sunmak isteyen işletmelerin güvendikleri ve uyguladıkları bir yöntemdir<sup>159</sup>. Farklılaştırma, birçok alanda gerçekleştirilebilir, bir ürünün tasarımı, özellikleri, üretilmesinde kullanılan teknolojileri, ürünün markası, dağıtım ağı gibi. Arzu edilen durum işletmenin pek çok alanda farklılaştırma faaliyetlerinde bulunmasıdır.

**Tablo 10: Farklılaştırma Değişkenleri**

| <u>ÜRÜN</u>         | <u>HİZMET</u>     | <u>PERSONEL</u> | <u>KANAL</u> | <u>İMAJ</u> |
|---------------------|-------------------|-----------------|--------------|-------------|
| Biçim               | Sipariş Kolaylığı | Yetenek         | Kapsam       | Sembol-Logo |
| Nitelik             | Teslimat          | Nezaket         | Uzmanlık     | Basın       |
| Performans          | Montaj, Kurulum   | Güvenilirlik    | Performans   | Ortam-Çevre |
| Kalite              | Müşteri Eğitimi   | İnandırıcılık   |              | Etkinlik    |
| Dayanıklılık        | Bakım ve Tamir    | Yanıt Verme     |              |             |
| Güvenilirlik        | Diğer / Çeşitli   | İletişim        |              |             |
| Tamir Edilebilirlik |                   |                 |              |             |
| Stil                |                   |                 |              |             |

Philip Kotler, **Marketing Management**, 10. bs. (Boston: Pearson, 2002), 176.

Ürün farklılaştırılması iki yolla sağlanabilir. Birincisi, işletmeler tutundurma ve öteki iletişim yöntemlerini kullanarak markalarını rakip markalardan farklıymış gibi gösterirler. Burada işletmenin ürün nitelikleri itibariyle rakiplerinden farklı olması önemli değildir. İkinci yol ise, ürünün kendisinde, niteliklerinde, performansında, dayanıklılığında, güvenilirliğinde, tamir edilebilirliğinde ya da stilinde yapılacak değişiklikler ile farklılaşmaktır<sup>160</sup>.

Ürün üzerinde tablodaki değişkenler ile yapılan farklılaştırmaya örnek olarak aspirini verebiliriz. Etkin maddesi aynı olan ancak, gerek dozajı, gerek paketlenme şekli, gerekse de etkili olma süresindeki farklılıklar ile çok sayıda aspirin çeşidi mevcuttur<sup>161</sup>.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, üründe yapılacak farklılaştırma sonucu, tüketicilerin gözünde bir değer yaratılmış olunmasıdır. Otomotiv sektöründen bir

<sup>158</sup> age, 47.

<sup>159</sup> Kotler, **Marketing Management**, 175.

<sup>160</sup> İslamoğlu, age, 235–236.

<sup>161</sup> Kotler, **Marketing Management**, 176.



örnek verelim. Bilindiği gibi Türkiye Avrupa içindeki en büyük otobüs üretim kapasitesine sahip ülkedir<sup>162</sup>. Ayrıca üretilen otobüsler tüm dünyaya ihraç edilmektedir. Ancak yurtdışında, Türkiye'deki üretimle aynı özellikler ile üretilen otobüslere yaklaşık 10.000 Avro değerinde eklenen bir teknolojik özellik sayesinde, aynı otobüsler 50.000 Avro'ya yaklaşan farklar ile satılabilmektedir. Görüldüğü gibi üründe yapılan farklılık tüketici için bir değer oluşturulmuştur ve tüketiciler daha yüksek bir fiyat ödemeye razı olmuşlardır.

Benzer şekilde inşaat makineleri ve araçları üreticisi Caterpillar'a ait ürünler rakiplerinin fiyatlarının fazlasıyla üzerine satılmasına rağmen, birçok pazarda Caterpillar liderliğe sahiptir. Bunun temelinde işletmenin, müşterilerini ödedikleri farka rağmen, ürünün daha sonra çıkarabileceği sorunlarda hızlı ve etkin teknik desteğin saplanacağına güvencesinin verilmesi, garanti süresinin uzunluğu gibi rakiplere oranla daha fazla değer sunulacağı konusunda ikna etmesi yatmaktadır<sup>163</sup>.

Bir başka farklılaştırma yöntemi de ürüne ilişkin hizmetlerde farklılaşmaya gitmektir. Bir perakende zincirinin sanal dünyada da alışverişe olanak vermesi, bir kargo şirketinin; teslimat işlemini, teslimat noktası aynı şehir içinde ise 24 saat içinde gerçekleştirmesi, bir beyaz eşya üreticisi işletmenin, rakiplerinin uygulamalarının aksine beyaz eşyanın kurulumu esnasında ürünün kullanımını ücretsiz bir şekilde anlatması, yine aynı şekilde bir üreticinin satış sonrası tamir bakım hizmetlerinde garanti süresini rakiplerinde olduğu gibi 3 değil de 5 yıl yapıp aynı zamanda 24 saat müşterilerine online olarak ya da telefonda teknik destek hizmeti sunması hizmet farklılaştırılması örnekleri olarak gösterilebilir.

İşletme personelinin yetenekli, nazik, güvenilir, iletişime açık, inandırıcı olmaları da fark yaratmada önemlidir. Mc Donalds personelinin nazik, IBM personelinin profesyonel, Disney personelinin ise eğlendiren özelliklere sahip olmaları, fark yaratıp rakiplerinden ayrılmalarda önemli rol oynarlar. Benzer şekilde işletmenin dağıtım veya hizmet ağının genişliği, faaliyette bulunduğu alandaki bilgi ve tecrübeye sahip olması, tüketiciler gözünde fark yaratması beklenen diğer durumlardır<sup>164</sup>.

---

<sup>162</sup> İstanbul Ticaret Odası, **AB'ye Uyum Sürecinde Otomotiv Sektörü Rehberi**, (İstanbul: 2008), 31.

<sup>163</sup> Kotler, **A Framework for Marketing Management**, 83.

<sup>164</sup> Kotler, **Marketing Management**, 176.

İşletmelerin tüketiciler nezdinde imaj farklılaşması da mümkündür. Tüketicileri daha kolay ikna edip, algıda farklılık yaratmak için çeşitli faaliyetlerde bulunulabilir. İş öncelikle marka imajı ile başlar. “McDonalds denilince tüketicilerin aklına hamburger, eğlence, çocuklar, fast-food, rahatlık, kolay erişebilirlik ve işletmenin logosu gelir”<sup>165</sup>. Bu algının yaratılması ya da değiştirilmesi için yapılan çalışmalar da imaj farklılaştırmasında yapılan faaliyetlerde yerini alır. Burada dikkat edilen bir nokta da işletmenin logosudur. Örneğin Mercedes’in üç ayaklı yıldız şeklindeki logosu, markanın hava, kara ve sudaki gücünü temsil ederken, Toyota’nın üçlü elips kombinasyonu, araba ile müşteri arasındaki sıcaklığı, ekip ruhunu ve modernizasyonu temsil etmektedir. İmajın algılanmasında kullanılan bir sembol olan logonun dışında güçlü iletişim araçları ile sponsorluk, sosyal sorumluluk projeleri gibi etkinlikler ile hem işletmeye hem de markaya değer katılmaya çalışılır. Yine aynı şekilde sloganlar kullanılarak da değer yaratılabilir. Örneğin, Dünya Göz Hastanesi “Sadece Göz” sloganı ile uzmanlık alanlarının diğer hastanelerden farklı olarak sadece göz hastalıkları olduğuna ve bu işte tecrübeli olduklarına vurgu yaparak rakipleri karşısında daha güçlü olduklarını anlatır.

Eğer farklı olmak firmaya kazandırıcı bir değer sunuyorsa, hissedarlara değer yaratması isteniyor ve bekleniyorsa bir takım kriterlerin firmalarda var olması gerekmektedir. Bu kriterler, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır<sup>166</sup>:

- Müşteri faydası: Fark; müşteriler tarafından satın alma deneyimlerini iyileştiren bir değer olarak görüldüğünden, farklı olunacak noktalar tüketicilerin istekleri çerçevesinde oluşturulmalıdır.
- Benzersizlik: Müşteriler, işletmenin sunduğu faydaların rakiplerinkinden farklı olduğunu anlayabilmelidirler.
- Kârlılık: İşletme, ürünleri kendilerine kâr getirecek, maliyet ve miktarlarda üretmelidir.
- Süreklilik: Üstünlüklerin kolay taklit edilemeyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir. Yetenekler, marka olmak, patent gibi ulaşılması zor olan

---

<sup>165</sup> Kotler, **A Framework for Marketing Management**, 29.

<sup>166</sup> Yaprak Duman, “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Yaratma Açısından Değer Temelli Pazarlamada İşkisel Pazarlamanın İncelenmesi ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 49.

faktörlerle, pazara giriş ve farklı olma üstünlüğünün hızla ortadan kalkmasına engel olunmalıdır.

Öte yandan her türlü ürün ve hizmet için farklılaştırmanın yararlı olup olmadığı iyi düşünülmelidir. Farklılaştırmanın yararlı olup olmayacağı şu sorulara verilecek cevaplara bağlıdır<sup>167</sup>:

1. Farklılaştırmanın doğurduğu değerlerin yeterli sayıda tüketici için anlamlı olup olmadığı,
2. Ayırt edici özelliklerin, işletme tarafından yaratılıp yaratılamayacağı,
3. Ayırt edici özelliklerin, gerçekten fayda yaratıp yaratmayacağı,
4. Ayırt edici özelliklerin, iletişim yöntemleri ile tüketicilere ulaştırılıp ulaştırılamayacağı,
5. Ayırt edici özelliklerin, rakipler tarafından kolay taklit edilip edilemeyeceği,
6. Tüketicinin ayırt edici özellikleri satın alıp almayacakları,
7. İşletmenin ayırt edici özellikler ile kârını arttırıp arttıramayacağı.

Bazı işletmeler, teknolojiadaki gelişmelerden yararlanarak kaliteyi sürekli yükseltirler ve böylece sürekli farklılaştırma sağlarlar. Bu stratejinin en zayıf yönü, maliyetlerin kontrolden çıkma tehlikesidir.

Şu aşamaya kadar gördüğümüz iki adet rekabet stratejisi aynı anda uygulanamaz mı sorusu akıllara gelebilir. Hem maliyet liderliğine oynayıp hem de ürün farklılaştırılması gerçekleştirmek aslında biraz da orta yolu seçmek anlamına gelmektedir ve orta yolu seçen işletmeler kapana kısılmaya mahkumdurlar. İşletmelerin normal olarak, her konuda iyi olmaya yetecek kadar maddi imkânları yoktur. Ancak bunu başaran işletmelerde mevcuttur. Procter&Gamble, yalnızca çok üstün bir ürün farklılığı olan büyük bir pazarlama şirketi değil aynı zamanda imalat maliyet yapısı çok hafif olan bir işletmedir. Toyota, yalnızca en yüksek kaliteli otomobilleri üretmekle yetinmez, aynı zamanda onları en düşük birim maliyette üretir<sup>168</sup>.

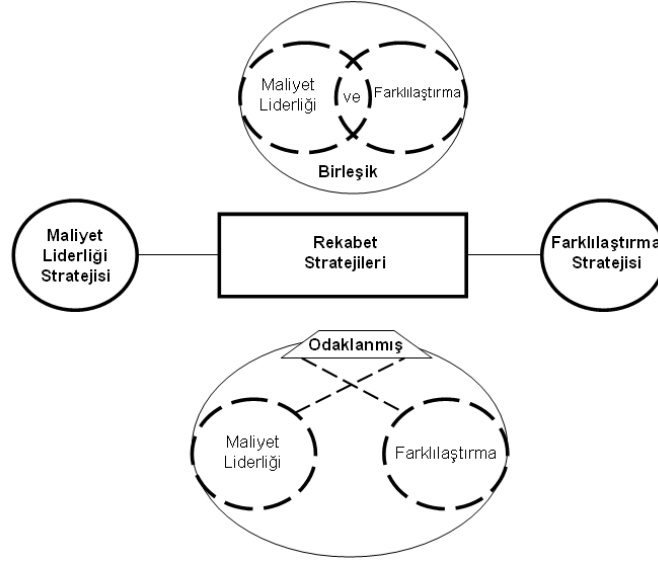
---

<sup>167</sup> İslamoğlu, age, 241.

<sup>168</sup> Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, 77.

#### 4.3.4. Odaklanmış Stratejiler

Gerek aşağıdaki şekilde gerekse yukarıda bahsedildiği gibi iki adet ana rekabet stratejisi bulunmaktadır. Eğer bu iki ana rekabet stratejisi belirli bir müşteri grubunu hedef alarak uygulanırsa odaklanmış stratejiler ortaya çıkar.



**Şekil 23: Rekabet Stratejileri**

---

Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 2.bs. (İstanbul: Literatür Yayınları, 2004), 259.

Farklılaştırmada olduğu gibi, odaklanma da birçok biçimde olabilir. Özel bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanma, örnekler olarak sıralanabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri, hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce temelinde geliştirilir. Bu strateji işletmenin, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği öngörüsüne dayanır. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Özetleyecek olursak, odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine

karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisini birden ulaşmayı başarır<sup>169</sup>.

Odaklanma stratejisinin temelinde sektörde bulunan ve diğer pazarlara kıyasla daha küçük ancak kâr ve büyüme potansiyeli olan pazarlara yönelmek yatar. Odaklanma beraberinde uzmanlaşmayı da getirdiğinden rakiplere karşı avantaj elde edilmiş olunur ki bu da pazara yeni işletmelerin girmesine karşı bir engel oluşturur. Tüm bunların yanı sıra işletme ürün veya hizmet sunduğu müşterilerinin gözünde farklılaşır ve aynı zamanda uzmanlığının sayesinde maliyetlerde düşüşler de sağlayabilir.

Michael Porter'ın öne sürdüğü ve sektördeki rekabeti ve işletmelerin kararlarını etkileyen 5 faktörü daha önce ele almıştık. Odaklanmış stratejilerin bu beş faktör üzerine etkileri ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır<sup>170</sup>:

- Pazarın; dar veya sınırlı olmasının etkisiyle, çekici gözükmemesi ve de işletmelerin yeterli yetenek ve varlığa sahip olmaması, pazara girişini önleyici bir faktördür.
- Belirli ve özellikle de farklı müşteriler için faaliyette bulunan işletmelerin geliştirdikleri ürün ve hizmetlerin ikâme edilmeleri zordur. Bu da ikâme ürün tehdidini azaltır.
- Tedarikçiler açısından daraltılmış bir pazarın cazip olmaması veya özel yeteneklerin gerekliliği, tedarikçiler açısından dikey büyümeyi stratejisinin uygulanmasını zorlaştırır.
- Tedarikçilerde olduğu gibi aynı sebeplerden, müşterilerin geriye yönelik dikey büyüme isteğini azaltır, engeller.
- Rakiplerin varlık ve yeteneklerini daha geniş pazarlarda kullanmayı tercih etmeleri, rakiplerin sayısını ve rekabetin şiddetini düşürür.

Odaklanmış stratejileri uygulayan işletmelerin, iki ana rekabet stratejisini de uyguladığından, bu iki ana stratejinin dezavantajları ile karşılaşmaları olasıdır. Ayrıca dar bir alanda işletmelerin büyüme imkânının zor olduğunu da unutmamak

---

<sup>169</sup> Porter, **age**, 48.

<sup>170</sup> Ülgen, **age**, 268.

gerekir. “Odaklanma stratejisi, her zaman, ulaşılabilir toplam pazar payı üzerine bazı sınırlamalar getirir, satış hacminden ödün vermeyi gerektirir”<sup>171</sup>.

#### **4.3.5. Birleşik Rekabet Stratejiler**

İncelemesini yapılan pek çok kaynakta “Genel Rekabet Stratejileri” başlığı altında Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanmış Stratejiler yer almaktadır. Ancak iş yaşamında küreselleşmenin etkisi ile pazarların özellikleri de sık sık değiştiğinden, rekabetin yapısı ve uygulanan stratejiler de değişmektedir. Dolayısıyla farklı pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, herhangi bir pazarda uyguladığı rekabet stratejisini başka bir pazarda uygulamayabilir. Dolayısıyla, bu yönde bir yol izleyen işletmelerin takip ettikleri strateji, “Birleşik Rekabet Stratejileri” başlığı altında işlenecektir.

“Birleşik rekabet stratejileri, işletmelerin, ana rekabet stratejilerini veya odaklanmış stratejilerden iki veya daha fazlasını aynı anda veya birbirine yakın aralıklarla uyguladığı durumlarda söz konusu olmaktadır”<sup>172</sup>.

Özellikle uluslararası işletmelerin sıklıkla başvurduğu bu stratejide, gereken zamanda, gereken bölgede, gereken stratejiyi uygulamak esastır. Bu nedenle bu strateji “küresel düşün, yerel davran” düşüncesi ile örtüşmektedir.

#### **4.3.6. Rekabet Stratejilerinin Uygulanış Biçimleri**

Buraya kadar sayılan rekabet stratejilerinin işletmeler tarafından uygulanış biçimleri birbirinden farklı olabilir. Çalışmada, rekabet stratejilerinin uygulanış biçimlerine göre genel bir sınıflandırma yapıldı ve her birini ayrı ayrı inceledi.

##### **4.3.6.1. Saldırgan Stratejiler**

Saldırgan stratejilerin temelinde rakip işletmelerden müşteri çekebilmek yatar. Özellikle saldırıda bulunulursa zafere ulaşılabilceği, savunmada kalanların ise yenilmeye mahkûm olacakları, hızla değişen, gelişen ve şekillenen dünyada işletmelerde hâkim olan bir düşüncedir.

Beş çeşit olan saldırı yöntemlerini şimdi sırasıyla ele alalım<sup>173</sup>.

1. Cephe Saldırısı: Rakibin ürünü ile neredeyse aynı özellikte ve fiyatta olan ürünleri pazara sunup benzer dağıtım ve pazarlama faaliyetlerini uygulanmasıyla

---

<sup>171</sup> Porter, **age**, 50.

<sup>172</sup> Ülgen, **age**, 269.

<sup>173</sup> Kotler, **A Framework for Marketing Management**, 184.

gerçekleşir. Kaynakları zengin olan işletmenin kazanacağı bu mücadelede eğer rakip bu saldırıya cevap vermezse yavaş yavaş müşterilerde ikna olur.

2. Kanat Saldırısı: Rakibin bekleneni veremediği veya talebinin olmasına rağmen arzın gerçekleşmediği pazar veya pazar bölümlerinde ürün veya hizmet sunumu ile gerçekleşir. Başarı ihtimali cephe saldırısına nispeten daha yüksektir.
3. Kuşatma Saldırısı: Rakibin pazarının dışındaki tüm pazarlara ulaşip rakibin büyümesinin önünü tıkayarak zamanla rakibin pazarına ani ve büyük cephe saldırılarının düzenlenmesiyle gerçekleşir. Bunun için kuşatma yapan işletmenin geniş imkân ve ürün çeşitliliğine sahip olması gerekir.
4. By-Pass Saldırısı: İşletmenin direkt rakibine saldırması yerine, çeşitlendirme yoluna giderek daha kolay pazarlarda büyüüp, kaynak yaratmasına dayanır. “İşletme rakibine ne cepheden ne de kanatlardan saldırır. Adeta oyunun kuralını değiştirerek, pazara sunduğu ürünle rakibinin ürününü müşterinin gözünden düşürür ve pazarı kesip rakipten alır”<sup>174</sup>. Walkman ile müzik dinlemenin yerini İpod’ların alması bu konuya uygun bir örnek olarak gösterilebilir.
5. Gerilla Saldırısı: Rakipleri rahatsız etmek, moral bozukluğuna sebep vermek için etik ve yasal çerçeveler içerisinde küçük ama etkili saldırıları içerir. Büyük indirimler, promosyon kampanyaları ve rakibin ürünlerinin eksikliklerinin göz önüne getirilmesi gibi yöntemleri mevcuttur.

Ancak her saldırı zaferle sonuçlanmaz. Eğer saldırgan bir yol izleyen işletme, güçlü bir savunma ile karşılaşır, gerek emek gerekse de maddi yönden kayıplarla karşılaşılabilir.

İşletmeler rekabet avantajından yoksun ancak büyüyen bir pazarda ürün veya hizmet sunabilirler. Böyle bir durumda işletme farklılaştırma yoluna giderek sahip olduğu yetenekleri kullanarak, rakiplerin yeterince hizmet sunamadıkları alanlarda saldırıya geçebilir. Casio’nun saat pazarında rakipleri Citizen ve Seiko’ya karşı yarışında, bilgisayar ve elektrik alanındaki bilgi birikiminden yararlanarak pazara sunduğu saatler Citizen ve Seiko’nun ucuz saat pazarından çekilmelerine neden olmuştur. Casio ayırt edici bir teknolojiyle saldırıya geçebilmiş ve başarılı olmuştur<sup>175</sup>.

---

<sup>174</sup> Eren, **age**, 283.

<sup>175</sup> **age**, 255–256.

İşletmelerin özellikle kendi pazar bölümündeki rakiplerine saldırımları beklenir. Otomotiv sektöründe Renault'un Fiat'a saldırması yerine Mercedes'e saldırması anlamsızdır. Bu yüzden saldırı stratejisi izleyecek işletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar şöyle sıralanmaktadır<sup>176</sup>.

- Tüketicilerin önem verdikleri ürün ve öteki pazarlama özelliklerinin önem dereceleri nedir?
- Rakip ne durumdadır?
- Tüketicilerin ürün hakkındaki görüşlerinde ne gibi değişiklikler olmaktadır?
- Hangi rakibe saldırılacaktır?
  - Zayıf rakibe saldırmak ne kazandırır?
  - Güçlü rakibe saldırmak ne kazandırır?

#### 4.3.6.2. Savunma Stratejileri

İşletmeler pazar paylarını arttırmak için çaba gösterirlerken bir yandan da eldeki mevcut pazar payını da korumak için ve kendilerine yönelik saldırılar olduğu zaman uyguladıkları bir stratejidir. Günümüzde Airbus'ın Boeing'e, Google'ın Yahoo ve Microsoft'a karşı uyguladıkları bu stratejiler, altı alt grupta sınıflanabilir<sup>177</sup>.

1. Pozisyon Savunması: İşletmenin pazarın en arzulanan kısmını ele geçirip, markasının "ikâme edilemez" düşüncesini yaymasına dayanır. Bu sayede rakiplerin pazara girmeleri engellenmeye çalışılır.
2. Kanat Savunması: Rakiplerden zayıf yönleri gelebilecek saldırılara karşı geliştirilen türdür. Örneğin Amerikan Vodka Pazarının %23'ünü elinde bulunduran Heublein'e ait Smirnoff, Wolf Schmidt tarafından ucuz fiyat silahı ile saldırıya uğradı. Wolf Schmidt rakibin fiyatının yüksekliğini dezavantaja dönüştürmeyi denedi ve kanatlardan saldırdı. Heublein ise Smirnoff'un hem fiyatını hem de reklâmlarını arttırdı. Bunun yanında ikinci bir marka ile ucuz bir vodka çıkararak rakiplerden gelen saldırılara karşı kanatlarını savundu.
3. Önceden Savunma: Bir işletmenin gelecekte pazara sunacağı ürünü önceden duyurması gibi rakibin saldırmasını beklemeden önceden savunma durumuna geçmesine dayanır.

---

<sup>176</sup> age, 258.

<sup>177</sup> Kotler, A Framework for Marketing Management, 182.



4. Karşı Saldırı-Savunma: İşletmenin gelecek saldırılar karşısında savunmaya geçmesidir. Sıklıkla uygulanan yol saldırının pazarına karşı saldırı ile cevap vererek rakibin kendini savunmasına zorlamaktır.
5. Devingen Savunma: İşletmenin koşullar ve gereklilikler nedeniyle pazarını genişletmesi veya farklılaştırması gibi durumlarda söz konusu olmaktadır. Petrol şirketi BP'nin, gelişen teknoloji ve Ar&Ge faaliyetleri neticesinde "Enerji" şirketi haline gelmesi, sigara üreticisi Philip Morrisin sahibi Altria Grubunun bira üreticisi SABMiller'i satın alması ile çeşitlendirmeye gitmesi sonucu bu pazarlarda da işletmelerin uyguladıkları savunma stratejileri örnek gösterilebilmektedir.
6. Daralma Savunması: İşletmenin tüm pazarının koruyamaması, savunamaması durumunda bilinçli olarak küçülmesi, daralması sonucu kendi ana-öz işlerinde yoğunlaşmasına dayanan savunma türüdür.

#### 4.3.6.3. Lideri İzleme Stratejileri

Theodore Levitt'in 1983 yılında yazdığı bir makalede öne sürdüğü bu stratejiye göre, taklit etmekte, yenilik stratejisi kadar kârlı olabilir. Sürekli yenilik yapmak için işletmeler gerekli kaynaklara sahip olmayabilirler. Her ne kadar yenilik yapan işletme kadar olmasa da bu stratejiyi uygulayan işletmeler, yüksek geliştirme giderleri ile karşılaşmadıkları için kârlı duruma kısa sürede kârlı duruma geçebilirler. Özellikle kimya sektöründe sıklıkla karşılaşılan bir stratejide işletmeler mühendislik kadroları ile pazarda öncü, lider olan işletmelerin ürünlerini kopyalarlar<sup>178</sup>. Lideri izleme şu yollarla gerçekleşebilir<sup>179</sup>:

- Benzetme: İşletmenin liderin yeniliklerine benzer yenilikler ile kendi ürünlerine yansıtmasıdır.
- Taklit: Aynen kopyalama olmasa da taklit edilenle büyük benzerlikler, küçük farklılıklar bulunur. İşletmeler için patent ve telif hakları konusunda sıkıntılar doğabileceğinden dikkatli olunması gereklidir.
- Uyarılama: Ortaya çıkan yenilik ne taklit ne de kopya edilir. Sadece izlenir ve işletmenin kendi pazarlama karmasına göre uyarlanır.

---

<sup>178</sup> age, 185.

<sup>179</sup> İslamoğlu, age, 249.

- Kıyaslama: En uygun, en iyi uygulamaların işletme tarafından örnek alınması ve işletmece daha iyisinin yapılmasının amaçlanmasıdır.

#### **4.3.6.4. Niş Stratejileri**

İşletmeler pazar bölümlerinin daha homojen ve özel kısımlarına yönelik faaliyetler gösterebilirler.

Ayakkabı pazarında üst gelir grubu için özel ayakkabı, üst kademe yöneticiler için altın kaplamalı ve altın uçlu kalemli üretimi gerçekleştirmek gibi örnekler gösterilebilir. Bu stratejinin işletmelerce kârlı olmasını sağlayan faktörler şöyle sıralanabilir<sup>180</sup>:

1. Özel ve farklı istekleri yerine getirebilmek yüksek fiyata, yani yüksek kârlılığa olanak sağlar.
2. Sipariş üzerine çalışılabildiğinden finans, stok gibi maliyetlerden tasarruf sağlanır.
3. Edinilen tecrübe ve uzmanlık başka alanlara da kaydırılabilir.

#### **4.3.6.5. İşbirliği Stratejileri**

İşletmeler bazen de sektörde bulunan diğer işletmeler ile savaşmak yerine onlarla birlikte çalışarak rekabet avantajı kazanma ve kâr etme yollarını aramalıdır. İşletmeleri işbirliğine yönelten nedenleri şöyle sıralanabilir<sup>181</sup>:

1. Yeni teknolojiler ve/veya üretim imkân ve becerileri elde etme,
2. Girilmesi düşünülen pazara daha kolay girme,
3. Tek işletmenin gerekli finansal kaynağı sağlayamaması ve riski dağıtmak istemesi,
4. Yabancı bir ülkeye, o ülkenin güçlü bir işletmesi ile girmek,
5. İşbirliği yapılan işletmenin sahip olduğu avantajlardan yararlanmak.

İşbirliğinin gerçekleşme yöntemleri; tarafların belirli süreli karşılıklı hizmet konsorsiyumları oluşturmaları, lisans verme, franchising antlaşmaları gibi çok çeşitli olabilmektedir.

---

<sup>180</sup> age, 249.

<sup>181</sup> Eren, age, 287.

## **5. PAZARLAMA STRATEJİLERİ İLE ÜRÜN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN PVC PENCERE ve KAPI SEKTÖRÜNDEKİ UYGULAMASI**

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Rekabetin dayandığı temeller, günümüzde yaratıcılık, yenilik ve fark yaratmak olarak sayılmaktadır. Bu durumun farkında olan işletmelerin, yeni ürün veya hizmet geliştirmek suretiyle rakiplerinden sıyrılması ve bu yeni ürün veya hizmeti piyasaya sunması izleyebilecekleri yollardan bir tanesidir.

Ürün geliştirme faaliyetleri işletmeler için olduğu kadar ülkeler için de sağladığı avantajlar sayesinde ülke ekonomilerine de katkı sağlamaktadır. Bu çalışmanın da amacı küreselleşmenin etkisiyle, ülkeler ve işletmeler açısından kaybolan sınırların doğurabileceği olası olumsuzlukların önüne geçmekte önemli rol oynayacak ürün geliştirme faaliyetlerinin önemini ortaya koymaktır.

### **5.2. Araştırma Yöntemi**

Sosyal bilimler, insan davranışlarını sosyal bir çevrede anlamlandırıp yorumlamayı gerektiren bilim dallarından oluştuğundan, alan araştırmaları fen bilimlerinde olduğu gibi olguları etkileyebilecek tüm dış faktörlerden laboratuvar gibi soyutlanmış, steril bir çalışma ortamında gerçekleştirilemez. Aksine, sosyal bilimlerde tüm olgular ve olaylar yumağından çıkarımlar yapılarak belirli sonuçlara varılmak istendiğinden, başka bir ifade ile, bir olgu diğer tüm olgu ve olaylar yumağında bir anlam ve değer kazandığından, nitel çalışmalar bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısından hareket edildiğinde nitel araştırmayı araştırmacının kendiliğinden, doğal olarak oluşan olguları tüm karmaşıklığı içinde incelemesi, irdelemesi olarak ifade etmek mümkündür<sup>182</sup>.

---

<sup>182</sup> Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.bs. (Ankara: Seçkin Yayıncılık,2005) 366.

Nitel araştırmaların en zor evrelerinden biri de toplanan verilerin analiz edilmesi sürecidir. Bu zorluk temelde, her nitel araştırmada elde edilen verilerin farklı özellikler taşımasından ve dolayısıyla standart bir veri analizi sürecini takip etmenin güçlüğünden kaynaklanmaktadır<sup>183</sup>. Çalışmada verilerin analizinde içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır.

İçerik analizi, bir çözümleme yöntemi olup, temelde mevcut verileri özetleme, standardize etme, karşılaştırma ya da başka bir biçime dönüştürme yöntemidir. Benzer şekilde belli bir iletişimin görünen içeriğinin nesnel, sistemli ve nicel olarak betimlendiğı bir araştırma yöntemi olarak da tanımlanabilmektedir<sup>184</sup>.

Elde edilen sözel veya yazılı verilerin araştırmanın amacına uygun olarak sınıflandırılması, özetlenmesi ve bunun sonucunda oluşan bigilerin taranarak belirli bir anlam çıkarılması için, içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır.

### **5.3. Araştırma Kapsamı, Sınırları ve Kısıtları**

Araştırma kapsamını Türkiye’de PVC pencere ve kapı sistemleri üreten firmalar oluşturmaktadır. Ülke genelinde PVC profil üretimi gerçekleştiren firma sayısı 60’ı, marka sayısı ise 100’ü geçmektedir. Bu firmaların ürünlerinin satışını gerçekleştiren bayi sayısı da 20.000’i geçmektedir<sup>185</sup>. Bu firmaların hepsi ile görüşmenin zorluğu nedeniyle bir sınırlamaya gidilmiş ve 01.11.1999 tarihinde kurulan, kısa adı PÜKAD olan Plastik Profil Üreticiler Kalite Birliğı Derneğine üye firmalar içinden<sup>186</sup>, yine bu dernekten alınan bilgiler doğrultusunda pazar payı en yüksek altı firma araştırmaya konu olmuştur. Bu firmalar sırasıyla Fıratpen, Egepen, Adopen, Erpen, Pakpen ve Pimapen’dir. Araştırmada, zaman kavramı en büyük kısıt olarak ortaya çıkmıştır.

### **5.4. PVC Pencere ve Kapı Sektörüne Genel Bakış**

İlk önce Almanya’da doğan PVC pencere ve kapı sistemleri hızlı bir şekilde tüm dünyaya yayılmış ve Türkiye’ye ilk PVC profil üretim makinelerinin ithalatı, 1981 yılına rastlamıştır. Bu tarihten itibaren Türk tüketiciler yerli üretim PVC pencere ve kapı istemleri ile karşılaşmıştır. Japonya’nın 1970’li yıllardan itibaren; otomotiv,

<sup>183</sup> age, 366.

<sup>184</sup> Selahaddin Öğülmüş, İçerik Analizi, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/506/6144.pdf> [24.04.2010]

<sup>185</sup> [http://www.winworld.net/tr/haber\\_goster.php?haber\\_id=897](http://www.winworld.net/tr/haber_goster.php?haber_id=897) [24.04.2010]

<sup>186</sup> <http://www.pukad.org/hakkimizda.html> [24.04.2010]

bilgisayar ve daha birçok alanda gösterdiği atılımı ve başarıyı, "Türk PVC pencere ve kapı sektörü" 1990'lı yıllarda yakalayarak, sektörün Japonya'sı olmayı başararak günümüzde PVC profil üretiminin yüzde yirmisini, PVC makine üretiminin de yüzde doksanbeşini ihraç eder hale gelmiştir. Bu konumuyla Türkiye, yurt dışı pazarlarda Alman makine üreticilerinin de en güçlü rakibi olmuştur. Diğer taraftan Almanya'da doğarak, dünyaya yayılmış olan PVC pencerelerin Türkiye'deki ithalat payının yüzde üç'ler seviyelerinde seyretmesi, sektörün rekabet gücünü açıkça ortaya koymaktadır<sup>187</sup>.

Sektörün bu kadar büyümesiyle birlikte PVC kapı ve pencere sektörü Türk ekonomisinde önemli bir yer oluşturmakta ve gittikçe önemi artmaktadır. Bugün Avrupa'da plastik pencere ve kapı profil üretimi sıralamasında Türkiye üçüncü sırada olması ile sektörün ülke içindeki önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Bunun sonucu olarak 2009 yılında ülke ekonomisine yaklaşık 600 Milyon Dolar gibi ciddi bir miktarda döviz kazandırmıştır. PVC sektörü istihdam adına potansiyeli yüksek olan bir sektördür. Türkiye'nin AB statüsünde bir ülke olması halinde, tüm sektörlerde olacağı gibi bu sektör de disipline olup, haksız rekabeti kaldırıldığı, kalite anlamında iyileşmelerin olduğu özelliklerle dış pazarlarda satış kolaylığı sağlanıp, bölgesel konum avantajı ile rekabet gücü yüksek, önemli bir küresel oyuncu niteliğine kavuşması beklenmektedir. Türkiye'de her türlü kesime hitap eden profil üretilmesi nedeniyle Suriye, Arnavutluk, Libya, Ürdün gibi ülkelerle kaldırılan vizeler sektör açısından yeni gelişen pazarlar olması yönünden çok önemli olarak görülmektedir<sup>188</sup>.

Bu konuda sektörde ciddi anlamda dernekleşme faaliyetleri bulunmaktadır. Sektör genelinde kabul gören en önemli derneklerin başında PÜKAD gelmektedir. Benzer Avrupa örgütleriyle temas ve gelişme programları yapmak, PVC kapı ve pencere profilleri ile pencere standartları oluşturmak, bunların takipçisi olmak, bu amaçla hazırlanan standartlar taslaklarına görüş bildirmek, TSE Standart Daire Başkanlığı Komisyonlarında görev almak amacıyla yola çıkan ve bünyesine yeni üyeler almak, mevcut üyeleri geliştirmek, eğitim düzenlemek, benzer Avrupa kuruluşlarının uygulamalarından hareketle, sektördeki diğer sivil toplum kuruluşlarıyla temas

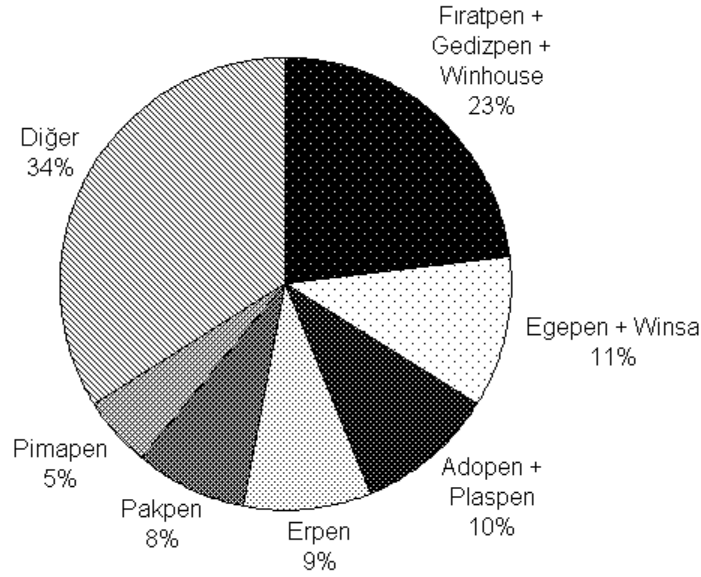
---

<sup>187</sup> [http://www.insaatyapimarket.com/index.php?category\\_nox=1&content\\_nox=123](http://www.insaatyapimarket.com/index.php?category_nox=1&content_nox=123) [24.04.2010]

<sup>188</sup> [http://www.winworld.net/tr/haber\\_goster.php?haber\\_id=1184](http://www.winworld.net/tr/haber_goster.php?haber_id=1184) [24.04.2010]

kurmak üzere kurulan Plastik Profil Üreticiler Kalite Birliği Derneği, sektörün gelişmiş ülkeler düzeyine çıkmasına yardımcı olmayı en büyük hedef görmektedir<sup>189</sup>.

Sektörde faaliyet gösteren firmaların pazar paylarının dağılımı “Plastik Profil Üreticiler Kalite Birliği Derneği”nden alınan bilgilere göre aşağıdaki şekilde görülebilmektedir.

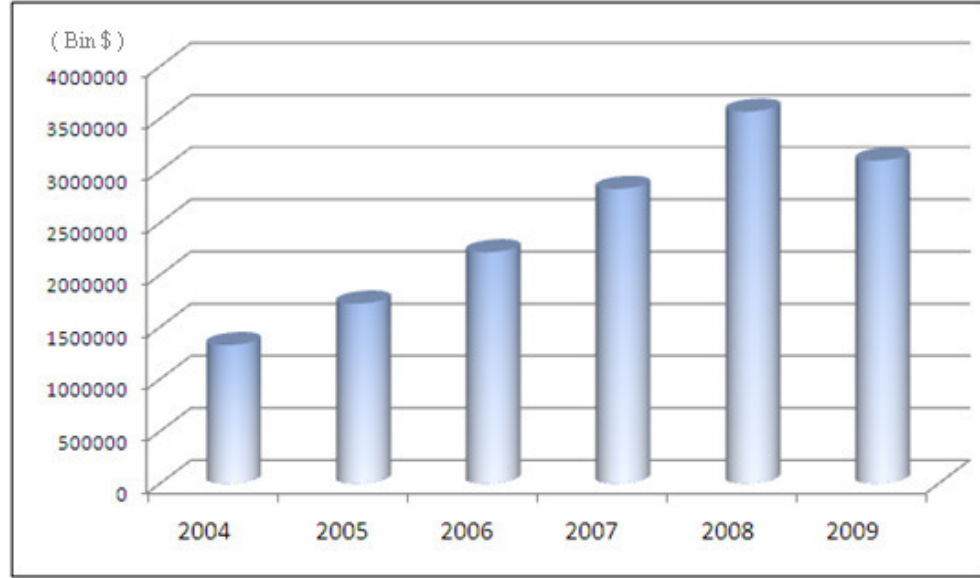


**Şekil 24: PVC Pencere ve Kapı Sektörü Firma Pazar Payları**

İnşaat sektörünün büyümesiyle birlikte ona bağlı olarak büyük bir hızla büyüyen alt sektörlerden biri de PVC sektörü olmaktadır. Türkiye'de artık ahşabın ve alüminyumun yerini PVC hammaddeden üretilmiş pencere ve kapı sistemleri almaktadır. Yeni yapılan konutların yüzde 4-5'lik oranında alüminyum, yüzde 10-11'lik oranında ise ahşap malzemeli sistemler kullanılmakta iken, yeni yapılan konutların yaklaşık yüzde 85'inde ise PVC pencere ve kapı sistemleri kullanılmaktadır. Tüm bu gelişmelerin doğrultusunda sektörün her yıl büyümesi beklenmektedir. Ancak 2009 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz sektörün büyümesini durdurmuş ve bir miktar geriye gitmesine neden olmuştur. Bunu Türk plastik sektörünün ihracat rakamlarından görebilmek de mümkün olmaktadır. Bununla ilgili olarak oluşturulan şekli aşağıda görmek mümkündür. Ancak yine de sektörün büyüyeceği öngörülmektedir. Gerek yurt içinde gerekse yurt dışında

<sup>189</sup> <http://www.pukad.org/hakkimizda.html> [24.04.2010]

sektörün önü açık olup özellikle Türki Cumhuriyetleri'nde ve Balkanlar'da pazarın büyüdüğü belirtilmektedir<sup>190</sup>.



**Şekil 25: Plastik Sektörünün Yıllara göre TL Cinsinden İhracat Rakamları**

<http://www.tuik.gov.tr> [24.04.2010] adresindeki ihracat verileri kullanılarak oluşturuldu.

2009 yılında 3 Milyar Dolar dolayında gerçekleşen plastik mamul ihracatının yaklaşık yüzde yirmilik bir kısmı, diğer bir ifadeyle 600 Milyon Dolarlık kısmını PVC pencere ve kapı sistemleri oluşturmaktadır<sup>191</sup>.

Sektördeki tüm bu olumlu gelişmelere rağmen karşı karşıya kalınan sorunlar firmaları oldukça zorlamaktadır. Yaşanılan en büyük sorun, kalitesiz ürün ihracatı yapan firmaların tüm sektördeki firmalara etkisi olarak ifade edilmektedir. AB normlarında üretim yapan firma sayısının PÜKAD üyesi dokuz üye firmanın dışında, bu standartları uygulayabilecek en fazla üç firma ile birlikte en fazla oniki olması tahmin edilirken, Türkiye’de “merdiven altı” olarak tabir edilen koşullarda kalitesiz üretim yapan firmalarla, ihracat yapan firma sayısı otuza çıkmaktadır. Bunun neticesinde özellikle Rusya, Romanya, Bulgaristan ve Türk Cumhuriyetleri’ne yapılan ihracatta kalitesiz ürünlerden dolayı, Türk malı imajı zedelenmiştir<sup>192</sup>.

<sup>190</sup> [http://www.yapi.com.tr/HaberDosyaları/Detay\\_turkiye-pvcde-birinci-siraya-oyunyor\\_613.html?HaberID=53978](http://www.yapi.com.tr/HaberDosyaları/Detay_turkiye-pvcde-birinci-siraya-oyunyor_613.html?HaberID=53978) [24.04.2010]

<sup>191</sup> [http://www.winworld.net/tr/haber\\_goster.php?haber\\_id=1184](http://www.winworld.net/tr/haber_goster.php?haber_id=1184) [24.04.2010]

<sup>192</sup> [http://www.yapi.com.tr/Haberler/pvcde-avrupali-devler-birlesme-pesinde\\_7205.html](http://www.yapi.com.tr/Haberler/pvcde-avrupali-devler-birlesme-pesinde_7205.html) [24.04.2010]

Bu ve bunun gibi sorunlardan dolayı Fıratpen'de özellikle ihracat yaptığı ülkelerde kendi ana markası ile faaliyet göstermek yerine, AB bayrağından esinlenerek hazırlanan, mavi ve sarı renklerden oluşan bir logoya sahip, Winhouse markasını ortaya çıkarıp, ihracatta yaşanacak bu tür olumsuz algıların önüne geçmeyi amaçlamıştır.

Yüksek enerji maliyetleri ve yüksek vergiler yerli firmalar açısından, Avrupa'daki rakipleri karşısında dezavantaj yaratırken, özellikle Almanya gibi sektörün kurucu ülkelerinde mevcut yüksek kapasitenin atıl durmasının önlenmesi adına uygulanan saldırgan stratejiler de, Türk üreticileri dünya pazarlarında zorlamaktadır<sup>193</sup>.

### **5.5. PVC Pencere ve Kapı Sistemleri Sektöründe Yapılan Uygulama**

Çalışmaya konu olan, PVC pencere ve kapı sistemleri sektöründe faaliyet gösteren altı ana gruba ait toplamda 10 markadan oluşan firmaların pazar paylarının büyüklüğüne göre sıralanmış listesi aşağıdaki gibidir:

- Fıratpen + Gedizpen + Winhouse
- Egepen + Winsa
- Adopen + Plaspen
- Erpen
- Pakpen
- Pimapen

Bu on markanın toplam pazar payı sektörün yüzde altmışaltılık bir bölümüne karşılık gelmekle birlikte, geriye kalan firmaların pazar paylarının tek başlarına yüzde beşi aşamadıkları PÜKAD tarafından belirtilmiştir.

Uygulamada bu firmalara ulaşılmaya çalışılmış, mevcut ürün portföyleri, pazardaki konumları, ürün geliştirmeye olan bakışları ve bu konunun pazarlama stratejileri ile ilişkileri incelenmiştir.

Firmalara yöneltilen sorulardan ve bu sorulara verilen yanıtlar neticesinde oluşturulan ve firmaların süreçlerine genel bir bakış açısı kazanılmasını sağlayacak tablo aşağıda görülmektedir.

---

<sup>193</sup> age



**Tablo 11: Firma Uygulamaları**

|                                                                     | Fırat+Gediz+ Winhouse                                           | Egepen + Winsa                                            | Adopen+ Plaspen                                                                 | Erpen                                                    | Pakpen                                                                                     | Pimapen                                            |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Hangi Pazarlama Stratejisi?                                         | Sürdürülebilir büyüme                                           | Fırsatları arayıp bulmak, değerlendirmek, yenilikçi olmak | En kaliteli ürünleri üretmek fark yaratmak                                      | Kaliteli ürün üretmek ve ülke ekonomisine katkı sağlamak | Fark yaratan bir marka olmak                                                               | Liderliği hedefleyen uluslararası bir firma olmak  |
| Hangi Rekabet Stratejisi Uygulanıyor?                               | Ürün çeşitliliği ve en hızlı teslimat yanında maliyet liderliği | Farklılaştırma                                            | Farklılaştırma, kaliteyi düşürmeden maliyet azaltma                             | Maliyet liderliği (Sadece pencere sektörüne odaklanma)   | Ürün farklılığı ve müşteri taleplerine göre farklı ürün geliştirme                         | Farklılaştırma (Güvenlik sistemleri)               |
| Başlıca hedef pazarları? (Pazarlama Str. Ve Ür.&Ge perspektifinden) | Türki C., Rusya, Doğu Avrupa, K. Afrika (60'tan fazla ülke)     | İç piyasada rakiplerden farklı pazar bölümleri            | Almanya, Rusya, Azerbaycan, Ukrayna, Hindistan ve Tunus'ta üretim tesisi mevcut | Kıbrıs, İran, Irak, Türkiye, C. Mısır, Libya, Ortadoğu   | Rusya'da Fab. var. Bulgaristan, Romanya, Cezayir, Irak ve iç piyasada farklı özel bölümler | Rusya, Ukrayna, Kazakistan, Romanya                |
| Ar&Ge Bölümü Var mı?                                                | 2005'ten beri Ar&Ge bölümü var (7 Kişi)                         | Ar&Ge Bölümü var (5 Kişi)                                 | 8 Yıldır Ar&Ge Bölümü var (8 Kişi)                                              | 2005'ten beri Ar&Ge Bölümü var (4 Kişi)                  | Ar&Ge Bölümü var (4 Kişi)                                                                  | Ar&Ge Bölümü var (8 Kişi)                          |
| Yeni Ürün geliştirme sıklığı?                                       | Her yıl ürün portföyüne eklemeler yapılır                       | Ürün serilerinde güncel değişiklikler                     | Yılda en az 1 tamamen yeni ürün geliştirilir                                    | 2008'den beri her yıl en az 1 yeni ürün                  | 5 yılda plastik sektörü için 60'a yakın yeni ürün                                          | Ortalama olarak 3 yılda tamamen yeni ürün          |
| Ür.&Ge faaliyetlerinde işbirlikleri yapıyor mu?                     | Alman WinkHaus ile işbirliği                                    | Belçikalı Decauninck ile işbirliği                        | Wintech Firması ile yurtdışı pazarlar için işbirliği                            | Avusturya'dan Maco ile ortak çalışmalar                  | Tedarikçiler ile                                                                           | Diğer grup şirketleriyle işbirliği + Pimaş Akademi |
| Ür.&Ge için kaynak aktarıyor mu?                                    | Evet                                                            | Evet                                                      | Evet                                                                            | Evet                                                     | 2009'da 200.000€ aktarıldı.                                                                | 400.000€                                           |
| Ür.&Ge faaliyetlerinde firma öncü mü - izleyen mi?                  | Her iki durumda geçerli                                         | Her iki durumda geçerli                                   | Her iki durumda geçerli                                                         | Yeni ürünlerle sektörde artık yenilikçi ve öncü          | Pak Siding Pak Country gibi ürünlerde öncü                                                 | Öncü işletme, Türkiye'de ilk                       |
| Pazara sunulan ve şirketle anılan ürün var mı?                      | Çift Açılım Pencere                                             | Gri Conta Hava sirkülasyon delikleri                      | Adokapı > Ahşap Kasa – PVC Kapı uyumu                                           | Kurşunsuz Pencere, Antimikrobiyal Pencere                | Pak Siding Pak Country                                                                     | Başlı başına "PEN" sektörüne adını vermiş          |
| Geleceğe yönelik Ür.&Ge faaliyetleri var mı?                        | Yangına Dayanıklı PVC Sistemleri                                | Akıllı Pencere                                            | Alüminyum görünümlü plastik, destek sacsız pencere                              | Yalıtımlı Pencere                                        | Bina dış kapı sistemleri                                                                   | Güvenlik Donanım Sistemleri, Nano-teknoloji        |

İnceleme yapılan ilk firma olan Fırat Plastik'in sektörde faaliyet gösteren üç markası mevcuttur. Bu üç marka ile birlikte pazarda lider konumda olan Fırat, sürdürülebilir büyüme stratejisini takip ederken ürün yelpazesinin genişliği ve teslimat hızı konularında sektörde ön plana çıkmaktadır.

Firmanın geçmiş yıllardaki yüksek kaliteli ürünleri neticesinde; sektördeki rakiplere göre müşterilerin gözündeki pahalı marka algısı, uygulanan politikalar ile aşılmaya çalışılmıştır. Buna göre rakiplerden gelen bu yöndeki saldırılara, Gedizpen markasının oluşturulması ile cevap verilip, savunulmaya geçilmiş, bu yolla pazarda yüksek kalite beklentisi olmayan, düşük maliyetli ürünleri tercih eden tüketiciler hedef alınmış ve ürün sunulmuştur.

Bunun dışında ihracat yapılan ülkelerdeki Türk ürünlerine olan olumsuz algının neticesinde yaşanan sorunlar, Winhouse markası ile giderilmeye çalışılmış, bu konuda ürünlerin üzerine "Made in Turkey" yerine "Made in EU" yazılması, markanın bir dünya markası olduğunu ve tüm dünyada kullanıldığını belirten reklam filmleri gibi uygulamalar ile markanın konumlandırılması yapılmıştır.

Fırat grubunun tüm sektördeki rakiplerinden farklı bir özelliğide cam ve vida hariç pencere ve kapı sistemlerinin tüm parçalarını kendi ürettiyor olmasıdır. Bu sadece Türkiye ile sınırlı kalmayan tüm dünyada ilk ve tek uygulama olma özelliğini taşımaktadır. Bu yol ile dışa bağımlılık azaltılmaya çalışılmış maliyetlerde optimizasyon sağlanıp, piyasada maliyet liderliğine oynamak amaçlanmıştır.

Özellikle ihracat yapılan ülkelere gelen ürün şikayetlerinin önüne geçebilmek, endüstriyel pazarlardan gelen ürün modifikasyonu taleplerine daha hızlı cevap verebilmek adına proje bazlı kurulan Ar&Ge birimi, çalışmalarından alınan olumlu neticeler sonrası kalıcı hale getirilmiş, bağımsız bir bölüm halinde kendi bünyesindeki yedi çalışanı, kendine özel laboratuvarı ve ekipmanları ile günümüzde, artık gelen taleplere göre değil, oluşabilecek taleplere önceden cevap verebilecek rekabet gücüne ulaşmak adına çalışmalarını sürdürmektedir.

Ürün geliştirme faaliyetlerine Alman Winkhaus firması ile işbirliğine gidilerek Türkiye'de çift açılım pencere sistemlerini geliştirmiş olan Fırat, sektörde bu konuda bir ilki gerçekleştirmiş ve bu tip sistemlerin öncüsü olmuştur.

Bunun dışında Ar&Ge bölümü çeşitli projeler üzerinde çalışmakta olup, en son çalışmasında Avrupa Birliği Çerçeve Programı kapsamında Flaretpol Projesi içinde Türkiye’den tek katılımcı olunmuştur. Bu çalışma ile yangın anlarında PVC ürünlerden kaynaklı yaşanabilecek olumsuzlukların giderilmesi hedeflenmektedir.

Ürün geliştirme faaliyetleri konusunda geliştirilen ürünler ile öncü olan işletme, gerektiği durumlarda gelişmeleri takip edip, izleyen konumunda da olmaktadır. Bunun en somut örneği olarak, piyasada ilk olarak Egepen’in sunduğu “Gri Conta” uygulamasının, Fırat tarafından takip edilmiş olması ve bugün firmanın ürün portföyünde yer alması gösterilebilir.

PVC pencere ve kapı sektörüne Sabancı grubunun şemsiyesi altında adım atan Winsa, daha sonra el değiştirmiş ve bu sektörde önceden var olan Egepen tarafından satın alınmıştır. Bu birliktelik neticesinde sektörün pazar payı bakımından ikinci büyük gruba ortaya çıkmıştır.

Ürün geliştirme çalışmalarında Deceuninck ile işbirliği içine giren firma, tüketicilerden yoğun bir şekilde gelen “siyah conta” ile ilgili şikayetleri, geliştirdikleri “gri conta” ile aşmıştır. Geliştirilen bu ürünle sektörde öncü olan firma, zaman içinde diğer işletmelere örnek olmuş ve takip edilmiştir. Bu ürünün ortaya çıkışında müşteri şikayetlerinin etkisi büyük olmuştur. Dolayısıyla talebin doğacağı öngörüsünden daha çok oluşan sorun üzerine ürün geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Ancak pazarda ilk olmanın verdiği avantajla gri conta ile anılır hale gelmiştir.

Özellikle ürünlerini rakiplerden farklılaştırma stratejisi uyguladığını açıklayan firmanın en son ürünü de yine sektörde bir ilk olup, hava sirkülasyonu için içinde delikler bulunan pencere sistemleridir. Bu sistemleri daha da ileriki aşamalara götürüp “akıllı pencere” adı verilen yeni nesil pencere sistemeleri ile tamamen yeni ve farklı ürünler ile pazarda rakiplerden ayrılıp ön plana çıkmak amaçlanmaktadır.

Adopen ve Plaspen içinde bulunulan sektörde varolan yüzü aşkın firma içinde en kaliteli üretim yapan olma arzusu içinde olup, kaliteye verilen önemi sıklıkla vurgulamaktadır. Geçmişte ve her ne kadar tüketicilerin bilinçlenmesi ile birlikte eskisi kadar yoğun olmasa da, günümüzde, kalitesiz üretim yapan firma sayısının fazla olması nedeniyle sektörün özellikle ihracatta yaşadığı sıkıntılar neticesinde Adopen ve Plaspen kaliteli ürün üzerine yoğunlaşmaktadır.

Kaliteli üretim vurgusunun en büyük sebebi başta Almanya olmak üzere firmanın Rusya, Azerbaycan, Ukrayna, Hindistan ve Tunus'ta yaptığı üretimler söylenebilir. Wintech firması ile yaptığı işbirliği neticesinde kurulan tüm bu tesislerin üretimi ve ihracatı olası kalitesizlik maliyetlerinin sonucunda tehlikeye girebileceğinden, müşteri memnuniyeti maksimumda tutularak kaliteden taviz verilmemesi amaçlanmaktadır.

Türkiye'deki üretim tesisinde sekiz yıldır faaliyet gösteren Ar&Ge bölümünde sekiz kişi çalışmakta olup yapılan işbirlikleri neticesinde sektörde bir ilk gerçekleştirilmiş ve mevcut ahşap malzemeden kapı kasalarına, PVC'den üretilen kapılar monte edilebilmektedir. Bu sayede tüketicilerin daha düşük bir maliyetle ürünleri alabilmesi sağlanmış ve satışlar arttırılmıştır.

Yeni ürün geliştirme konusunda özellikle yabancı ortağı Wintech ile işbirliğine giden firma, özellikle alüminyum görünümlü plastik boru geliştirmede önemli mesafe kaydetmiştir. Sektörde bir ilk olan bu ürün, işletmenin yeni ürün geliştirme sürecinde verilebilecek en güncel örneği teşkil etmektedir.

Bunun dışında sektördeki rakiplerin sürekli olarak maliyet liderliği stratejisini uyguluyor olmasından dolayı, ürün geliştirme faaliyetleri sadece yeni ürün geliştirme üzerine odaklanmak yerine, maliyet düşürücü uygulamalar da geliştirmektedir. PVC pencere ve kapı sistemlerinde sıklıkla kullanılan destek sacı uygulaması, önemli bir maliyet kalemi olmakla birlikte bir gerekliliktir. Firma bu noktada Ar&Ge laboratuvarlarında geliştirdiği yüksek mukavemetli PVC ile ürünlerinde destek sacı kullanmadan gerekli güvenlik ve mukavemet şartlarını sağlamak için faaliyetlerine devam etmektedir.

Tüm bu faaliyetlerin özel olarak ayrılan bir Ar&Ge bütçesinden finanse edilirken, firmanın, özellikle pazardaki talepler doğrultusunda, piyasaya her yıl en az bir adet tamamen yeni ürün sunma gayreti içinde olduğu görülmektedir.

Kaliteli ürün vurgusu yapan bir diğer işletme de Erpen'dir. Kıbrıs, Türkiye Cumhuriyetleri, Mısır ve Libya'ya ihracat yapan firma günümüzde özellikle İran ve Irak pazarlarını fırsat olarak değerlendirmekte ve bu pazarlara yönelmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi uygularken kaliteden verilebilecek tavizleri azaltmak adına pencere üzerine odaklanan Erpen'in Ar&Ge bölümünde, sadece pencere sistemleri üzerine yoğunlaşmış ve bu yönde geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. Ar&Ge

bölümünün meyvelerini 2008 yılında almaya başlayan firma, her yıl tamamen yeni bir ürün sunma gayreti içindedir.

Avusturya firması olan Maco ile işbirliği modelleri uygulayan ve sektörde son yıllarda özellikle geliştirdiği “Kurşunsuz Pencere” ile adından söz ettiren Erpen, son olarak şehirlerin ve ortamların havasının kirliliğine yönelik yaşanan sıkıntılardan yola çıkarak “Antimikrobiyal Pencere”yi geliştirmiştir. Pazarda henüz böyle bir talep olmasa da artan nüfus yoğunluğu ve çevre kirliliğinin etkisi neticesinde bir talebin oluşacağı beklentisi sonucunda geliştirilen bu ürün, Ar&Ge bölümünün çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır.

Görüldüğü gibi firma geliştirme faaliyetlerine yön verirken pazardaki trendleri takip etmektedir. Küresel ısınmanın etkisiyle daha çok gündeme gelen çevre kirliliği konusu, dikkatlerin bu nokta üzerinde toplanmasında etkili olmuştur. İnsanların çevreye olan duyarlılığının arttığı ve bir algının olduğu günümüzde, bu trendi başarıyla takip eden Erpen, geliştirdiği pencere sistemlerinde çevreye daha duyarlı pencere sistemleri ürettiği vurgusu yaparak tüm sektör genelinde farklılık yaratmıştır. Daha sonra kurşunsuz olarak üretilen bu pencere sistemleri diğer firmalar tarafından takip edilmiş ve uygulamaya geçirilmiştir.

Yine benzer bir şekilde günümüzde sıklıkla gündeme gelen “yalıtım” konusunda Erpen’de ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Firma yetkililerinden alınan bilgiye göre yine küresel ısınmanın etkisiyle, yalıtım konusuna yönelimin artmasıyla, “duvardaki deliği kapama aracı” olarak görülen pencerelerin artık büyük bir ısı kaybına yol açtığı anlaşıldığından bu konuda geleceğe yönelik olarak yeni ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. PVC pencereler ahşap veya alüminyum malzemeli pencerelere göre daha fazla bir yalıtım imkânı sunsa da yeni geliştirilmeye başlanan bu üründe daha fazla ısı yalıtımı sağlanması amaçlanmaktadır.

Tamamen fark yaratan bir marka olma stratejisi izleyen Pakpen, ürün farklılığı ve müşteri beklentilerine cevap verecek ürün geliştirme faaliyetlerine önem vermektedir. Beş yılda plastik sektörü için altmışa yakın yeni ürün ile geliştirme faaliyetlerinde bulunan Pakpen’in Ar&Ge bölümünde dört çalışanı mevcuttur.

2009 yılında 200.000 Euro’luk bir bütçesi olan Ar&Ge departmanı kendi geliştirdiği ürünlerin yanı sıra sektördeki rakipleri takip edip, yeni uygulamaları firma içine yansıtma gayreti içine de girmektedir.

Pakpen özellikle Türkiye pazarına sunduğu Pak Siding ile dış cephe kaplamalarında pazarda öncü olmayı ve pazara ilk girmenin avantajlarını toplamayı başarmıştır. PEN sektörüne jenerik marka olan Pimapen gibi bu ürünle, sektörde jenerik marka haline gelmiştir.

PVC pencere ve kapı sektörü ile çok benzer üretim teknikleri ile üretilen dış cephe kaplamaları ve bina dışı estetik görüntü sunan PVC çit, korkuluk gibi ürünler markanın ürün portföyünü genişletmiş ve yeni bir pazar oluşturmuştur.

Pakpen, PVC pencere ve kapı sektöründe ürün geliştirme faaliyetlerine devam ederken, güncel olarak bina dış kapı sistemleri üzerinde çalışmaktadır. Bugüne kadar yaşam alanlarının içinde kullanıma uygun kapı üretilen sektörde, Pakpen geliştirme faaliyetlerini sürdürdüğü projesinde binaların dış kapılarında da güvenilir ve estetik ürünler üretmeyi amaçlamaktadır.

Rusya’da bir fabrikası bulunan firmanın özellikle Bulgaristan, Romanya, Cezayir gibi ülkelerin yanı sıra, gelişme fırsatı gördüğü Irak pazarını hedeflediği, bununla birlikte iç pazarda farklı ve özel bölümlere odaklandığı belirtilmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi dünya pazarları için yeni bir ürün olmasa da dış cephe kaplama sistemleri Türkiye pazarı için yeni olduğundan, hizmet götürülmeyen, ancak talebin oluşacağından şüphe duyulmayan bu ürün gruplarının, Türkiye pazarları için sunumu, firma tarafından yapılmıştır.

Türkiye’yi PVC pencere ve kapı sistemleri ile tanıştıran ve bu sektöre ismini veren Pimapen, sektörün öncü kuruluşudur. Bugün bir jenerik marka haline gelen Pimapen, sektörde liderliği hedefleyen uluslararası bir firma haline gelmek için uğraş vermektedir.

Bu noktada Rusya, Ukrayna, Kazakistan ve Romanya gibi pek çok ülkeye ihracat yapan Pimapenin bünyesinde bulunan Ar&Ge bölümünde sekiz çalışanı mevcuttur. Bu bölümün kendi bütçesi 400.000 Euro olarak belirtilmiştir.

Pazarda, birbirine benzer ürünler sunan firma sayısının çokluğu nedeniyle, Pimapen bu noktada farklılaşmak adına güvenlik sistemleri üzerine odaklanmış ve Ar&Ge çalışmalarını bu noktaya kaydırmıştır. Buna göre geliştirilen pencere ve kapı sistemleri rakip ürünlerden daha güvenli ve sağlam olacak, tüketicinin algısında güvenliği sağlamaya yardımcı ürün olarak konumlandırılacaktır.

İşbirliği konusunda diğer grup şirketleri ile işbirliğine giden Pimapen, Pimaş grubu altında faaliyet göstermektedir. Ayrıca grup bünyesinde kurulan Pimaş Akademi adeta bir okul gibi faaliyet gösterip, çalışanların eğitiminde önemli katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu sayede bilgili bir çalışan kadrosu oluşturmak amaçlanmıştır.

Ortalama olarak üç yılda bir piyasaya tamamen yeni bir ürün sunumu gerçekleştirmekte olan Pimapen, güncel olarak ürün geliştirme faaliyetlerinde PVC sektöründe nano-teknolojiyi kullanan bir ilk firma olma arzusu içindedir. Ancak yaşanan küresel ekonomik kriz, büyük maliyet gerektiren bu araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin bir müddet askıya alınmasına yol açmıştır.

### **5.6. Bulguların Değerlendirilmesi ve Teorik Beklentiler ile Karşılaştırılması**

Bu çalışma ile ürün geliştirme faaliyetlerinin, işletmelerin pazarlama stratejileri ile arasındaki ilişkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. İşletmelerin pazarlama stratejilerini belirlediği temeller, günümüzde yaratıcılığa ve yeniliğe dayanmaya başlamış olması ve bu temelde hareket eden işletmelerin küresel rekabet ortamında rakiplerinden farklılaşacağı düşüncesi amaca dayanak olmuştur.

Teorik bölümde yapılan araştırmalarda, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin birer göstergesi sayılabilecek “alınan patent sayıları”nın Türkiye için, gelişmiş ülkeler ile kıyaslanamayacak ölçüde az olması, Ar&Ge faaliyetlerine harcanan paranın yine kıyaslanan ülkelere göre düşük kalması, konunun uygulamaya geçirilmesinde yetersiz kalındığının bir göstergesi olabilir.

İlk başlarda yurtdışından ihraç edilen makinelerle üretim yapan; dünyadaki gelişmeleri ancak takip eden, izleyen PVC pencere ve kapı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, günümüzde sektöre girişlerin kolaylaşması, rakiplerin sayısının artması, Avrupa’daki ve özellikle Almanya’daki yabancı rakiplerin büyük kapasiteler ile çalışmasının ihracat pazarlarında yarattığı dezavantajlar gibi nedenler ile şiddetlenen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için uyguladıkları stratejilerden bir tanesi de yeni ürün geliştirmedir.

Küresel ekonomik kriz öncesi 3,5 Milyar Dolar ihracat yapabilen plastik sektörünün içinde yer alan ve ihracat rakamının tek başına yüzde yirmilik kalemini oluşturan PVC pencere ve kapı sistemleri daha öncede belirtildiği gibi günümüzde artık küresel anlamda önemli bir noktaya gelmiştir.

Sektörde yer alan büyük firmaların en büyük sıkıntısı, kalitesiz üretim yapan firmaların yarattığı olumsuz etkinin tüm sektöre mâl edilmesidir. İnceleme konusu olan altı firma sektörün yaklaşık yüzde altmışbeşini kontrol ederken hemen hemen hepsi yurt dışı pazarlarda faaliyet göstermekte ve bunun neticesinde gereken üretim standartlarına azami uymaktadırlar.

Bu konuda yaşanan sıkıntıların aşılması için firmalar ayrıca markalarına yatırım yapmışlardır. Özellikle firmaların ürün tanıtımlarını yaptıkları reklamlarında, üretim tesislerinin kapasitelerinden, ürün kalitelerinin düzeylerinden, alınan ödüllerden, gerçekleştirilen çevreci faaliyetlerden ve katılan sosyal sorumluluk projelerinden sıklıkla bahsedilmektedir. Örneğin, Fırat, bu amaçla gezici çocuk tiyatrolarını sponsor olarak desteklemektedir. Ayrıca Türk ekonomisine yaptığı katkıyı, üretimin önemini vurgulayıp “üretmek mutluluktur” sloganını kullanmaktadır. Pakpen ünlü şarkıcı Yaşar’ın yer aldığı ve “Pakpen takacaksınız, aşık olacaksınız” sloganını kullandığı reklamlarında modern, çağdaş yaşamın gerektirdiği ürün yelpazesine sahip olduğunu vurgulamaktadır. Adopen ise “dört dörtlük pencere” sloganı ile aslında en büyük hedefi olan en kaliteli ürünleri üreterek fark yaratma stratejisini desteklemektedir. Erpen ise daha önce bahsedildiği gibi çevreye duyarlı üretimin gereği olan kurşunsuz pencereleri ilk gündeme getiren firma olmuştur.

Standartlara uygun kaliteli üretim yapılırken firmaların dikkat ettiği husus, üretimde maliyetleri azaltırken kaliteden taviz verilmemesidir. “Maliyet liderliği - Kalite” arasındaki ince çizgide, yaşanabilecek olumsuzlukların önüne, ürün geliştirme faaliyetleri ile geçilmeye gayret edilmektedir. Bu nedenle ürün geliştirme faaliyetleri kapsamında yapılan çalışmalarda, yeni ürün geliştirmek kadar, mevcut ürünün fonksiyonel özelliklerinden ve kalitesinden taviz verilmeden üretim maliyetleri düşürülmüş bir ürün geliştirilmesinin de önemli bir faaliyet olduğu, sektörde inceleme yapılan firmaların hepsinin ortak düşüncesidir.

Sektör genelinde maliyet liderliğine oynayan ve bunu açıkça vurgulayan iki firmadan biri olan Fırat, vida ve cam hariç tüm parçaların üretimini kendisi gerçekleştirirken, Erpen ise sadece pencere üretimi üzerine odaklanmış ve bu dalda uzmanlaşmayı seçmiştir. Birbirinden farklı bu iki yolla firmaların hedeflerine ulaşmadaki uygulama farklılıklarının açık bir göstergesi olabilir.



Özellikle pazarlardan gelen talep ve şikayetlere göre ürün geliştirme faaliyeti gerçekleştirip gri contayı pazara sunan Egepen ise rakiplerinden önce harekete geçmenin karşılığını, “gri conta” denince sektörde ilk akla gelen firma, olarak almıştır. Bu sayede taleplere cevap verebilen bir firma algısı oluşturulmuştur.

Adopen ise pazarda pek çok tüketicinin değiştirmek istediği ancak katlanılcak maliyetin yüksek olması nedeniyle vazgeçtiği, bina içi kapı sistemleri için çok farklı bir ürün geliştirmiş, bu noktada varolan talep potansiyelini iyi öngörüp ahşap kasanın değişmesine gerek duyulmadan, varolan kasaya entegre olabilecek bir kapı geliştirmiştir. Firmanın ürün geliştirme faaliyetlerinde pazardaki potansiyel talebi önceden öngörüp harekete geçtiği bir diğer örnekte alüminyum görünümlü plastik geliştirilmesidir. Daha önceden mevcut PVC malzeme üzerine kaplama yapılması yolu ile elde edilen görüntü, Ar&Ge faaliyetleri neticesinde, daha hammadde aşamasında ürüne eklenen kimyasallar sayesinde oluşturulmaktadır. Bu sayede hem pazarda kaplama yolu ile üretilen ürünlerdeki “kaplamanın ayrılması” sorununun önüne geçilmiş, hem de maliyetlerde bir tasarruf sağlanmıştır.

Özellikle günümüzde yapılan yapıların yüksek katlı olması neticesinde pencerelerin temizliğinin zor olacağı öngörüsünde bulunan Pimapen, ürün geliştirme faaliyetlerinde bu sorunun aşılması için çalışmalar yapmakta olup, nano teknoloji desteği ile kendi kendini temizleyen pencere profillerini üretmek için çalışmaktadır.

İnceleme yapılan firmaların dört tanesinin, ürün geliştirme faaliyetlerinde yurt dışındaki başka firmalar ile işbirliği içinde olduğu görülmektedir. Bu işbirlikleri ile gerek yurt dışı pazarlarda mevcut ürünlerin Türkiye pazarına sunulması faaliyetleri gerçekleştirildiği gibi, gerekse Türkiye’de tamamen yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin önünün açıldığı görülmektedir. İşbirliği konusunda Pakpen’in tedarikçileri ile işbirliğine gittiğine açık vurgu yapması, rakiplerinden farklı ürün gruplarının portföyünde yer alması neticesinde, özellikle hammadde konusunda tedarikçileri ile daha sık bilgi alışverişi yapması şeklinde yorumlanabilir.

Firmaların, araştırma&geliştirme konularına giderek daha fazla yoğunlaşacağı tahmin edilebilmektedir. Özellikle firmaların 2000’li yıllarda kurdukları Ar&Ge bölümlerine yaptıkları yatırımların, meyvelerinin yavaş yavaş toplanmaya başlanmasıyla, bu yatırımların artarak devam edeceği öngörülebilir.

Ar&Ge faaliyetlerinin desteklenmesi amacıyla devlet tarafından çıkarılan kanun ve bu yönde firmalara sağlanan kolaylık ve teşvikler de firmaların bu kararları almasında yardımcı ek unsur olarak ortaya çıkabilir.

Burada dikkat edilen ilk husus, illa yeni bir ürün geliştirmek yerine, pazarda varolan ya da varolacağı öngörülen bir talebe yönelik ürün geliştirme faaliyetlerinde bulunulmasının gerekliliğidir. Aksi takdirde harcanan emek, sermaye ve zaman boşa gitmiş olur.

Tüm bu örnek uygulamalardan görülebileceği gibi ister büyümek, kâr etmek için olsun, ister rekabet gücü kazanılmak için işletmelerin uyguladıkları bir strateji de ürün geliştirme faaliyetleridir. Başarılı bir sonuç alınması için ürün geliştirme sürecinin tüm aşamalarının uygulanması ve pazarlama stratejileri ile birlikte çalışılıp, desteklenmesinde fayda vardır.

## 6. SONUÇ

Sanayi devriminin yüzyıllar boyunca yarattığı etki günümüzde yerini, enformasyon yani bilgi devriminin yarattığı etkiye bırakmıştır. Başlayan bu değişim ile sürecin eksenini, sanayi devrimindeki “sermaye”den “bilgi”ye doğru kaymaktadır. Bunun sonucunda eski yöntemlerle faaliyetlerine devam eden işletmeler, günümüz toplumlarının talep ve beklentilerine cevap veremez hale geldiğinden, sermayesini bilgiye dayandıran, bilgiyi sadece kullanan değil aynı zamanda üreten işletmeler, ekonomik anlamda sadece haritalar üzerinde kalan sınırları aşır, küresel pazarlarda da faaliyet gösterebilecek, rekabet gücüne sahip hale gelebileceklerdir. Tüm bunlar ile birlikte tüketicilerin talep ve beklentileri karşılanacak, maliyetler azaltılıp, verimlilik arttırılacak ve son olarak da yeni ürün veya hizmetler geliştirilip pazarlara sunulabilecektir.

Giderek ekonomik anlamda büyümenin itici gücü haline gelen bilgi, üretildiği, yayıldığı ölçüde, bireylere, işletmelere, endüstrilere ve ülkelere olumlu katkı yapabilecektir. Bu noktada üretilen bilginin vakit kaybedilmeden teknik ve ticari başarıya dönüştürülmesi önemlidir.

Küreselleşen dünya pazarlarındaki artan rekabet ortamında işletmelerin organizasyonel yapıları, uyguladıkları taktik ve stratejiler, üretim yöntemleri, ürettikleri ürünler ve bunların gerek kalitesi, gerekse fiyatlarının giderek benzerleştikleri bir dönemde yaşamaktayız. Bu şartlar, işletmelerin giderek daha düşük kâr marjları ile çalışmalarına sebep olmakla birlikte, işletmelerin gelecekteki hedef ve vizyonlarına ulaşması yönünde bir engel teşkil etmeye başlamıştır.

Bu durumun aşılması için, işletmeler aradıkları çıkış noktasını, yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerine dayanan stratejiler geliştirmekte bulmuşlardır. Bu faaliyetler genel olarak büyük maliyetler gerektirdiği ve geri dönüşlerinin uzun zaman almasından dolayı, çeşitli mekanizmalar oluşturulmuştur.

Bu mekanizmalara, devlet tarafından teknoparkların kurulmasının teşvik edilmesi, işletmelerin Ar&Ge faaliyetlerinde bulunmasının desteklenmesi, işletmelerin kendi aralarında veya üniversitelerle kurdukları işbirliği modelleri örnek gösterilebilir.

Türkiye’deki uygulamaları çok uzun yıllara dayanmasada, bu mekanizmalar, gelişmiş ülkelerin uzun yıllardır uyguladıkları stratejilerin birer ürünüdür. Sözü edilen bu mekanizmaların doğru işletilmesi sonucunda ortaya çıkan yaratıcı, yenilikçi ürün ve fikirler işletmelerin stratejilerini uygulamalarındaki en önemli amaçtır.

Günümüzde yenilikçilik bir seçenek olmaktan çıkmış; tamamen bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin bu konuyu göz ardı etmeden düşünmesi, yenilikçilik faaliyetlerini geriden takip eden değil, bizzat geliştiren olmaları gerekir. Yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerine önem veren işletmeler, tüketicilerin istek ve beklentilerine uygun yeni ürünler geliştirerek rakiplerinden bir adım öne geçebileceklerdir. Benzer ürünler arasında yarattığı farkla öne geçmiş olmanın etkisiyle, işletmenin ürünleri, rakip işletmelerin ürünlerinden daha fazla bir bedel ödemeye razı olunarak satın alınabilecek, bu sayede de işletmenin kârlılığı yükselebilecektir.

Yeni müşteriler kazanmanın yanı sıra, mevcut müşteriye elde tutmanın giderek zorlaştığı günümüzde, rekabet ortamında işletmeler yeni ve yaratıcı fikirler ile farklılaştırma yoluna gittikleri takdirde, tüketicilerin markaya olan bağımlılıkları artacak ve müşteri sadakati sağlanacaktır. Bunun sonucunda müşterilerin ürün veya hizmetin fiyatı karşısındaki hassasiyeti azalacak ve işletme, rekabete karşı daha yalıtılmış bir ortamda faaliyetlerini sürdürebilecektir.

Ürün tasarımı Türkiye’de az sayıdaki firmada gerektiği ölçüde ve ağırlıkta ele alınmaktadır. Bu da firmaların birçok konuda dışa bağımlı hale gelmesine yol açmış, rekabet güçlerini olumsuz etkilemiştir. Sadece taklit ve benzer ürünleri üreterek faaliyetlerine devam eden işletmelerin küresel rekabete dayanmaları zorlaşmaktadır.

İhracatı giderek artan bir grafik izleyen Türkiye’nin geçmişe oranla kat ettiği büyük mesafe ilk başta olumlu gözüksede, yapılan bu ihracatın içinde, ithal edilen ileri teknoloji gerektiren ara malların yüksek oranda bulunması, aslında ürün geliştirme faaliyetlerinin çok da fazla önemslenmediğinin bir göstergesidir.

Yenilikçi rekabetin temelinde de nitelikli işgücü yer almaktadır. Ürün fikrini üreten ve ürün fikrini ticari ürüne dönüştüren insandır. Bu bakımdan, nitelikli işgücü bu alandaki en önemli ve kritik başarı faktörü olmaya devam etmektedir.

Nitelikli işgücünün işletmelere maliyeti, gelişmiş dünya ülkelerde son derece fazladır. Genç ve dinamik bir nüfusa sahip Türkiye’de ise gerekli şartların oluşturulması ve teşviklerin kullandırılması ile nitelikli işgücünü bulmak daha kolay ve ucuzdur. İşletmeler, kısa vadeli düşünmek yerine uzun vadeli hedefler belirleyip, stratejik planlarını oluşturdukları takdirde, nispeten daha ucuz ve nitelikli olan bu işgücünü tercih edip kullandığı zaman, Türkiye’de bilgiyi transfer edip kullanmak yerine kendi bilgisini üretip, ihraç edebilecektir.

İhracat sayesinde ülkeye nakit girişi de sağlanabilecek; dolayısıyla, ülkenin üretip, pazarlamasını yaptığı yeni ürünler, milli gelirin artışına olumlu yönde etki edebilecektir. Milli gelirin artışı bir döngü hareketi ile yeni yatırım imkânlarının ortaya çıkmasına yol açar ki; bu da istihdam sorunu yaşayan Türkiye gibi ülkelerin, bu sorunlarının çözümünde önemli rol oynar.

Ürün geliştirme bunların yanı sıra bilgi birikiminin ve deneyiminin artmasına Bu yol, neden olacak ve ülkedeki sanayinin teknolojik düzeyini de kısa sürede arttıracaktır. Sonuç olarak ürün geliştirme faaliyetlerinin ülkeler üzerindeki etkisi ele alındığında, kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasının yolunun açıldığı, bilgi birikiminin arttığı, ulusal teknolojinin oluşturulduğu görülebilecektir.

İşletmecilik açısından bakıldığında, işletmelerin başarıları günümüzde yeni ürün geliştirme kabiliyetlerine bağlıdır. Sürekli dinamik ve gelişim içinde olan rekabet ortamında bile yeni ürünler ile yeni pazarlara ulaşılma fırsatı yakalanabileceği ve rekabet avantajı sağlanılabilecektir. İşletmelerin, tüketici tarafından bir bütün olarak değerlendirilen ürünlerinin, kendi içindeki üç düzeyi ve bu düzeylerdeki tüm özelliklerin birbirine son derece benzediği günümüzde, işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için ürün ya da hizmetlerinin mevcut özelliklerine yeni özellikler ekleyebilen veya tamamen yeni ve yaratıcı ürün veya hizmetleri piyasaya sunabilen ürün geliştirme süreçlerini uygulamaları gerekir. Bununla birlikte, bu sürecin anlık, proje bazlı olması yerine, sürdürülebilir bir nitelik taşıması asıl önemli ve gerekli olan husustur.

## KAYNAKÇA

- AB'ye Uyum Sürecinde Otomotiv Sektörü Rehberi.** İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2008.
- Akyüz, Birol. “Ürün Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Araç ve Teknikler: Türk Seramik Sektöründe Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- “Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Kanunu” (5746 S.K.), Resmi Gazete, 26814 ,12.3.2008.
- Anderson, H. Carol, Julian W. Vincze. **Strategic Marketing Management.** Boston: Houghton Mifflin Company, 2000.
- Avşar, Özlem. “Pazarlama Stratejisi Olarak Yeni Ürün Geliştirmenin Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisi ve Gıda Sektöründe Örnek Bir Uygulama ”. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Aydın, Oğuz Alpay, Osmançavuşoğlu Atanur, “Teknopark İstanbul”, **SSM Dergisi**, s.3 (2009): 52-54.
- Aydın, Üzeyir, Ahmet Oğuz. “Teknolojik Yenilik ve Buluşçuluk için Türkiye’de Eğitim ve İnsan Kaynakları Stratejisi”. **Bilgi, Ekonomi ve Yönetim.** Ankara: Tübitak Yayınları,2008.
- Başok, Bora. “Tasarım-Pazarlama Ekseninde Yeni Ürün Geliştirme Yöntemlerinin İrdelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- Bearden, O. William, Thomas N. Ingram, Raymond W. La Forge. **Marketing Principles and Perspectives.**4. bs. New York: McGraw Hill, 2004.
- Borja de Mozota, Brigitte. **Tasarım Yönetimi.** çev. Sibel Kaçamak. İstanbul: Media Cat Yayınları, 2005.
- Compton, W. Dale. **Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi.** çev. Gül E. Okudan. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Çakınberk, Arzu. “Stratejik İttifaklar ile Büyüme Stratejisi ve Kaynaklar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Dahan, Gresi Sanje. “Organik Gıda Sektöründe Niş Pazarlama Stratejileri”. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- David, R. Fred. **Strategic Management.** 12. bs. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

- Demir, Hulusi, Şevkinaz Gümüőođlu. **Üretim Yönetimi**. 6. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Dericioğlu, M. Kaan, “ Yenilik ve İşbirliklerinde Buluşlar, Patent ve Rekabet Gücü”, **TTGV Yenileşim Dergisi**, s.1 (2009): 61-67.
- Duman, Yaprak “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Yaratma Açısından Değer Temelli Pazarlamada İşşisel Pazarlamanın İncelenmesi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**. 6. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- Gegez, A.Ercan. **Pazarlama Araştırmaları**. 2. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2007.
- Hollesen, Svend. **Global Marketing**. 4. bs. Edinburgh: Prentice Hall,2007.
- İlhan, Fulya. “Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2006.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Pazarlama Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Kalça, Adem, Yeşim Atasoy. “Ekonomik Büyüme Aracı Olarak Bilgi Yayılımları ve İnovasyon”. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim. Ankara: Tübitak Yayınları, 2008.
- Kara, Ferhat “Üniversite & Sanayii İşbirliği ve Yenilikçilik”, **TTGV Yenileşim Dergisi**, s.1 (2009): 58-61
- Kaya, Muammer. **Türkiye’de Araştırma-Geliştirme: Ne durumdayız? Ne Yapmalıyız?.** Ankara: TİSK Yayınları, 2007.
- Kırcova, İbrahim. **İnternette Pazarlama**. İstanbul: Beta Yayınları, 2005.
- Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**. 10. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1999.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
- Kotabe, Masaaki, Kristiaan Helsen. **Global Marketing Management**. USA: John Wiley & Sons Inc., 2000.
- Kotler, Philip. **Marketing Management**. 10. bs. Boston: Pearson, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Kotler ve Pazarlama**. çev. Ayşe Özyağcılar. 2. bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.
- \_\_\_\_\_. **A Framework for Marketing Management**. 4.bs. New Jersey: Prentice Hall, 2009.
- Krajewski, J. Lee, Larry P. Ritzman. **Operations Management-Processes and Value Chains**. 7. bs. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

- Kumkumoğlu, Süreyya. “Uluslar arası Pazarlarda Yeni Ürün Geliştirme Stratejisi Açısından Rekabet Avantajı ve Türk Ev Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Küçükerman, Önder. **Endüstri Tasarımı**. 1. bs. İstanbul: YEM Yayınları, 1996
- Malhotra, Manoj, Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman. **Operations Management-Processes and Value Chains**. 8. bs. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- Matheson, David, Jim Matheson. **Akıllı Örgüt – Stratejik Ar&Ge ile Değer Yaratma**. çev. Meral Tüzel. İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1999.
- Mirze, Kadri. **Introduction to Business**. İstanbul: Literatür Yayınları, 2006.
- “Motorlu Araçların Motorlarından Çıkan Gazların Havayı Kirlletmesine Karşı Alınacak Tedbirlerle İlgili Tip Onayı Yönetmeliği ( 70/220/AT )”. **Resmi Gazete**. 25239, 24.9.2003.
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. 15. bs. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2006.
- Paker, F.Ali. “Ürün Geliştirme Süreçlerinin Tasarım Yönetimine Etkileri; Otomotiv Sanayi”. Yüksek Lisans Tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Payzın, Erbil ve diğ.. **Yenilikçilik ve AR & GE Destekleri**. İstanbul: İSO Yayınları, 2007.
- Perreault, D. William, E. Jerome McCarthy. **Basic Marketing: Global Managerial Approach**. USA: Irwin, 1996.
- Porter, Michael E. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. çev. Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayınları, 2000.
- Süzer, D. Hande, “Türkiye’nin Silikon Vadileri” **Capital Dergisi**, s.3 (2004): 30-35
- Tek, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri**. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Tiryaki, Gülcan. “Yeni Bir Ürün Tasarımında Süreç Analizi”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 2004.
- Tunalı, İsmail. **Tasarım Felsefesine Giriş**. 2. bs. İstanbul: Yapı Yayın, 2004.
- Uğurlu, Kaplan. “Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul’daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Ülgen, Hayri, Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 2. bs. İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.



Ünlü, Bahadır. “Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Türkiye Toz Tatlı Pazarında Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Üreten, Sevinç. **Üretim-İşlemler Yönetimi**. 5.bs. Ankara; Gazi Kitabevi, 2006.

Üreyen, Refik. **Ürün Geliştirme Kılavuzu**. İstanbul: İSO Yayınları, 2007.

Walker, C. Orville, Harper W. Boyd, John Mullins, Jean Claude Larreche. **Marketing Strategy**, 4. bs. Boston: McGraw Hill, 2003.

Wheelen, L. Thomas, J. David Hunger. **Strategic Management and Business Policy**. 11. bs. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

## INTERNET KAYNAKLARI

Avrupa Patent Ofisi (<http://www.epo.org>) [19.05.2009 ]

Bayhan, Deniz. “Eskişehir İli İnovasyon Stratejileri İçin Kapasite Oluşturma Projesi”. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Sunum Notları. <http://www.ttgiv.org.tr/page.php?id=1009> [24.12.2008].

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-08-091/EN/KS-SF-08-091-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-091/EN/KS-SF-08-091-EN.PDF) [15.06.2009]

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Yapay\\_zeka](http://tr.wikipedia.org/wiki/Yapay_zeka) [14.05.2009]

[http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/com\\_staff\\_wp2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/com_staff_wp2009_en.pdf) [04.06.2009]

[http://www.superfresh.com.tr/tr\\_hakkimizda.asp?mm\\_id=1&lang\\_id=tr](http://www.superfresh.com.tr/tr_hakkimizda.asp?mm_id=1&lang_id=tr) [07.06.2009]

[http://www.gfk.com/gfkturkiye/research\\_types/qualitative\\_research/index.tr.html](http://www.gfk.com/gfkturkiye/research_types/qualitative_research/index.tr.html)[05.03.2010]

[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/021605/23929](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021605/23929) [15.03.2010]

<http://www.akerpatent.com/dokuman1> [15.03.2010]

<http://www.marmarateknokent.com.tr/UserFiles/istatistik.xls> [15.03.2010]

<http://www.atateknokent.com.tr/techno.asp?x=30&lng=tr> [15.03.2010]

<http://www.pukad.org/hakkimizda.html> [24.04.2010]

[http://www.insaatyapimarket.com/index.php?category\\_nox=1&content\\_nox=123](http://www.insaatyapimarket.com/index.php?category_nox=1&content_nox=123) [24.04.2010]

[http://www.winworld.net/tr/haber\\_goster.php?haber\\_id=1184](http://www.winworld.net/tr/haber_goster.php?haber_id=1184) [24.04.2010]

[http://www.yapi.com.tr/HaberDosyalari/Detay\\_turkiye-pvcde-birinci-siraya-oyunuyor\\_613.html?HaberID=53978](http://www.yapi.com.tr/HaberDosyalari/Detay_turkiye-pvcde-birinci-siraya-oyunuyor_613.html?HaberID=53978) [24.04.2010]

## **ÖZGEÇMİŞ**

Özgür Pakünlü, 02 Ağustos 1984 tarihinde İstanbul’da doğdu. Lise öğrenimini 2002 yılında Vefa Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2006 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümünü bitirdi. Halen Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı’na kayıtlıdır. Bir otomotiv şirketinde konstrüktör mühendis olarak çalışmaktadır.

**İletişim Bilgileri:** ozgpak@gmail.com