

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE YENİ ÜRÜN
GELİŞTİRME SÜRECİNİN İRDELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bora BAŞOK

DANIŞMANI : Yrd.Doç.Dr. Müjde KER-DİNCER

İZMİR-2007

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunduğum ***“BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNİN İRDELENMESİ”*** adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Bora BAŞOK

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve sayılı kararı ile oluşturulan jüri, Halkla İlişkiler anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Bora BAŞOK'un "BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNİN İRDELENMESİ" başlıklı tezini incelemiş ve adayı/...../..... günü saat 'da süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

BAŞKAN

Başarılı ☐

Başarısız ☐

ÜYE

Başarılı ☐

Başarısız ☐

ÜYE

Başarılı ☐

Başarısız ☐

Not: Yüksek Lisans Tezi Savunma Süresi asgari 45 dakika - azami 90 dakikadır.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER.....	X
TABLOLAR	XIII
KISALTMALAR.....	XIV
GİRİŞ	XV

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ

1.1. PAZARLAMA VE PAZARLAMA İLETİŞİMİ	1
1.1.1. Pazarlama Kavramı Ve Tanımı	1
1.1.2. Pazarlama Karması.....	5
1.1.3. Pazarlama İletişimi Kavramı Ve Tanımı.....	15
1.1.4. İletişim Sistemi Ve Pazarlama İletişimi Sistemi	18
1.1.5. Pazarlama İletişiminin Amaçları.....	26
1.1.6. Pazarlama İletişimi Karması	32

1.2. PAZARLAMA VE PAZARLAMA İLETİŞİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ.....	37
1.2.1. Üretim Odaklı Aşamalar.....	39
1.2.2. Pazarlama Odaklı Aşamalar.....	41
1.2.3. İlişkisel Pazarlama Anlayışı	44
1.3. BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ KAVRAMI, TANIMI, ÖZELLİKLERİ.....	54
1.3.1 Bütünleşik Pazarlama İletişimi Kavramı Ve Tanımları	54
1.3.2.Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Özellikleri Ve Yararları.....	66
1.3.3 Bütünleşik Pazarlama Ve Marka İletişim.....	73

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

2.1. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEYE GİRİŞ	81
2.2. YENİLİK STRATEJİSİ	86
2.2.1. Yenilik Disiplini.....	87
2.2.1.1. Yeniliğin Kaynakları.....	87
2.2.1.2. Yenilik Prensipleri	92
2.2.1.3. Yenilikçi Olmanın İnatçı Yolları	93
2.2.2. Yeni Ürün Stratejileri.....	94

2.2.2.1. Ortak Strateji ile İlişkiler.....	94
2.2.2.2. Alternatif Ürün Geliştirme Stratejileri	96
2.2.2.3. Proaktif Stratejilere Karşı Reaktif Stratejiler.....	98
2.2.2.4. Yeni Ürün Geliştirmede Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon.....	103
2.2.3. Yeni Bir Ürün İçin Strateji ve Plan Oluşturulması.....	105
2.2.3.1. Strateji ve Plana İhtiyaç	106
2.2.3.2. Kapsamlı Bir Strateji ve Planın Anahtar Elementleri.....	107
2.2.3.3. Strateji ve Planın Oluşturulması	113
2.3 FIRSAT SAPTAMA.....	115
2.3.1. Pazar Tanımlanması ve Pazara Giriş Stratejisi	115
2.3.1.1. Arzu Edilen Pazar Karakteristikleri	116
2.3.1.2. Pazar Profili Analizi.....	123
2.3.1.3. Pazar Tanımı.....	127
2.3.1.4. Pazar Tanımlama Temelleri	128
2.3.2 Pazar Fırsatlarını Belirlemek Ve Hedefe Yönelik Değer Sunumları Geliştirmek.....	131
2.3.2.1. Pazarlama Fırsatı Nedir ?	132
2.3.2.2. Yeni Pazarlama Fırsatları İçin Başlıca Kaynaklar Nelerdir ?	132
2.3.2.3. Daha Çok Vaat Eden Fırsatlar Bulabilmek İçin, Bir Şirket Kendi İçinde Nasıl Organize Olabilir?.....	138
2.3.2.4. Şirketlerin Mümkün Olan Büyüme Yolları Nelerdir?.....	142

2.3.2.5. Bir Şirket Mevcut Fırsatları Nasıl Tartabilir ve Uygun Olanı Nasıl Seçebilir?	144
2.3.2.6. Bir Şirket Yeni Ürünleri Ve Hizmetleri Sunmadaki Başarı Oranını Nasıl Yükseltebilir?	145
2.3.2.7. Üzerinde Düşünülecek Sorular	147
2.3.3. Pazarlama Öncelikleri, Kararları	148
2.3.3.1. Pazarlama Operasyon Kararları	149
2.3.3.2. Pazarlama Planı Oluşturulması.....	150
2.3.3.3. Bir Mühendislik, Tasarım Firmasını Seçerken Göz Önünde Bulundurulmalar	153
2.3.4. Fikir Oluşumu	154
2.3.4.1. Fikir Kaynakları	155
2.3.4.2. Fikir Oluşum Metotları	158
2.3.5. Yeni Ürünler İçin Konsept ve Fikirlerin Değerlendirilmesi	168
2.3.5.1. Fikir ve Konsept Değerlendirmesinin Amaçları	168
2.3.5.2. Yeni Ürün Fikirlerinin Yargısal Gözlenmesi	170
2.3.5.3. Yeni Ürün Konseptine Yönelik Müşteri Tepkilerini Test Etmek	172
2.4 TASARIM SÜRECİ	175
2.4.1 Tasarım Sürecine Genel Bir Bakış	175
2.4.1.1. Tasarım Süreci.....	177

2.4.1.2. Tasarım Sürecinin Anahtar Yönleri.....	181
2.4.2. Ürün Geliştirmede Tasarımın Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi	183
2.4.2.1. Pazarlama – Tasarım İlişkisi.....	184
2.4.2.2. Tasarım – Araştırma ve Geliştirme İlişkisi	185
2.4.2.3. Üretim – Tasarım İlişkisi.....	185
2.4.3. Müşteri İsteklerinin Tanımlanması	187
2.4.3.1. Tüketici Pazarının Demografik ve Ekonomik Özellikleri	187
2.4.3.2. Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler	190
2.4.4. Algısal Haritalama	192
2.4.4.1. Müşteriler Algılamalara Dayanarak Satın Alması.....	192
2.4.4.2. Algısal Haritalar	196
2.4.4.3. Değer Haritaları Ve Müşterinin Öncelikleri	198
2.4.5. Stratejik Ürün Konumlandırma ve Müşteri Tercihleri	202
2.4.5.1. Müşteri Tercihleri Ve Ürüne Yer Edindirme	202
2.4.5.2. Ürüne Yer Edindirmenin Stratejik Rolü	203
2.4.5.3. Özet	206
2.4.6. Ürün Mimarisi	207
2.4.6.1. İyi Bir Ürün Mimarisi Oluşturmanın Ön Gereklilikleri	208
2.4.6.2. Modüler İntegrale Karşı: Hangisi Daha İyi?	209

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE TASARIM DURUM ÖRNEKLERİ

3.1. BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ...	210
3.1.1. Paketli Müşteri Ürünü Vakası : Çamaşır Deterjanı	210
3.1.1.1. Pazar Tanımı	211
3.1.1.2. Fikir Gelişimi	212
3.1.1.3. Konsept Değerlendirmesi Ve Düzeltmeler	216
3.1.1.4. Ürün Tatmini ve Kalite	217
3.1.1.5. Tahminler ve Değerlendirmeler	220
3.1.1.6. Pazarlama Karması.....	221
3.2. TASARIM DURUM ÖRNEKLERİ VE ÖRNEK UYGULAMALAR	224
3.2.1 Kelebek Mobilya.....	224
3.2.2. Eston İnşaat	242
3.2.3. Kusch+Co	250
3.2.4. Lindner	258
3.2.5. Koleksiyon Mobilya	264
3.2.6. Urban Space Management (Kentsel Mekân Yönetimi)	268
SONUÇ	274
KAYNAKÇA	276
ÖZET	287
ABSTRACT.....	288

ŞEKİLLER

Şekil 1. Pazarlama Kavramındaki Değişim.....	2
Şekil 2. 4 P Çerçevesi.....	6
Şekil 3. İletişim Sürecinin Öğeleri.....	20
Şekil 4. Pazarlama İletişimi Süreci	23
Şekil 5. Pazarlama ile Pazarlama İletişimi İlişkisi.....	25
Şekil 6. Etkilerin Hiyerarşisi Modeli.....	30
Şekil 7. Pazarlama İletişiminin Tarihsel Gelişim Süreci.....	47
Şekil 8. İşletme Yapıları ve Pazarlama İletişiminde Evrim.....	51
Şekil 9. Pazarlama Çaprazı.....	52
Şekil 10. Müşteriyi Etkileyen İletişim Unsurları.....	56
Şekil 11. Pazarlama Karışımı ve Bütünleşik Pazarlama İletişimi.....	63
Şekil 12. Marka Denkliğinin Yönetimi.....	76
Şekil 13. Marka Değeri (Denkliği) Nasıl Yaratılır?.....	77
Şekil 14. Yeni Ürün Stratejileri	98
Şekil 15. Olanaklar Matrisi.....	99
Şekil 16. Yenilik Ürünlerinin Market İhtiyacı Veya Teknolojik Fırsatlar Üzerine Sonuçlanması Oranları	103
Şekil 17. Çapraz Fonksiyon Entegrasyonu	105
Şekil 18. Tipik Bir Rekabet İçinde Yeni Ürün Geliştirmede Gecikme Ve Başarısızlık Etkenleri	107
Şekil 19. Yeni Ürün Geliştirmede Çalışma Şekli: 200 Firmanın Karşılaştırmalı Sonuçları	108
Şekil 20. Yeni Ürün Doğuşu Ve Yaşam Döngüsü Safhaları.....	115
Şekil 21. Arzu Edilen Pazar Karakteristikleri	117
Şekil 22. Pazara Girişe Göre Pazar Payları	118

Şekil 23. Maliyet-Üretim İlişkisi	121
Şekil 24. Pazar Profil Analizinde Göz Önüne Alınacak Bazı Faktörler.....	125
Şekil 25. Faktörleri Notlama Skalası	126
Şekil 26. Ürün Formu Psikolojik Segment İlişkisi	129
Şekil 27. Tüketicilerin İsteklerini Dinlemek	134
Şekil 28. Çelişen İsteğe Başarıyla Çözüm Getirmiş Olan Ürünler	135
Şekil 29. Yeni Fırsatlar Bulmak İçin Tüketim Zincirini Kullanmak	136
Şekil 30. Müşteri Faaliyet Çevrimi	137
Şekil 31. Stratejik Boşluk Modeli.....	140
Şekil 32. Talebi Büyütmenin Dokuz Yolu	143
Şekil 33. Fikir Oluşum Süreci.....	155
Şekil 34. Kapı Tutucu Ağı Çalışması.....	160
Şekil 35. Ar-Ge Personelinin Olası İletişiminin Aralarında Bulunan Mesafeye Bağlı Olarak Değişimi	161
Şekil 36. Bir Kol Saati İçin Mühendislik Terminolojileri Ve Pazar Segmentleri	164
Şekil 37. Synetics, Inc, Cambridge Şirketinin Bir Toplantı Akışı.....	168
Şekil 38. Yeni Ürün Fikirleri Aşınım Oranı.....	169
Şekil 39. Yargılayıcı Tarama Kriterleri.....	171
Şekil 40. Konsept Testi İçin İpuçları	174
Şekil 41. Tasarım Süreci.....	175
Şekil 42. Yeni Ürün Tasarım Süreci.....	177
Şekil 43. Fonksiyonlar İçinde Ve Arasında Oluşacak Aksaklıkların Oluşturacağı Zayıflıklar.....	186
Şekil 44. Lens Modeli	194
Şekil 45. Ağrı Dindiricilerin Algısal Haritası	197
Şekil 46. Toplu Taşıma Servisinde Algısal Harita.....	198
Şekil 47. Ağrı Kesiciler İçin Değer Haritası	200

Şekil 48. Algısal Haritaların Ve Değer Haritalarının Yönetimsel Kullanımı	205
Şekil 49. Modüler Mimarinin Avantaj Ve Dezavantajları	209
Şekil 50. Ev Çamaşır Temizleme Ürünleri İçin Hipotetik Hiyerarşik Pazar Tanımı	212
Şekil 51. Çamaşır Deterjanlarının Tipik Farklılıklarını Anlama Skalası	214
Şekil 52. İlgili Çamaşır Deterjanları İçin Hipotetik Algısal Harita	215
Şekil 53. Alternatif Senaryolar İçin Hipotetik Algısal Harita	217
Şekil 54. İletişim Konumlandırması İçin Fiziksel Özelliklerin Seçilmesi Birleşik Analizi	218
Şekil 55. Satın Alım Potansiyelinin Değerlendirilmesi.....	220
Şekil 56. Alternatif Senaryoların Simülasyonu.....	221
Şekil 57. Örneklemenin Etkilerinin Hesaplanması.....	222
Şekil 58. MLŞ'nin Satışlar Üzerindeki Pazarlama Taktiklerinin Etkilerine Bakış Açısı	223

TABLÖLAR

Tablo 1. Pazarlamada 4P ve 4C Bağlantısı	7
Tablo 2. Yaygın İletişim Ortamları (Araçları).....	35
Tablo 3. 7P ve 7C Bağlantısı	37
Tablo 4. Klasik ve Bütünleşik İletişimler	65
Tablo 5. Bütünleşik Pazarlama İletişiminde 4E ve 4C	72

KISALTMALAR

Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
ÇFT	Çekirdek Fayda Teklifi
DEC	Digital Equipment Corporation
ET	Enformasyon Teknolojisi
EUREKA	Avrupa Pazar Odaklı Ar-Ge ve Yenilik Kuruluşu
GM	General Motors
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
IBM	International Business Machines
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MITI	Ministry of International Trade & Industry
MLŞ	Müşteri Laboratuvarı Şirketi
NASA	National Aeronautics and Space Administration
P&G	Procter and Gamble
SWOT	Strength Weakness Opportunities Threats
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
USM	Urban Space Management

GİRİŞ

Üretimin kitlesel bir nitelik kazanarak büyük boyutlara ulaştığı, hatta artık ürünlerin kitlesel üretim dışında kişiye özel renk, dekor, tasarım ve ürün şekilleri kullanılarak tasarlanmandığı, bilinçli tüketici sayısının gün geçtikçe arttığı bu bağlamda tüketici istek ve beklentilerinin sürekli değiştiği ve tatmin düzeyinin yükseldiği, küreselleşme ile birlikte rekabetin boyutlarının her geçen gün büyüdüğü, çok geniş bir alana yayılmış tüketicilere mal ve hizmetlerin ulaştırılabilmesi için kullanılan aracı kurumların arttığı günümüzde pazarlama ve pazarlama iletişimi kurumlar açısından büyük önem kazanmıştır.

Bu çalışmada yeni bir ürünün geliştirilmesi noktasında bütünleşik pazarlama iletişimi ve yeni ürün stratejileri fonksiyonlarının çalışma bütünlüğü incelenecektir. Zira gelişen teknoloji ile birlikte artık üretim yapmak girişimciler için kolaylaşmış, geçmişte firmalar için sorun olan üretim verimliliği ve ekonomik analiz gibi konular, üretimde hammaddenin insandan makineye dönmesi, enerji ve uzman işgücü temininin kolaylaşması, sermayenin geçmişe oranla tabana daha fazla yayılması ve dolayısıyla finanssal risklerin azalması nedeniyle sorunlar etkisini yitirmeye başlamış, bununla beraber değişim beraberinde yeni sorunları getirmiştir.

Küreselleşme sonucu pazarlar arası sınırlar ortadan kalkmış, yerel veya küresel bazda tüm pazarlar tam rekabetçi hale dönüşmüştür. Küreselleşmeyi sağlayan iletişim ağları sayesinde artık herhangi bir pazarda üretim yapan bir firma ve dolayısıyla analistler veya uzmanlar için sorun ürün yığınları içerisinde seçim yapılması esnasında tercih edilebilme çabasıdır. Bu noktada yeni bir ürünün soyut ve somut olarak sahip olduğu değerler yardımıyla farklılaşabilmesi ve tercih edilmesi ağırlıklı olarak tasarım-bütünleşik pazarlama iletişimi tabanlı bir yeni ürün geliştirme çalışmasına ihtiyaç duymaktadır.

Dünyada küresel ekonomide ve iş dünyasında yaşanan bu gelişmeler, tüm işletmeleri değişime uymak ve yaşanan bu değişiklikleri takip etmek zorunda bırakmıştır. Bu durum tüm yöneticilerin, yeni ürün geliştirme adımlarında bugüne kadar uyguladıkları geleneksel yönetim anlayışlarını, yönetim karar ve süreçlerini yeniden

sorgulamasına, gözden geçirmesine neden olmakta, işletme yönetimlerinin verimlilik, hedef kitle algısı ve beklentisi, müşteri ilişkileri, müşteri tatmini kavramlarına daha fazla önem verme zorunluluğunu gündeme getirmektedir. Yaşanan değişim, yöneticileri “Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yaklaşımı” kavramı ile tanıştırmıştır. Bu noktada pazara sunulacak yeni ürünlerin geliştirilme ve uygulama süreci çalışmaları geniş bir vizyon ve ileri bir öngörü içerisinde ele alınarak bütünleşik pazarlama iletişimi kapsamında incelenmelidir.

Yeni ürün geliştirme, rekabete dayalı günümüz pazarlarında, pazarlara yeni girmek arzusunda olan girişimcilere ezici rekabet baskısı altında dayanabilme gücünü, pazarlarda hakimiyetlerini sağlamış firmalara ise mevcut konum ve üstünlüklerini koruma yeteneğini vermektedir. Küreselleşmenin bir getirisi olarak algıladığımız yeni ürün geliştirme bu noktada aynı küreselleşmenin kendisi gibi hem onu yaratan için bir fırsat hem de kendine karşı bir tehdit oluşturmıştır. Bu sebeptendir ki şirketler sürekli nitelikte reaktif ve pro aktif stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Yeni ürün geliştirme çabaları büyük kitlelere vereceği fayda teklifi ve mesajlar göz önüne alındığında bu yapıları itibariyle büyük bir ödül ve tehlikeli bir riski beraberinde taşırlar. Bu noktada verilmesi gereken kararlar, birbiriyle ilgili her kilit departmanın doğru kararlarının bir sonucu olmalıdır. Üst üste kurgulanacak bu kararların doğruluğu ve isabet oranı başarıya ulaşmada bir birbirini desteklemelidir. Bütünleşik pazarlama iletişiminde yeni ürün geliştirme konusunun anlatmaya çalıştığı öz, bu sürecin hangi şekilde işlemesi gerektiğidir.

İletişim açısından bir sinerji yaratmaya olanak sağlayan bütünleşik pazarlama iletişimi ile geleneksel olarak birbirinden bağımsız kullanılan iletişim araçları güçlü bir etkiye ulaşılan yolla birleştirilmekte ve iletişimin etkisi, parçalarının toplamından çok daha büyük olmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi, tüm hedef kitlelere bütün kullanılan kanallardan tutarlı ve uyumlu mesajlar dizisi iletebilmeyi sağlamaktadır. Bu noktada üretim için alınacak kararlardan başlayarak, ürünün hayat döngüsü içinde bulunduğu tüm aşamalarda araçlar ve mesajlar arasındaki tutarlılık ve sinerjik etki sonucunda, ortaya çıkan iletişim, ürünü çok daha başarılı çok daha etkin ve verimli

kılmaktadır. Bu doğrultuda bütünleşik pazarlama iletişimi ile geleneksel pazarlama yaklaşımları karşılaştırıldığında, bütünleşik pazarlama iletişiminin ürüne ve ürün hayat döngüsüne artı bir değer sağladığı görülmekte ve bu durum günümüzde pek çok yönetici tarafından kabul edilmektedir.

Dünya’da yeni ürün geliştirmeyi en başarılı şekilde yapan kurumların küresel şirketler adını verdiğimiz girişimler olduğunu görmekteyiz. Bunlar çok büyük sermayeli, kurumsallaşmış yani kurum kültürünü, kurum kimliğini, kurum imajını ve buna bağlı alt marka imajlarını oturtmuş ve benimsetmiş şirketlerdir. Burada gözlenen yeni ürün geliştirme çalışmalarının kendi oluşturulma sürecinin dışında belirli bir altyapı kurgusunu da gerektirdiğidir. Bu bağlamda bütünleşik pazarlama iletişiminde yeni ürün geliştirme sürecinin detaylı olarak ele alınıp incelenmesi literatüre ve uygulama alanlarına yenilik ve bütünlük getirmesi açısından önemlidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ

1.1. PAZARLAMA VE PAZARLAMA İLETİŞİMİ

Geçmişten günümüze ekonomik, sosyal, siyasal, hukuki, teknolojik vb. pek çok boyutta yaşanan gelişim ve değişimler, işletmeleri pazarlama ve yönetim anlayışlarından yeni arayışlara yönlendirirken, literatürdeki pek çok kavramın içeriği ve kapsamı da değişmiştir. “Pazarlama”, yoğun rekabet ortamındaki işletmeler için kaçınılmaz olurken, bu kavram ve uygulamanın tam anlamıyla kendini ifade etmesi için “iletişim” vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Bu noktadan; pazarlama iletişimi ve bütünleşik pazarlama iletişimi kavramlarına ve süreçlerine geçmeden önce bu oluşumları doğuran “pazarlama” kavramına kısaca değinmekte fayda görülmektedir.

1.1.1. Pazarlama Kavramı ve Tanımı

Pazarlama kavramı yıllar içerisinde yönetim ve pazarlama anlayışlarının gelişimine paralel olarak farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Bu süreç içerisinde pazarlama; “insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir değiş tokuş süreci” biçimindeki dar kapsamlı ifadesinden sıyrılarak çok daha geniş bir perspektife ele alınarak değerlendirmeye başlanmıştır.

Tüm dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik alandaki değişimler tüketici bilincini ve beklentilerini arttırmış, pazarlamadan beklenen işlevler ve sorumluluklar arttıkça tanımı da bu doğrultuda genişlemiştir. Pazarlama ile ilgili çeşitli tanımlar aşağıda ele alınmıştır:

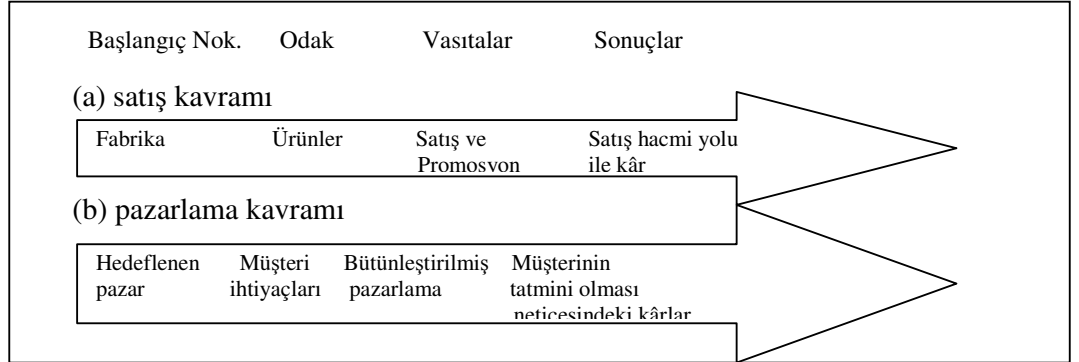
Pazarlama; “tüketici ihtiyaçlarından hareketle, üretilecek mal ve hizmetleri belirlemek, belirlenen bu mal ve hizmetlerin üretiminden en son tüketiciye veya kullanıcının eline geçmesini sağlayacak tüm hizmet ve tekniklerin, tüketicileri tatmin ederek kâr sağlamak amacıyla kullanılmasıdır”¹.

¹ Doğan Tuncer ve Diğerleri, **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Ankara, 1992, s.4.

Philip Kotler’e göre pazarlama “hedef olarak alınacak pazarların seçilmesi ve üstün müşteri değerlerinin yaratılması, sunulması ve iletişim kurulması suretiyle, müşteri elde etmenin, muhafaza etmenin ve sayılarını arttırmanın sanat ve bilimi”dir².

Pazarlamaya yönetsel bir süreç olarak yaklaşan Göksel, Kocabaş ve Elden’e göre pazarlama; “hedef tüketici, müşteri ve toplumun gereksinimlerini tatmin ederek, kâr sağlayacak pazarlama bileşenlerinin planlanması, uygulanması ve denetimi sürecidir”³.

Pazarlama tarihsel ve organizasyonel gelişim süreci içerisinde özellikle “satış” kavramı ile karıştırılmış ve mücadelesini özellikle bu konuda vermiştir. Yukarıda belirtilen geniş kapsamlı tanımlara ulaşılan kadar geçen zaman içerisinde satış kavramı özellikle; satıcının ve üreticinin ihtiyaçları üzerinde odaklanmıştır. Satışın öncelikli hedefi, eldeki ürünü/hizmeti kâra dönüştürmektir. Yaşanan değişimlerle birlikte, satış olarak görülen bu anlayış yıkılmış, müşteri ihtiyaç ve beklentileri üzerine odaklanılmış, pazarlamanın temel amacı müşteriye tatmin etmek suretiyle eldeki müşteriye muhafaza etmek olmuştur. Şekil.1’de pazarlama kavramındaki değişim görülmektedir.



Şekil 1 : Pazarlama Kavramındaki Değişim

Kaynak: Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Çev. Nejat Muallimoğlu, Millenium Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.19.

² Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Çev. Nejat Muallimoğlu, Millenium Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.8.

³ Ahmet Bülent Göksel, Füsun Kocabaş, Müge Elden, **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.15.

Belirtildiği üzere tarihsel gelişim süreci içinde pazarlama kavramı önce bir takas sürecini, ardından bir satış anlayışını ifade etmiş, “üretim, fiyatlandırırım, duyururum, satarım ve kâr elde ederim” düşüncesi zamanın koşulları içinde geçerliliğini yitirmiştir. Çünkü günümüzün çağdaş pazarlama anlayışı, yalnızca kaliteli üretimden, uygun fiyatlandırmadan çok daha fazlasını gerektirmekte olup, “müşteri odaklı” bir yaklaşımı ve bunun doğal bir sonucu olarak “iletişimi” zorunlu kılmaktadır.

Bu noktadan, günümüzün çağdaş pazarlama anlayışını yansıtmaları açısından Amerikan Pazarlama Birliği’nin (American Marketing Association) tanımına yer vermekte fayda görülmektedir. AMA’ya göre pazarlama; “bireysel ve kurumsal amaçları tatmin edecek değişimleri sağlamak üzere ürün, hizmet ve fikirlerin şekillendirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasını (iletişim) planlama ve uygulama sürecidir⁴. Akademik tanımların ardından bir işadımı olan Üzeyir Garih’e göre pazarlama; “bir mal veya hizmetin fikir olarak ortaya çıkmasından başlayarak, üretim hariç, satış sonrası o ürün veya hizmetin kullanımdan kalkıncaya kadar, olagelen tüm işlemlerin toplamıdır.” Bu tanımdan yola çıkıldığında; pazarlamada belirtilen aşamalardan bazıları şunlardır⁵;

- Ürün fikrinin doğup, geliştirilmesi,
- Piyasadaki muhtemel ihtiyacın tahmini ve araştırılarak tespiti,
- Varsa rakip ürün ve üretici şirketlerin tetkiki ve rekabet koşullarının saptanması,
- Fizibilite etütlerinin yapılması,
- Ürün kalitesi, fiyatlandırılması, teslimi,
- Üretici şirketin, ürün kalitesinin, markasının tanıtımı,
- Satış kanallarının tespiti ve örgütlenmesi,

⁴ Peter D. Bennet, **Dictionary of Marketing Terms**, 2.ed. American Marketing Pub Chicago, 1995, s.48.

⁵ Üzeyir Garih, **Pazarlama-Tanıtım, Halkla İlişkiler**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, ss.11-12.

- Pazarlama iletişiminin planlanması,
- Her kademede geri bildirimlerin alınarak değerlendirilmesi vb.

Daha yeni pazarlama anlayışlarının yerleştiği ve uygulamaya konulduğu günümüzde hala eski tarz pazarlama için daha fazla para harcayan yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalan işletmeler de mevcuttur. Neandertal pazarlama olarak adlandırılan yaklaşım, aşağıdaki uygulamalardan oluşmaktadır⁶:

- Pazarlamayı satışla aynı saymak,
- Müşteriyle ilgilenmekten çok müşteri kazanmayı önemsemek,
- Müşterinin değerlerini ömür boyu yöneterek kâr etmek yerine, her satış işleminden kâr etmeye çalışmak,
- Seçilen hedefe göre fiyatlandırma yerine, maliyet artışına göre fiyatlandırmak,
- Pazarlamada kullanılan iletişim araçlarını bütünleştirmek yerine, her bir iletişim aracı için ayrı planlama yapmak,
- Müşterinin gerçek gereksinimlerini anlamak ve bunları karşılamaya çalışmak yerine, ürünü satmak.

Neandertal pazarlama anlayışları günümüzün rekabet ortamında yerini yeni anlayışlara ve yeni düşünce tarzlarına bırakmaktadır. Günümüzde pek çok pazarlama şirketi müşterileri hakkında daha fazla bilgiye ulaşarak, depolayarak, müşteri ile temasa geçmek için kullandıkları iletişim teknolojisini geliştirerek rekabete ayak uydurmaktadır. Pazarlama kavramı, doğru olarak belirlenmiş bir hedef pazarla başlamakta, müşteri ihtiyaç ve beklentileri üzerine odaklanmakta, hedef kitleyi etkileyecek bütün aktiviteleri koordine etmekte ve tatmin olmuş müşteriler ile kâr etmeyi amaçlamaktadır.

⁶ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.16.

1.1.2. Pazarlama Karması

Pazarlamacılar hedef olarak seçtikleri pazarlardan arzu ettikleri ilgiyi görmek için çeşitli araçlardan yararlanırlar. Bu araçlar pazarlamanın amacına ulaşması için gerekli “pazarlama karmasını” oluşturmaktadır.

Pazarlama karması; “bir işletmenin hedef pazarda istediği tepkiyi alabilmek için bir araya getirdiği kontrol edilebilir pazarlama değişkenleridir”⁷.

Bir işletmenin kendi ürün/hizmetine olan talebi arttırmak için kullandığı tüm unsurlar bu karmanın bir elemanı olarak kabul edilebilmektedir. Pazarlama karmasını oluşturan unsurlar değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır. Lazer ve Kelley’in üçlü sınıflaması (ürün-yer-iletişim) yanında en çok bilinen ve popüler hale gelen E. J. Mc Carthy’nin Dörtlü Pazarlama karması sınıflamasıdır. Mc Carthy tarafından 1960’lı yıllarda geliştirilen bu karma daha çok pazarlamanın 4 P’si olarak bilinmekte olup, Product (ürün), Price (fiyat), Place (yer), Promotion (tutundurma)’un baş harflerinden meydana gelmiştir⁸. Bu bileşenler temel pazarlama ya da pazarlama karar değişkenleri olarak kabul edilmektedir. Bu elemanların seçilen hedef pazarın incelikleri ile uyuşan bir karma olarak değerlendirilmesi pazarlamanın temel görevini oluşturmaktadır⁹.

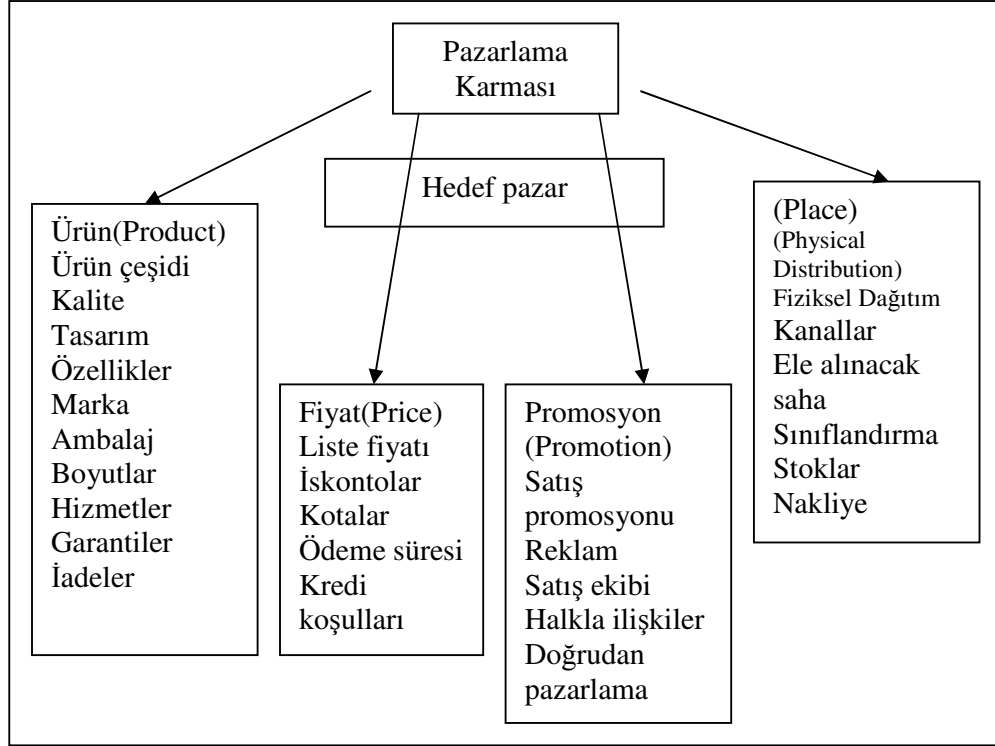
4P pazarlamacıların, bir ürün/hizmetin özellikleri, kalitesi v.b. hakkında karar vermelerini, bu özelliklere uygun bir fiyat saptamalarını, bu ürün/hizmetin dağıtımını nasıl yapacaklarını belirlemelerini, bunu nasıl duyuracakları ve bu hususta hedef kitleyi ikna edecekleri uygun araçlar ve yöntemi belirlemeyi kapsamaktadır. Bazı eleştirmenler 4 P’nin bazı önemli faaliyetleri içermediğini belirtse de aslında 4P’li pazarlama karışımının dışında kalmış gibi gözüken birçok faaliyet, bu dört grubun alt bileşeni olarak yer almaktadır. Philip Kotler 4P’ye 2P daha eklenmesini önererek bunları Politics (politika), ve Public Opinion (kamuoyu) olarak belirlemiştir.

⁷ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**, Kartal Matbaacılık, İzmir, 1990, s.42.

⁸ E. Jerome Mc Carthy, **Basic Marketing: A Managerial Approach**, 12. ed., Homewood, 16, Irwin, 1996, s.38.

⁹ Demet Gürüz, **Reklam Yönetimi**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1998, s.9

Kotler bu konudaki düşüncesi şu şekilde ifade etmiştir: “Aslında mesele P’lerin dört, altı veya on tane olması değildir. Önemli olan hangi çerçevenin bir pazarlama stratejisinin tasarımını yaparken daha yararlı olacaktır”¹⁰.



Şekil 2: 4 P Çerçevesi

Kaynak: Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Çev: Nejat Muallimoğlu
Millenium Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.15.

Pazarlamanın 4P’sine yönelik bir eleştiri de bunların sadece işletme açısından ele alınarak değerlendirildiği, bu karma elemanlarının alıcı/müşteri bakış açısından değerlendirilmediği yönündedir. Oysa ki pazarlama karmasını oluştururken dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, her elemanın müşteriye de bir yarar sunmak için tasarlanmış olmasıdır. Bu düşünceden hareketle 4P’ye karşılık 4C geliştirilerek tüketicilere bir fayda sunulmaya çalışılmıştır. Tablo 1’de 4P’ye karşılık gelen 4C’ler belirtilmiştir.

¹⁰ Philip Kotler, **a.g.e**, s.136.

4P	4C
Ürün (Product)	Müşteri için değeri (Customer Value)
Fiyat (Price)	Müşteriye maliyeti (Cost to the Customer)
Yer (Place)	Kolaylık (Convenience)
Tanıtım (promotion)	İletişim (Communication)

Tablo 1: Pazarlamada 4P ve 4C Bağlantısı

Kaynak: Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.136.

Pazarlama karması 4P ve 4C olarak değerlendirildiğinde; pazarlamacıların ürün satışına karşılık, müşteriler de ihtiyaçlarına yönelik bir değeri satın almakta, uygun fiyat, alım ve ulaşım kolaylığı beklemekte ve her şeyden önemlisi yalnızca tanıtım değil, iki yönlü bir iletişim kurulmasını tercih etmektedirler. Buradan hareketle başarılı olmak isteyen bir işletmenin Pazarlama kararlarını verirken öncelikle 4P yerine 4C’yi dikkate alması ve pazarlama karmasını bu doğrultuda oluşturulması önem taşımaktadır. Pazarlama karmasını oluşturan ürün, fiyat, dağıtım ve pazarlama iletişimi elemanlarının genel niteliklerinin bilinmesi ve günümüzün pazarlama anlayışında müşteri odaklı olarak planlanmaları önem taşımaktadır. Bu doğrultuda pazarlama karması elemanlarına ve özelliklerine değinilmektedir.

Ürün (Product):

“Ürün” bir istek veya gereksinmeyi karşılamak üzere tüketim, kullanım, ele geçirme veya dikkate alınması için pazara sunulan herhangi bir şeydir. Fiziksel objeleri, hizmetleri, mekanları, yerleri, örgüt ve fikirleri içermektedir¹¹. Ürün kavramı fiziksel ve kimyasal nesne boyutlarının çok ötesine uzandığından, ürünü (malı) şu şekilde tanımlamak mümkündür; “mal, belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği bulunan ve değişime konu olan herşeydir” Bu açıklamalar ışığında, ürün (mal) dokunulur ve

¹¹ Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s.239.

dokunulmaz niteliklerin oluşturduğu bir bütündür. Tüketici söz konusu niteliklerin ihtiyaç ve isteğine uygun olduğunu algıarsa malı satın alır¹².

İşletmelerin pazarlama karması ve planlarının başlangıç noktasını ve temellerini ürün ve/veya hizmet oluşturmaktadır. Pazarlama karması içerisinde ürün, üretim amacından çok pazarlama amaçlı olarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak geliştirilmesi doğrultusunda büyük önem taşımaktadır.. Pazarlamacı hedef kitlelerin görüş ve düşünceleri, beklentileri doğrultusunda ürüne yönelik değişiklikleri gerçekleştirmekle yükümlüdür.

Tüketiciler ürünleri satın alırken yalnızca onların fiziksel özellikleri ile ilgilenmemekte, aynı zamanda üretici yada satıcı firmanın yardım ve önerilerini, firmanın prestij ve marka imajını, ürünün yedek parça, bakım onarım ve satış sonrası hizmetlerini de göz önüne almaktadırlar. Bunun nedeni, tüketicilerin mamul mallardan sadece fiziksel doyum sağlamakla yetinmeyip, psikolojik olarak da doyum sağlamak istemeleridir¹³.

Günümüzün işletmeleri, rekabet ortamında hedef kitlelerin, kendi ürün yada hizmetlerini tercih etmelerini ve diğerlerine nazaran kendilerine daha yüksek ödeme yapmalarını istiyorlarsa, ürün yada hizmetin sunumunu rakiplere göre çok daha farklı yapmak durumundadırlar. Ancak doğaldır ki ürünlerin farklılaştırılması işlemi ürün türlerine göre de değişiklik göstermektedir.

Ürünleri dayanıklılık durumlarına göre; dayanıksız mallar, dayanıklı mallar ve hizmetler olmak üzere üçlü bir sınıflandırma içinde ele almak mümkündür. Dayanıksız mallar bir yada birkaç kez kullanım sonucu tüketilen ekmek, çikolata vb. ürünlerdir. Dayanıklı mallar kullanım süresi uzun olan, seyrek satınalma eğilimi ve tüketim görülen, otomobil, beyaz eşya, mobilya vb. ürünlerdir. Hizmetler ise toplumun yararı için satışa sunulan faaliyetlerdir. Taksi şöförü, berber vb. kişisel hizmetlerin yanı sıra, sigortacılık vb. pek çok eylemden oluşmaktadır.

¹² İlhan Cemalcılar, **Pazarlama,Kavramlar, Kararlar**, Beta Basım Yayım A.Ş, İstanbul, 1999, s.81.

¹³ Doğan Tuncer ve Diğerleri, **a.g.e.**, s. 75.

Ürünleri(mal) hedef alınan pazar bölümlerine göre de tüketim malları ve endüstriyel mallar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Tüketim malları nihai tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan, başka bir işleminden geçirilmeden tüketilenlerdir. Bu malları tüketicilerin satın alma ve kullanma niteliklerine bağlı olarak, kolayda mallar, beğenmeli mallar, özellikli mallar ve aranmayan mallar olarak dört alt kategoride ele almak mümkündür. Kolayda mallar sıklıkla küçük miktarlar halinde alınanlardır. Beğenmeli mallar, tüketiciler tarafından satın alınmadan önce birkaç yer gezilip kıyaslama sonucu alımına karar verilen mallardır. Özellikli mallar genellikle marka olmalarının getirdiği olumlu imajları ile tüketicilerin satın almak için özel çaba harcadıkları mallardır. Aranmayan mallar, tüketicilerin varlıklarından haberdar olmadıkları veya satın alma niyetinde olmadıkları mallardır.

Endüstriyel mallar başka malların oluşturulması için mal ya da hizmet üretiminde kullanılan mallardır. Bir malın kullanılış biçimi onun tüketim malı yada endüstriyel mal olup olmadığının belirleyicisidir. Endüstriyel malları kendi aralarında hammaddeler, üretim gereçleri ve parçaları, yatırım malları, yardımcı araçlar, işletme gereçleri ve hizmetler olarak altı ana başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Pazarlama açısından ürünün özelliklerini bilmek ve yaşam eğrisinde hangi aşamada olduğunu belirlemek onu farklı bir yere konumlandırmak ve uygun pazarlama karmasını oluşturmak açısından önemlidir.

Kotler, ürün farklılaştırma konusundaki düşüncelerini ve önerilerini şu şekilde belirtmektedir; genel olarak, ürün pazarlamacıları, ürünleri açısından başarımları gereken şeyin anlamlı ve ayırt edici bir farklılaştırma olduğunu bilmekteler. Farklılaştırma şunlara dayanabilir¹⁴;

- Fiziksel farklılıklar (özellikler, başarımlar, uygunluk, dayanıklılık, tasarım, stil, ambalaj)
- Kolay erişilebilirlik farklılığı (mağazalardan alınabilir, ya da telefon, posta, faks, internet kanalıyla sipariş verilebilir)

¹⁴ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Ayşe Özayağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.140.

- Hizmet farklılıkları (teslimat, montaj, eğitim, danışmanlık, bakım, onarım)
- Fiyat farklılıkları (çok yüksek fiyat, yüksek fiyat, orta seviyede fiyat, düşük fiyat, çok düşük fiyat)
- İmaj farklılıkları (semboller, ortam, olaylar, medya)

Fiyat (Price):

“Fiyat” pazarlamacılar tarafından kontrol edilebilen birbirine bağımlı faktörlerden biridir. Fiyat, diğer bileşenlere oranla göreceli olarak daha az yararlanılan bir araç olarak görünmesine rağmen pazarlama karışımı oluşturulmasında temel öğedir. Fiyat tüketicilere bir bedel karşılığında sunulan toplam pazarlama karmasını temsil etmektedir¹⁵. Fiyat; “tüketicilerin bir mamulü elde etmek için ödemek zorunda oldukları para miktarıdır¹⁶”.

Fiyat günümüzde ekonomik anlamda hem işletmeler hem de tüketiciler açısından büyük önem taşıyan bir değişkendir. Fiyat makro ekonomik düzeyde pazara dayalı ekonomilerin temel taşı olarak önemini korurken, işletmeler açısından ise varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir unsurdur.

Hedef kitlenin kendi ürünlerini talep etmesini ve bunda da süreklilik sağlanmasını isteyen yöneticiler, pazarda varlıklarını sürdürebilmek için fiyat oluşturma ve uygun fiyat politikası belirlemede hedef kitle beklenti ve tepkilerini dikkatle analiz etmek ve dikkate almak durumundadırlar. Bir işletmenin ürününü fiyatlandırma sürecinde dikkate alması gereken bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunlar; işletme içi faktörler, tüketiciler, hedef pazarın özellikleri, tüketicilerin ürünün kalite ve fiyatı hakkındaki düşünceleri, dağıtım kanalının durumu, rakiplerin durumu, yasal düzenlemeler ve ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durumdur.

İşletmeler belirledikleri amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak unsurlardan biri olan fiyatın belirlenmesinde ekonomik ve finansal fiyat belirleme tekniklerini

¹⁵ Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s.299.

¹⁶ Philip Kotler, **Principles of Marketing**, Second Ed, Prentice- Hall Inc, Englewood Cliffs, 1980, s.44.

kullanılmaktadırlar. Ekonomik açıdan fiyat belirleme teknikleri; arz ve talep arasındaki dengeye bağlı fiyatlandırma ve marjinal analiz yoluyla fiyatlandırmadır. Finansal açıdan fiyat belirleme teknikleri ise şunlardır; maliyet artı fiyatlandırma, başa baş noktası analizleri, maliyet- kar analizleridir.

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için yalnızca satış fiyatı belirlemekle kalmamalı, yoğun rekabet içerisindeki çevresel koşullara da dikkat etmelidirler. Pazar koşullarına uygun fiyat ayarlamalarının yapılması sürekli araştırmayı gerekli kılmaktadır.

Dağıtım (Place):

Hedef kitle ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürün ve/veya hizmeti üreten, buna uygun fiyatı belirleyen işletmeler, söz konusu ürünlerin alıcılara ulaşabilmesi için gerekli dağıtım ağını bulmak zorundadırlar. Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için ürün/hizmetler uygun zamanda, uygun mekan ve uygun miktarlarda satışa sunulmalıdır.

“Dağıtım, uygun ürünlerin, uygun zamanlarda, uygun yer veya yerlerde alıcılara ulaştırılması ve teslimiyle ilgili işletme içi ve dışı kişi, kurum, kuruluş, yer, araç ve faaliyetleri kapsamı içine almaktadır¹⁷.”

İşletme yönetimi açısından dağıtım; mal ve hizmetlerin hammadde durumunun tüketicilerin istek ve gereksinim duyduğu biçimde aktarılmasına yönelik işletmecilik etkinlikleri olarak değerlendirilir. Mal ve hizmetlerin bu akışı, yalnızca fiziksel nitelikteki bir akıştan çok, bu mal ve hizmetlerin sahipliğinin satın alana aktarılması gibi değişik ve kapsamlı etkinlikleri içermektedir¹⁸.

Ürünler, üreticiden tüketiciye doğru hareketinde belli bir kanaldan geçerler. Buna, dağıtım kanalı denir. Çeşitli aracı pazarlama işletmeleri-toptancı, perakendeci, acenta, v.b. çeşitli eylemler yaparak, ürünlerin fiziksel hareketini sağlamaktadırlar.

¹⁷ Oktay Alpugan, Hulusi Demir, Mete Oktav, Nurel Üner, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1987, ss.284-285.

¹⁸ Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s.355.

Genel olarak dağıtım kanalı, bir malın üreticiden tüketiciye aktarılmasında kullanılan yoldur. Bu kanalı oluşturmak ve bu kanalda malların akışını sağlamak pazarlama karmasının diğer elemanlarını da belirleyen pazarlamacının görevidir.

İşletmelerin dağıtım konusunda verecekleri kararlar, tüm faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Örneğin; izlenecek dağıtım politikasına göre uygulanacak fiyat ve pazarlama iletişimi yöntemleri de değişiklik gösterecektir. Diğer yandan dağıtım konusunda verilecek kararlar üretici işletme ile aracılar arasında uzun vadeli ilişkilerin kurulmasını gerektirir ki bu kararların sık sık değiştirilmesi kolay değildir. Ayrıca bu alanda verilecek kararların, pazarlama amaçlarına uygun olmasına özen gösterilmesi dikkat edilmesi gereken bir başka noktadır¹⁹.

Pazarlamanın tüketicilere ulaşma ve ikna etme fonksiyonunu geleneksel pazarlama iletişimi elemanları olan reklam, halkla ilişkiler vb. araçlar yerine getirirken, tüketicileri doyurma fonksiyonu ise depolama, envanter yönetimi, ulaştırma, sipariş işleme ve ambalajlama faaliyetleri ile karşılanmaktadır. Bu noktada fiziksel dağıtımın tüketici tatmini sağlamaya yönelik olduğunu belirtmek mümkündür. Fiziksel dağıtım, hammadde, yedek parça, malzeme, yarı mamul ve bitmiş ürünlerin üretici ve satıcılardan tüketici yada kullanıcılara doğru hareket ettirilmesiyle ilgili etkinliklerin bir araya gelmesi ile meydana gelen bir süreçtir.

İşletmenin ürünlerinin tüketicilere ulaşmasını sağlayan fiziksel dağıtım fonksiyonlarının başlıcaları ve özellikleri şunlardır²⁰;

- Taşıma
- Depolama
- Yükleme ve Boşaltma
- Stok Denetimi

¹⁹ İ. Pelin Dünder, **Basın İşletmelerinde Dağıtım Sisteminin Yapısı ve Özellikleri**, E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998, s.8.

²⁰ **İbid.**, s.27.

- Sipariş İşleme
- Ambalajlama
- Üretimi Zamanlama

Taşıma fonksiyonunun kapsamına, işletmenin satın aldığı hammadde, araç-gereç ve parçaların üretim yerine, tamamlanmış malların depolara, diğer dağıtım ağlarına, perakendeci ve son kullanıcılara nasıl ulaştırılacağı girmektedir. Depolamanın amacı, istenilen zamanda ve istenilen miktardaki müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Depolama ürünlere zaman faydası sağlamak suretiyle bu fonksiyonunu yerine getirmektedir. Yükleme ve boşaltma fonksiyonu malların gerek taşınmasını gerekse depolanmasını kolaylaştırmak için hazırlanması ve yerleştirilmesi işlemlerini kapsamaktadır. Gereksinim duyulduğu anda siparişi karşılayacak düzeyde stok bulundurulmaması, satış fırsatının kaçırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle stok denetimi son derece önemlidir. İyi bir stok denetiminde talep ve maliyetler, rakiplerin durumu, taşıma ücretleri, mamulün özellikleri vb. faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca sipariş zamanı ve miktarı da dikkate alınmalıdır. Müşterilerden siparişlerin alınarak kayıtlara geçirilmesi, ürünlerin yerlerinin belirlenerek bağlantılı depolarla iletişime geçilmesi, gerekli evrakların hazırlanması sipariş işleme aşamasını oluşturmaktadır. Ambalajlama ve uygun zamanda teslimat ile fiziksel dağıtım süreci sona ermektedir.

Tanıtım (Promotion):

Pazarlama karmasının elemanlarından biri olan “promotion” değişik yazar ve akademisyenler tarafından farklı biçimlerde çevrilerek kullanıma sunulmuştur. “Promotion” sözcüğü dilimize tutundurma, satış çabaları, tanıtım, promosyon, iletişim v.b. şeklinde kazandırılmıştır. Her bir kavram pazarlamanın dördüncü P’si olarak; hedef kitlelere ürün/hizmet hakkında bir mesaj veren tüm iletişim araçlarını kapsamaktadır.

“Promotion” kelimesi Latince kökenli olup, “öne sürmek, ileri sürmek” anlamına gelmektedir. Bu sınırlı anlam pazarlamada; fikirleri, kavramları v.b. şeyleri

benimsemeleri konusunda başkalarını ikna etmek için gerçekleştirilen iletişim faaliyetleri için kullanılmaktadır²¹.

Modern Pazarlama; iyi bir ürün geliştirmek, ilgi çekici bir fiyatlama yapmak ve bunu hedef kitlelere kolayca ulaşabilecekleri bir şekilde sunmaktan çok daha fazlasını gerektirmektedir. Başarıyı yakalamak isteyen işletmeler mevcut veya muhtemel müşterileri ile uzun vadeli iletişim kurmak zorundadırlar.

Pek çok işletmenin sorması gereken “iletimde bulunup bulunmayacakları” sorusu değil, hedef kitlelerine hangi iletişim yolları ile ulaşacakları ve bu konuya ne kadar para harcamaları gerektiğidir²².

Tutundurma ve/veya pazarlama iletişimi karması temel olarak, bir işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşması ve hedef kitlelerini ikna edebilmesi için gerekli iletişim araçları olan reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış çabaları ve doğrudan pazarlama faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Pazarlama karması, pazarlama sürecinin bir bütün olduğunu göstermektedir. Tüm elemanlar ve bunların alt bileşenleri birbiri ile uyumlu olarak koordine edilmelidir. Pazarlama karmasının alt bileşenlerinin hangi oranlarda ve ne düzeyde kullanılacağını, yapılacak pazarlama analizleri ve kurulacak pazarlama enformasyon sisteminden gelen veriler belirleyecektir. İster tutundurma, ister tanıtım, satış çabaları, promosyon denilsin pazarlama karmasının bu dördüncü elemanın en önemli görevi pazarlamayı gerçekleştirmek için kurulacak pazarlama iletişimini koordine ve kontrol etmektedir.

Bir pazarlama karması elemanı olan promosyon (tutundurma), hedef kitlelere yönelik gerçekleştirilen iletişim sorumluluğu ile büyük önem taşımaktadır. “Tutundurma” kavramı tarihsel süreç içerisinde geleneksel olarak pek çok pazarlama

²¹ James F. Engel, Martin R. Warshaw, Thomas C. Kinneor, **Promotional Strategy-Managing the Marketing Communications Process**, 8. ed., Irwin Mc Graw-Hill, USA, 1994, s.5.

²² Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Prentice Hall-International, USA, 1999, s.422.

teorisveni tarafından tercih edildiyse de, son dönemlerde daha geniş kapsamlı bir ifade olarak “pazarlama iletişimi” kavramı kabul görmüştür²³.

1.1.3. Pazarlama İletişimi Kavramı Ve Tanımı

Tüketici olarak hepimiz, her gün günlük ihtiyaç ve beklentilerimizi karşılayacak ürün ve/veya hizmetlerin varlığı, özellikleri, faydaları, kullanım biçimleri v.b. hakkında bir çok mesaj almaktayız. Kaynaktan hedef kitlelere gönderilen bu mesajlar pazarda bir değişimi gerçekleştirmek amacına yönelik yapılmaktadır. Bir değişimin gerçekleştirilmesi için pazarlama yöneticileri her geçen gün “iletişime” daha fazla önem vermektedirler. Tüketicilerin işletme, ürün/hizmet hakkındaki düşünceleri, izlenimleri, eğilim ve tepkileri saptandıktan sonra onları istenilen yönde tutum ve davranışa yönlendirmek için planlanacak ve uygulanacak iletişim çabaları pazarlama iletişiminin konusunu oluşturmaktadır. Pazarlama iletişimi tanımına geçmeden önce benzerlik gösteren ve birbirinin yerine kullanılan kavramlara değinmekte yarar görölmektedir.

Geçmişte pazarlama iletişimi kast edildiğinde daha çok reklam, promosyon kavramları ağırlıklı olarak kullanılmaktaydı. Daha önce de belirtildiği üzere “promosyon” tutundurma, tanıtım, satış çabaları adı altında ifade edilmekteydi. Son yıllarda pazarlama iletişimi kavramı teorisyenler ve bazı pratisyenler tarafından daha çok benimsenip kullanılmaya başlanmıştır. Uzun yıllar pazarlama iletişimi pek çok çevrelerce “reklam” olarak benimsenmiş ve bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmışlardır. Yapılan tüm pazarlama iletişimi çabaları kamuoyunda reklam adı altında nitelendirilmiştir. Oysa ki reklam pazarlama iletişiminin sadece bir parçasıdır ve bu terimin yerine alternatif olması mümkün değildir.

Belirtildiği üzere, karmaşık olan bir durum, “promosyon” kavramının “pazarlama iletişimi” yerine kullanılması ve promosyon karmasının, pazarlama iletişimi karması biçiminde benimsenmiş olmasıdır. Bununla beraber pazarlama iletişimi, promosyon(tutundurma) kavramından daha kapsamlı bir kavramdır. Pazarlama karmasının bir elemanı olarak bilinen ve yıllarca bu şekilde kabul gören promosyon

²³ Terence A. Shimp, **Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications**, 4. ed., Dryden Press, USA, 1997, s.10.

(tutundurma) yerine “pazarlama iletişimi” kavramının bu denli benimsenmesinin ve hepsinin yerine kullanılmasının bir takım sebepleri bulunmaktadır²⁴. Bunun birinci sebebi “pazarlama iletişimi” teriminin popülerlik kazanmasıdır. İkinci olarak; “promosyon” terimi çoğunlukla “satış promosyonu”nun (satış geliştirici faaliyetler) kısaltılmış biçimi olarak kullanılmakta olup, “satış promosyonu”, “promosyon-tutundurma”nın yalnızca bir parçasını oluşturmaktadır. Üçüncü olarak ise;1976 yılında De Lozier tarafından da belirtildiği üzere²⁵; tüm pazarlama karması elemanlarının bir pazarlama iletişimi etkisi vardır. Bu nedenle “pazarlama iletişiminin” “promosyon” a göre biraz daha kapsamlı bir kavram olduğunu ifade etmek mümkündür.

Eskiden pazarlama iletişimi denildiğinde pazarlama karmasının elemanlarından biri olan “promosyon” yani tutundurma çalışmaları; reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış geliştirme faaliyetleri kast edilmekteydi ve o dönemde tutundurma bir işletmenin hedef kitleleriyle iletişim kurabileceği tek araç olarak görülmekteydi. Pazarlama karması elemanlarının iletişim etkisi henüz belirlenmiş ve kabul edilmiş değildi.

Günümüzde tutundurmanın (promosyonun), işletmenin hedef kitlelerine yönelik olarak yaptığı tüm iletişim çalışmalarının yalnızca bir parçası olarak ele alınması gerekliliği yönündeki görüş, gittikçe yaygınlaşmaktadır. Hatta tutundurmayı, hedef kitleleriyle olan tek iletişim bağlantısı olarak görmenin, işletmenin tüm iletişim programının etkinliğini büyük ölçüde azaltma riskini taşıdığı gerçeği geniş ölçüde kabul görmektedir. Bu nedendir ki, bilinen bütün pazarlama karması elemanları, hatta tüm işletme faaliyetleri, işletmenin hedef kitleye sunduğu toplam mesajın bir parçası olarak değerlendirilmektedir. İşletmenin her hareketi, toplam iletişimde konuşan bir eleman olarak kabul edilmeli ve her birinin pazarlama iletişimi stratejisinde birbirini etkileyen rolleri olduğu gözden kaçırılmamalıdır²⁶.

²⁴ David Pickton, Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communications**, Pearson Education, Prentice Hall, Barcelona, Spain, 2001, s.4.

²⁵ M. Wayne DeLozier, **The Marketing Communications Process**, Mc Graw-Hill Book Company, USA, 1976, s.164.

²⁶ M. Wayne DeLozier, **a.g.e.**, s.163’den aktaran Füsün Kocabaş, Müge Elden, Serra İnci Çelebi, **Marketing PR**, MediaCat Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 2000, s.16.

Belirtildiği üzere pazarlama iletişimi tutundurma kavramından daha geniş kapsamlı olup; ürün imajının, işletme kimlik ve imajının tüketicilere aktarılmasını içeren bir süreçtir. Buradan hareketle; pazarlama iletişiminin, tutundurma karmasını oluşturan dört bileşenden ibaret olmadığını, ürünün fiyatının, özelliklerinin, dağıtım yerinin, ambalaj ve satış sonrası işlemlerinin de hedef kitleye bir mesaj ilettiğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda pazarlama iletişimi elemanları dendiğinde pazarlama karmasının diğer üç elemanı da belirtilmiş olmaktadır.

Pazarlama iletişiminin, tutundurma, reklam, satış promosyonu v.b. yakın kavramlar ile olan bağlantısı ve farklılığı açıklandıktan sonra, çeşitli yazarlar ve teorisyenler tarafından yapılan çeşitli tanımlar belirtilmiştir.

Pazarlama iletişimi: Bilgilendirme, hatırlatma, ikna etme yoluyla hedef pazarın kurum teklifi ile ilgili algılamaları ve bu teklif arasında uyum sağlamak sureti ile değişim ilişkileri kurmak ve sürdürmek, hedef kitlelerde kurum kimliği ve misyonu ile ilgili intibalara dayanan imaj oluşturmak sureti ile işletme hedeflerine ulaşmayı amaçlayan bir iletişim sürecidir²⁷.

DeLozier'e göre pazarlama iletişimi; hedef kitlede arzu edilen tepkiyi uyandırmak amacı ile bütünleşik uyarıcıları sunmak, mevcut işletme mesajlarını değiştirmek ve iletişim olanakları yaratmak amacı ile, iletişim kanalları aracılığıyla, pazardan mesajları alma, açıklama ve o doğrultuda hareket etme sürecidir²⁸.

Pazarlama iletişimi, hedef tüketicilerinin tutum ve davranışlarını istenilen yönde güçlendirmeyi, tersi yönde ise bunu değiştirmeyi ya da amaçlanan yeni bir tutum ve davranış oluşturmaya hedeflediğinden, ikna edici bir iletişim sürecidir²⁹.

Pazarlama iletişimi, işletme tarafından belirlenen hedef kitlelere gönderilecek mesajların geliştirilmesi, sunulması ve değerlendirilmesini kapsayan bir yönetim sürecidir³⁰.

²⁷ Sema Tapan ve Diğerleri, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fak. Yayınları, Eskişehir, 1999, s.5.

²⁸ M. Wayne DeLozier, **a.g.e.**, s.168.

²⁹ Ahmet B. Göksel, Füsun Kocabaş, Müge Elden, **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.60.

Yukarıda belirtilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi, pazarlama iletişimi bir taraftan işletmenin mesajlarını, yapılan analizler sonucu belirlenen hedef kitlelerine gönderirken, bir taraftan da onlardan aldığı geri bildirim doğrultusunda çalışmalarını yeniden düzenlemektedir. Pazarlama iletişimi kavramı iki yönlü bir ileti akışını ifade etmekte olup, işletmeler pazarlama iletişimi faaliyetleri ile ürün/hizmetleri hakkında hedef kitlelerine daha çok ve doğru bilgi verme olanağı bulurken, bir yandan da hedef kitlenin istek, beklenti, eğilimlerini öğrenmek ve değerlendirmek suretiyle mesajlarını yeniden düzenleme ve sunma fırsatını yakalamaktadırlar.

Pazarlama iletişimi; bir ürün ya da hizmetin, marka ya da kuruluşun pazar payını/satışlarını arttırmak, imajını yükseltmek için; tüketici beklentilerinin saptanmasından, rekabet koşullarının araştırılıp incelenmesine, markalamadan ambalaja, tutundurma ve lansman kampanyalarına, satış noktası aktivitelerinden dağıtım kanallarının işlerliğine dek tüm pazarlama, reklam, halkla ilişkiler, kurum kimliği, satış promosyonu gibi, “hedef kitle”ye yönelik iletişim çalışmaları ile yöntem ve araçlarını, planlama ve uygulama öğelerini birleştirip, bütünleştirerek koordinasyonunu ve yönlendirilmesini kapsamaktadır³¹.

Pazarlama iletişimi faaliyetleri ile bir markanın belirlenen hedef kitlelere sunulması, tanıtımı, istek uyandırması, alınması, satın almanın tekrarı, memnuniyet duyulması, sadakat yaratılması amaçlanmaktadır. Bu durumda pazarlama iletişiminin bir marka ile hedef kitle arasındaki bir iletişim biçimi olduğunu da söyleyebiliriz.

1.1.4. İletişim Sistemi ve Pazarlama İletişimi Sistemi

Pazarlama iletişimi uygulaması bir iletişim sürecinin yönetilmesini içerir. Bu süreç, bir kaynak tarafından mesajların bunları taşıyacak iletişim ortamları aracılığı ile hedef kitleye ulaştırılmasını, mesajın yöneltildiği alıcının tepkilerinin belirlenmesini ve iletişim sürecini zedeleyebilecek, gürültü olarak adlandırılan şartların belirlenmesini kapsar. Başarılı pazarlama iletişimi uygulamasının önemli bir ön koşulu iletişim süreci

³⁰ Chris Fill, **Marketing Communications, Frameworks, Theories and Applications**, PrenticeHall, Great Britain, 1995, s.16.

³¹ www.apitletisim.com.tr

konusunda bilgi, beceri ve etkinliktir³². Pazarlama iletişimi çabaları ile hedef kitlelerin tutum ve davranışlarını belirlemek ve ikna edici iletişim ile arzu edilen yönde değiştirmek amaçlanmaktadır.

Belirtildiği üzere iletişim modelini ve iletişim sürecini kavramadan pazarlama iletişimini anlamak ve uygulamak güçtür. Pazarlama iletişim sürecinin istenilen sonuca ulaşabilmesi için dikkatli bir planlama, uygulama ve kontrol gerekmektedir. Kendileriyle iletişim kurulması istenen hedef kitleler belirlenmeli, onların özelliklerine uygun mesajlar hazırlanmalı ve yine hedef kitlenin beklentilerine uygun iletişim kanalları aracılığı ile uygun zamanlama dahilinde program yürürlüğe konulmalı ve sonuçlar kontrol edilerek yeniden düzenlemeye gidilmelidir.

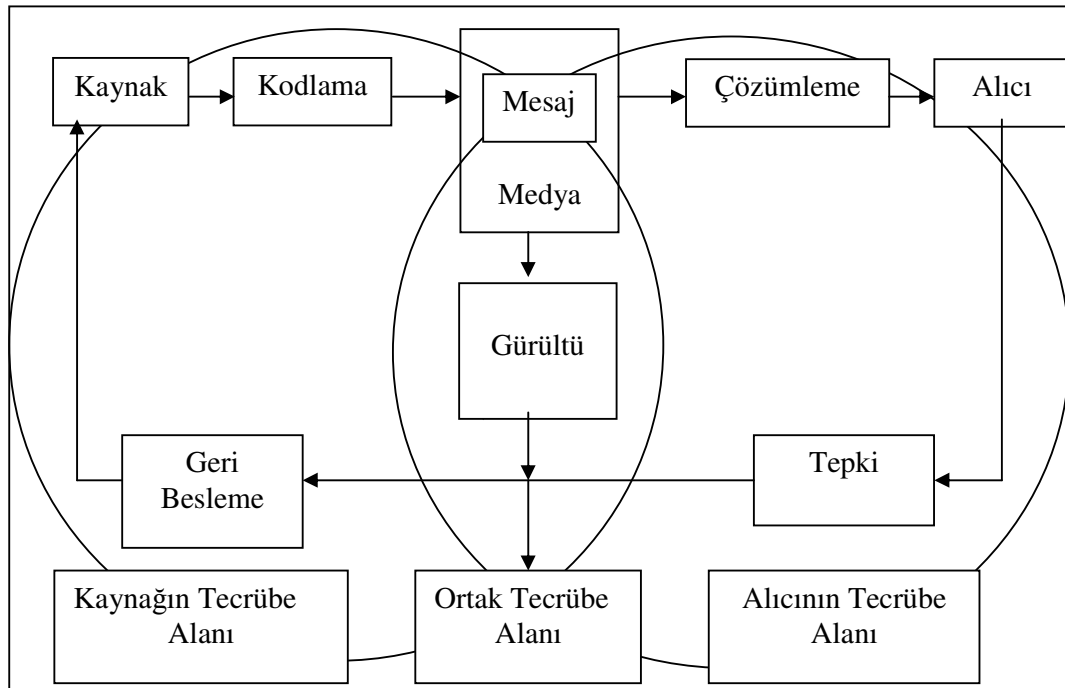
İletişim en basit şekli ile “anlamaların insanlar arasında ortak kılınması” ya da “bir aklın başka bir aklı etkileme süreci”, “karşılıklı bilgi alışverişi” olarak tanımlanabilir. İletişimin en önemli kısmı kaynak ve alıcının birbirlerini istenilen düzeyde anlama kabiliyetidir. Etkili bir iletişimin gerçekleşmesi için gösterilen bütün çabalar bu ortak tecrübe alanını yakalamaya yönelik olmalıdır. Çünkü; ortak bir düşünce alanı oluşturulabildiğinde alıcıda tutum ve davranış değişikliği yaratmak mümkün olacaktır.

En basit iletişim modellerinden günümüze doğru gelindiğinde özellikle pazarlama iletişimi sürecinde cevaplanması gereken beş temel soru bulunmaktadır. Bunlar;

- Kim?
- Kime?
- Hangi iletişim araçları ile?
- Hangi mesajlarla?
- Hangi etkiyi yaratmak için? İletişimde bulunmaktadır.

³² Sema Tapan ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.4.

Etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için pazarlamacıların etkileşim surecinin nasıl işlediğini ve iletişimi oluşturan dokuz enin niteliklerini bilmeleri gerekmektedir. İletişim aşağıdaki şekilde belirtildiği üzere dokuz elemandan oluşmaktadır. Bunlardan ikisi, bir iletişimin oluşması için en önemli parçalardır; kaynak ve alıcı. Diğer önemli iletişim öğeleri mesaj ve onu gönderecek medyadır. Diğer dört iletişim ögesi ise, kodlama, mleme, tepki ve geri beslemedir. Son iletişim ögesi ise sistem içindeki gürültüdür. Aşağıda iletişim surecinin öğeleri şekil 3’de görülmektedir.



şekil 3: İletişim Surecinin ğeleri

Kaynak: Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Eight ed, Prentice Hall İnternational, USA, 1999, s.424.

İletişimin öğelerini kısaca aşağıdaki biçimde açıklamak mümkündür.

- Kaynak: İletilmek istenen duygu, düşünce veya bilgiyi aktaran kişi, işletme veya gruplardır.

- Alıcı: İletişim sonucu kendisinden tutum ve davranış değişimi beklenen, mesajı çözümleyip yorumlayan kişi veya topluluktur. Kaynak tarafından gönderilen mesaj, alıcı tarafından sahip olduğu bilgi, deneyim, değerler ölçüsünde yorumlanır.
- Kodlama: Hedef kitleye gönderilecek mesajın tasarlanması ve üretilmesi işlemidir. Kaynak göndereceği mesajı anlaşılabilir simgelere dönüştürür. (Yazı, resim, işaret v.b.)
- Mesaj: Kaynak tarafından iletmek istenen bilgi, duygu ve düşüncelerdir.
- Medya: Mesajın iletildiği ortamdır. (Gazete, televizyon, radyo, internet v.b.)
- Çözümleme: Kodlama işleminin tersidir. Çözümlemede kodlama sonucu oluşturulan sembollere alıcı tarafından anlam yüklenir. Kaynak tarafından kodlanan yani yazı, resim, şekil v.b. biçimlerde kodlanmış ileti, alıcının algılaması oranında çözümlenir.
- Tepki: Kaynak tarafından gönderilen mesajın alıcının davranışlarında meydana getirdiği sonuçtur. Pazarlama iletişimi çabaları ile bu tepkinin olumlu olması amaçlanmaktadır. Bunun için gerçekleştirilecek iletişimin ikna edici olması önem taşımaktadır.
- Gürültü: Mesajın anlaşılabilmesi yada yanlış anlaşılmasına yol açan tüm faktörlere denilmektedir.
- Geri Besleme (Bildirim): Kaynak tarafından hedef kitlelerde meydana gelebilecek tepkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Geri besleme gelecekteki iletişim çabalarının planlanmasına yardımcı olmaktadır.

İletişimin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini temin eden ve iletişimin yapısı içerisinde ele alınması gereken bir husus da, kaynak ve alıcının ortak bir deneyime (tecrübeye) sahip olmaları gereğidir. Mesajı gönderen kişi ya da kurum, bu mesajı alarak firmaları lehine harekete geçmesini istediği kitleyi yeterince tanımıyorsa,

beklentilerini ve motivlerini iyi bir şekilde tespit etmemişse hazırladığı mesaj bu kitlelerin ilgisini çekmeyecektir. Bu nedenle ortak bir deneyim alanı oluşturmak için hedef kitlelerin kültürel, demografik yapılarının ve pek çok konudaki tepkilerinin iyi bir şekilde analiz edilerek öğrenilmesi gerekmektedir.

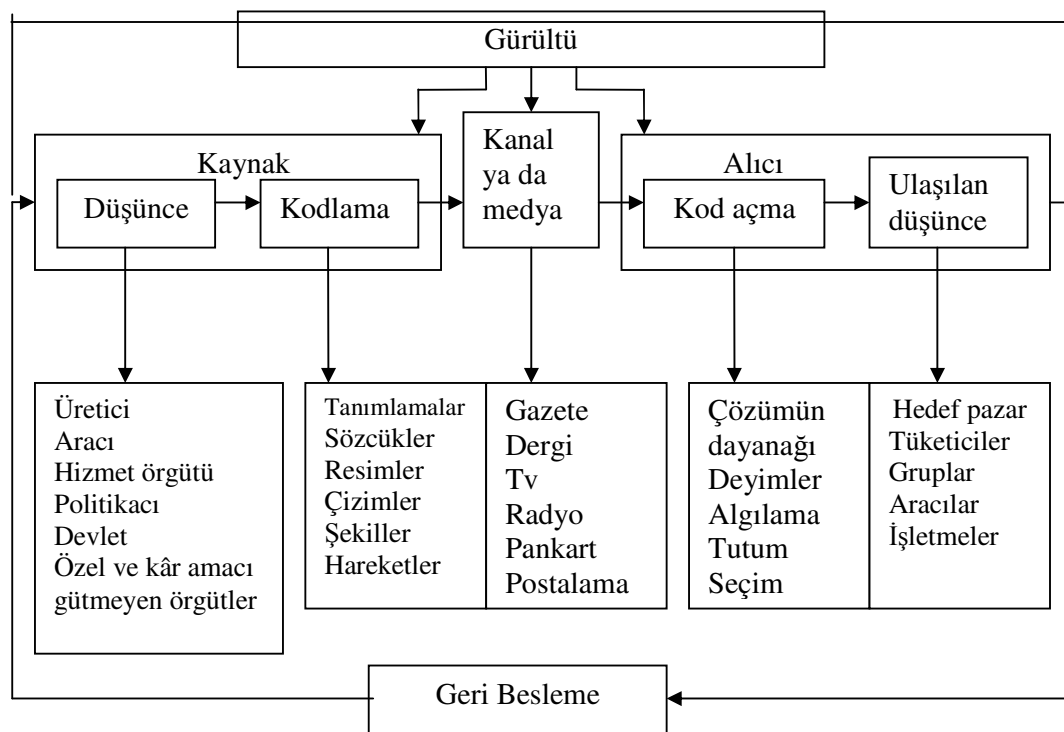
Etkili bir iletişimin gerçekleştirilmesi için kaynağın özelliklerinin bilinmesi, güvenilirliğinin oluşturulması, hedef kitle özelliklerinin analizi ve bu doğrultuda duygusal ve bilişsel mesajların hazırlanması, mesajda yer alan iddiaların kanıtlanabilir olması v.b. unsurlar dikkate alınmalı, ortak tecrübe alanı doğrultusunda hazırlanan mesajlar, uygun kanalla ve zamanda alıcılara gönderilmelidir. Alıcıların mesaja verdikleri tepkiler geri besleme ile değerlendirilerek iletişim süreci yeniden gözden geçirilmeli ve düzenlenmelidir.

Bu model etkili bir iletişim için bir takım anahtar faktörler olduğunu vurgulamaktadır. Kaynak, alıcıya (hedef kitlelere) ulaşmak için beklentilerinin ne olduğunu, tepkilerinin nerelerden kaynaklandığını bilmek durumundadır. Kaynağın kodladığı mesajın alıcı tarafından çözümlenebilir nitelikte olması, alıcıya ulaşabilecek kanalların seçilmesi ve geri besleme kanallarının açık tutulması son derece önemlidir. Hedef kitleye ne söyleneceği, ne zaman söyleneceği, nerede söyleneceği ve kimin tarafından söyleneceği daima dikkate alınmalıdır³³. Çünkü; iletişim sürecinin her bir ögesinden kaynaklanabilecek bir aksaklık doğal olarak tüm süreci olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Pazarlama iletişiminde de belirtilen aynı süreç ve ilkeler geçerlidir. Pazarlama yöneticilerinin bir iletişim modelini ve öğelerini bilerek, pazarlama iletişimi çabalarını gerçekleştirmeleri, faaliyetlerin başarı şansını son derece yükseltecektir. Pazarlama iletişimini iletişim modeline uyarladığımızda, mesajı gönderen kaynak, ya işletme ya reklam ajansı, halkla ilişkiler şirketi ya da her ikisi birden olmaktadır. Mesajın gönderileceği kanallar, kişisel satış elemanı, ürünün ambalajı, radyo, televizyon, gazete, billboard, internet v.b. iletişim araçları olabilmektedir. Alıcı, işletmenin ürün/hizmetini sunmak istediği gruplar yani mevcut ya da muhtemel hedef kitleleridir. Kaynaktan

³³ Kotler, Armstrong, **a.g.e.**, s.425.

alıcıya gönderilen mesaja, alıcının verdiği tepki araştırma sonucu elde edilir ve yeni çalışmalar için değerlendirilir. Pazarlama iletişimi çabalarının amacına ulaşması için işletme içinden ve dışından kaynaklanan tüm gürültü unsurları bertaraf edilmelidir. Mesajın ilgi çekici olması, hedef kitlelerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak olması, hedef kitlenin sosyal statü, inanç ve değerlerine ters düşmemesi, açık, anlaşılır, net, yoruma ve yanlış anlaşılmaya yer bırakmayacak şekilde düzenlenmesi kesinlikle göz önünde bulundurulması gereken hususlardır. Şekil 4’de iletişim modelinin pazarlama iletişim sürecine uyarlanmış biçimi sunulmuştur.



Şekil 4: Pazarlama İletişimi Süreci.

Kaynak : Ralph M. Gaedek, D.H: Tootelion, **Marketing Principles and Applications**, St.Paul: West Pub. Co, 1983, s.381'den uyarlayan Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:851, Eskişehir, 1995, s.28.

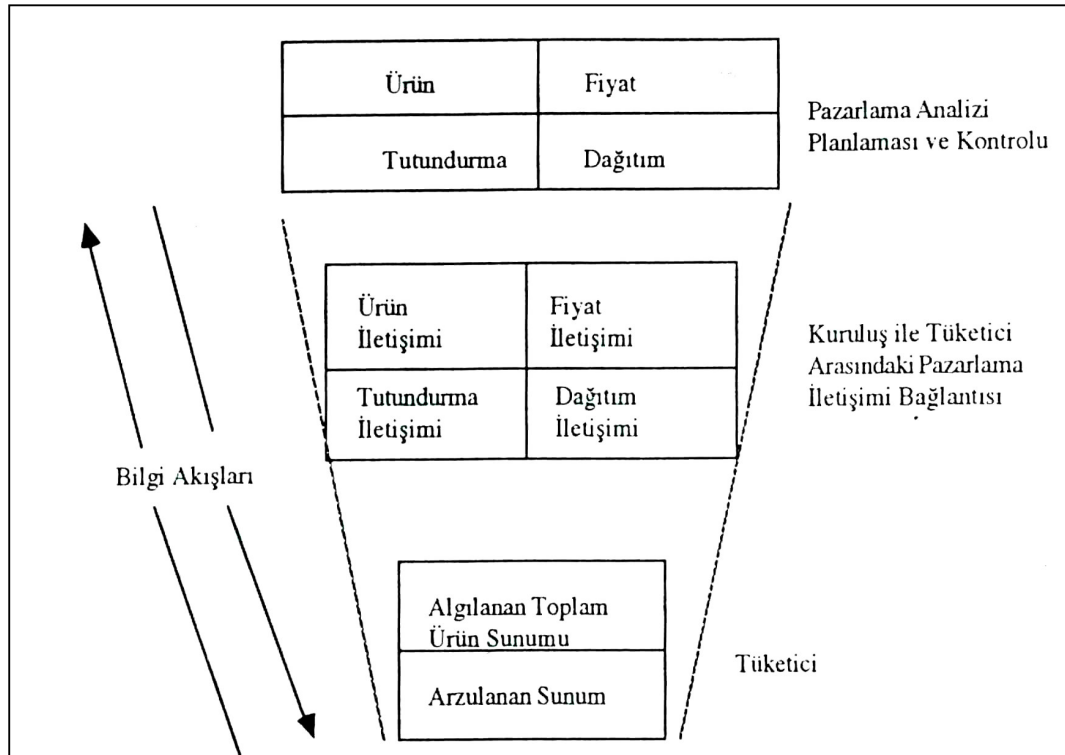
Görüldüğü üzere pazarlama iletişim kavramı ile ilgili yapılan açıklamalar, bir çok özelliğin varlığını ortaya çıkartmaktadır. Bu özellikler şu başlıklar altında toplanabilirler³⁴:

1. Pazarlama iletişimi, genel iletişim modeline dayanır ve tüm iletişim öğelerini içerir. Kaynak, mesaj, kanal ve alıcı vd. olarak bilinen bu öğeler pazarlama boyutu içerisinde ele alınıp incelenir.
2. Pazarlama iletişimi ile iletilen mesajların tüketicinin zihninde bilgi olarak kalması ve dolayısıyla gelecekteki satın alma kararını etkilemesi arzulanmaktadır. Bu özelliği ile, ikna edici iletişim özelliklerine sahiptir. İkna edici iletişim, yeni bir tutum kazandırma ve tutum değiştirme süreci olarak kabul edilebilir. Bu süreç, alıcının (tüketicinin) mesajı alıp ona katılmasından, kavranması, kabullenmesi ve amaçlanan hedef davranışının alıcı (tüketici) tarafından gösterilmesine kadar sürdürülmelidir³⁵.
3. Pazarlama iletişimini yönetenlerin, tüketicinin deneyim alanını çok iyi analiz edip bu alan içerisine girebilecek mesajları oluşturmaları gerekmektedir.
4. Pazarlama iletişimi iki yönlü bir iletişimdir. Kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa doğru iki yönlü bilgi ve deneyim alışverişi gerçekleştirilir. Özellikle, yeni teknolojik gelişmeler bu tür iletişime yeni olanaklar sağlamaktadır. Veri tabanının oluşturulması ve karar almada kullanılması, pazarlama iletişimine büyük olanaklar getirmektedirler. Araştırmalar ile iletişimin etkileri, tüketicinin eğilimleri belirlenmeye çalışılır. Böylece, tüketici iletişimin kaynağı durumuna geçer. Elde edilen bilgiler sayesinde, yeni pazarlama iletişim olanakları ortaya çıkar.
5. Pazarlama iletişimini oluşturan öğeler arasında uyum ve tutarlı mesaj birliği vardır. Bu kavramı açıklamaya “bütünleşik pazarlama iletişimi” de denir. Günümüzde geçerli olmaya başlayan bir kavramdır.

³⁴ Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:851, Eskişehir, 1995, s.26.

³⁵ Haluk Yüksel, **İkna Edici İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 94, Eskişehir, 1994, s.5’den aktaran Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.26.

Pazarlama iletişimi, pazarlama kararlarının uygulanmasını ve bu vesileyle işletmeyle hedef kitleleri arasındaki iletişimi kapsamaktadır. Yapılan analizler sonucu elde edilen veriler, hedef kitlelerle daha kolay iletişim kurmak ve ikna etmek amacıyla kullanılmadığı takdirde bir anlam taşımayacaktır. Pazarlama kararlarının uygulanması iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Pazarlama kararları 4P'den oluştuğuna göre her biri bir iletişim unsuru taşıyacak ve tüketici zihninde bir imaj oluşturacaktır. Sözü edilen bu ilişki şekil 5'de gösterilmiştir.



Şekil 5: Pazarlama ile Pazarlama İletişimi İlişkisi

Kaynak: M. Wayne Delozier, **The Marketing Communications Process**, McGraw Hill Book Company, New York, 1976, s.7.

1.1.5. Pazarlama İletişiminin Amaçları

Pazarlama iletişimi işletmenin ürün/hizmetleri (marka) ile hedef kitleleri arasındaki iki yönlü bir iletişim sürecini ifade etmektedir. İletişim sürecinde de belirtildiği gibi iki tarafında ortak tecrübe alanına sahip olmaları mesajın etkinliği açısından önem taşımaktadır. Bu süreçte amaçlanan, söz konusu mesajların hedef kitleler tarafından doğru olarak algılanmasıdır. Bu doğrultuda pazarlama iletişimde kaynak ve alıcının amaçları arasında bir uyum sağlanması önem taşımaktadır. Pazarlama iletişimi amaçları söz konusu hususlar dikkate alınarak, işletmenin genel amaç ve hedefleri ve buna uyumlu olarak pazarlama amaç ve hedefleri çerçevesinde belirlenmektedir.

Pazarlama iletişiminin yerine getirilmesi için bir pazarlama ekibinin karar vermek yükümlülüğünde olduğu bazı faktörler aşağıda belirtilmiştir³⁶.

1. Mesaj kimlere gönderilmelidir ?
2. Mesajlarda ne söylenmelidir ?
3. Hedef kitlelerin zihninde yer almasını istediğimiz kurum ve marka imajı ne olmalıdır ?
4. Bu yeni oluşturulacak imaj için ne kadarlık bir yatırım yapılmalıdır ?
5. Mesajlar nasıl gönderilmelidir ? (Hangi iletişim araçları ile?)
6. Alıcılarda ne gibi tepki yaratılması amaçlanmaktadır?
7. Uygulamadan sonra tüm süreç nasıl kontrol edilmelidir ?
8. Ulaşılan sonuçlar saptanmalıdır.

³⁶ Chris Fill, **Marketing Communications Frameworks, Theories and Applications**, Prentice Hall, Great Britain, 1995, s.17.

Pazarlama iletişimi yöneticilerinin belirlenen amaçlara ulaşabilmek için öncelikle karar vermeleri gereken çok önemli faktörlerin her biri kendi içlerinde de detaylandırılmalı, uygulamaya sokulmadan önce analiz yapılarak değerlendirilmelidir.

Pazarlama iletişiminin amaçlarının değişik biçimlerde kategorize ederek açıklamak mümkündür. Bazı yazarlar pazarlama iletişimi amaçlarını alıcı, işletme ve toplumsal boyutta ele alırken, kimi yazarlar tarafından ise satış yönlü ve iletişim etkileri yönlü yaklaşım olarak ele alınmıştır.

Alıcı açısından değerlendirildiğinde pazarlama iletişimi çabaları, hedef kitleyi ikna etmek suretiyle arzulanan yönde tutum ve davranış değişikliği yaratmayı, olumlu tutumları pekiştirmeyi ve davranışa yol açabilecek tutumlar oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu durumda pazarlama iletişiminin temel amacı; kuruluşun kendisi/markası ve/veya pazarlama karması hakkında hedef kitlelere bilgi vermek, hatırlatma yapma ve ikna etmektir.

Belirtilen etkinlikler ile amaçlanan, hedef kitlelerin;

1. Dikkatini Çekmek (Attention) ,
2. İlgi Uyandırmak (Interest),
3. Arzu Yaratmak (Desire),
4. Harekete Geçirmektir (Action).

Söz konusu süreç tüketicinin bazı aşamalardan geçtiğini ve pazarlama iletişimi araçları ile satış ve satış dışı amaçlara ulaşıldığını açıklamaktadır. Bu durum pazarlamada yukarıda belirtilen AIDA daha sonra ise NAIDAS olarak bilinen modelin ortaya atılmasına neden olmuştur. Modelin ismi İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşmuştur³⁷. AIDA modelinin geliştirilmiş biçimi ile başına Need (Gereksinim) ve sürecin sonuna Satisfaction (Tatmin) faktörleri eklenmek suretiyle bir pazarlama iletişimi çalışması ile amaçlanan sonuca ulaşmak için izlenecek yol belirtilmiştir.

³⁷ Muhittin Karabulut, İsmail Kaya, **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, 4.Baskı, Kore Ajans, İstanbul, 1991, s.78.

NAIDAS modelinde pazarlama iletişimi çabalarına başlamadan önce hedef kitle araştırmaları doğrultusunda tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri saptanmakta, bu ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli faydalara tüketicinin dikkati çekilerek ilgilenmesi sağlanmakta, ilerleyen aşamalarda ise ürün/hizmet ve/veya markaya karşı bir istek duyması ve eyleme yönelmesi için mesajlar gönderilmek suretiyle ikna edilmeye çalışılmakta, satın alma davranışında bulunanların ise sonrasında tatmin olup olmadıkları dikkate alınmaktadır.

Tüketicilerin pazarlama iletişimi çabaları ile bir takım aşamalardan geçtiğini varsayan modellerden bir diğeri ise 1961’de Russel Calley tarafından geliştirilen sektörde DAGMAR olarak bilinen (“Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results”, “Ölçülür Reklam Sonuçları İçin Reklam Hedeflerini Tanımlamak”) modelidir.

DAGMAR modeline göre iletişimin görevi potansiyel alıcıyı şu dört aşamadan geçirmektir³⁸.

1. Farkına varma: Potansiyel alıcı önce ürünün/markanın ya da kuruluşun varlığını kabul etmelidir.
2. Anlama: Ürünün ne olduğunu ve onlara ne sağlayacağını anlamalıdır.
3. Karar: Ürünü satın almak için, zihinlerde bir eğilim ya da karar oluşmalıdır.
4. Eylem: Sonunda eyleme geçmelidirler.

Her aşama, tanıtımı yapılan markanın satın alınmasıyla belli bir olasılık oranında bağlantılıdır. Böylece, satın alma eyleminin en yüksek olasılığını eylem aşaması içerse de, potansiyel bir müşteri aşamaların hepsinden geçmek zorunda değildir. DAGMAR modeline göre reklamcılık yönetimindeki ilk adım, hedefleri tanımlamaktır. Son adım

³⁸ Solomon Dutka, **DAGMAR-Ölçülür Reklam Sonuçları İçin Reklam Hedeflerini Tanımlamak**, çeviren:Haluk Mesci, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000, s.43.

ise hedeflerin başarısını ölçmektir. Reklam hedeflerini tanımlamak için gereken bilgi şunları kapsamaktadır³⁹.

- Satılan Ürünler: (Satmak zorunda olunan ürün ve hizmetlerin bütün önemli yönleri nelerdir?)
- Pazarlar: (Ulaşmak istenilen insanlar kimlerdir?)
- Motivasyonlar: (Nerede alıyorlar ya da almıyorlar?)
- Medya Ölçümleri: (Olası müşterileri en yüksek satış hedefine yükseltmek için ifade etmek istenilen anahtar fikir, bilgi ve tutumlar nelerdir?)

Robert Lavidge ve Gary Steiner tarafından ortaya konulan etkilerin hiyerarşisi adlı modelde ise tüketicinin bilişsel ve davranışsal tepki düzeyleri daha detaylı olarak sınıflandırılmıştır. Lavidge ve Steiner, tüketicilerin onları bir ürünü almaya iten bir dizi akli adımlarla yada bir süreç doğrultusunda ilerlediğini öne sürmüşlerdir. Onlara göre reklam; “tüketicie basamakları tırmandıran bir güçtür.” Bu yedi adım şu şekildedir⁴⁰.

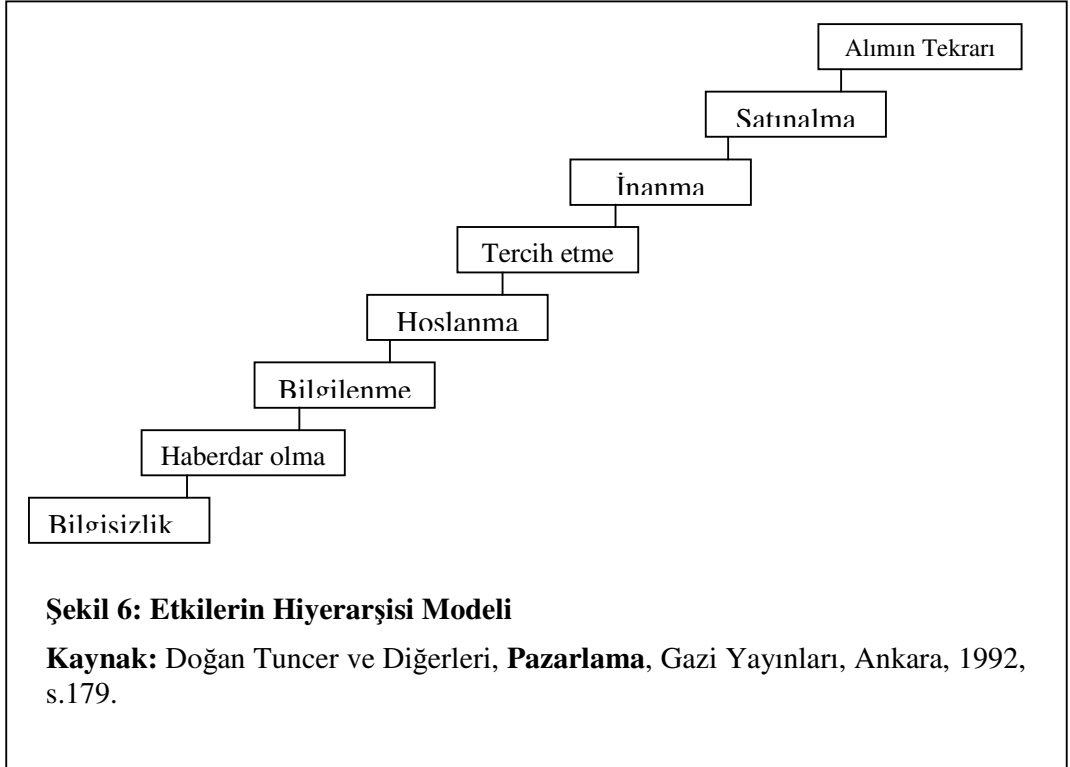
1. Basamakların alt düzeyinde ürün/hizmetin varlığının farkında olmayan potansiyel durmaktadır.
2. Satın almaya daha yakın ancak ekonomik açıdan yetersiz, ürünün farkında olanlardır.
3. Basamağın üstündekiler, ürünün özelliklerini bilen olası müşteriler.
4. Ürün hakkındaki olumlu tutumlara sahip olanlardır.
5. Olumlu tutumları, diğer olasılıkların ötesinde tercih noktasına kadar gelişenler başka bir basamaktadır.

³⁹ Don E. Schultz, Jeffrey S. Walters, **Measuring Brand Communication ROI**, ANA Inc., USA, 1997, s.27.

⁴⁰ **Ibid**, s.24.

6. Satın almaya daha yakın olanlar, tercihini satın alma isteğiyle ve satın almanın akıllıca olabileceği kararıyla birleştiren tüketicilerdir.
7. Son olarak, bu tutumu gerçek satın almaya dönüştüren adım bulunmaktadır.

Daha öncede belirtildiği gibi bütün potansiyel alıcılar aynı zaman çerçevesi içindeki bütün aşamalar doğrultusunda hareket etmemektedir. Örneğin bir ürünün alımında daha fazla psikolojik veya ekonomik vaadin yer alması, tüketicilerin bu basamakları çıkması için teşvik etmenin daha uzun zaman almasını ve bireyin adımlarının daha önemli olmasını sağlamaktadır.



Belirtilen aşamalar pazarlama iletişim sisteminin, tüketicinin ürün/marka/hizmeti benimsemesi ile ilgili olarak her aşamada neler yapması gerektiğini belirlemektedir. Her bir aşamaya yönelik farklı iletişim karması ile gidilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Pazarlama iletişimi amaçlarının hedefe ulaşabilmesi için kesinlikle ölçülebilir nitelikte belirlenmiş olması önem taşımaktadır. Ayrıca diğer pazarlama karması

elemanlarıyla olan uyumu ve işletme stratejisi ile olan uyumu da büyük önem taşımaktadır..

Majaro, en çok sözü edilen pazarlama iletişim amaçlarını şöyle sıralamıştır⁴¹;

1. Satışları arttırmak ya da desteklemek,
2. Ürün ve hizmetlerin farkında olunmasını sağlamak ya da farkındalığını arttırmak,
3. Ürünün imajını geliştirmek,
4. Satışları teşvik etmek,
5. Tutumlara etki etmek,
6. Bilgilendirmek ya da eğitmek,
7. Yeni ürünleri sunmak.

İletişim amaçları, hedef kitlede arzulanan tepkileri ve zihinsel durumları yaratmaya yöneliktir. Alıcının ihtiyaçlarını belirlemesi, ürünün varlığından haberdar olması, imaj oluşturmaya, ürünle ilgili araştırma yapması, mağaza ziyareti, ürünü denemesi, tekrar satın alması, pazarlama iletişimi amaçları ile elde edilmek istenen zihinsel durumların ve tepkilerin örnekleridir. Hedef kitlenin bu tepkileri vermesi sonucunda satış arttırma, nakit akışı, aracılarla ilişkilerin geliştirilmesi, olumlu imaj oluşturma, pazar payı, finansal kurumlarla iyi ilişkiler, sektörde arzulanan konum gibi işletme amaçları gerçekleştirilir.

Pazarlama iletişimi amaçlarının toplumsal boyutu değerlendirildiğinde ise karşımıza yenilikler, değişik hayat tarzları, toplumsal değerler içeren mesajlar ile toplumun bilgilendirilmesi, sosyal içerikli kampanyalar ile çevre bilinci, sağlıklı yaşam, spor ve kültüre destek v.b. bir fayda zinciri çıkmaktadır. Ekonomik açıdan

⁴¹ S. Majaro, "Advertising by Objectives", **Management Today**, January 1990, s.71-73 den aktaran Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.39.

değerlendirildiğinde ise pazarlama iletişimi sisteme sunulan ürünlerin çeşit ve kalitesini arttırmaktadır. Bu vesile ile toplumun haber alma, eğitim ve eğlenme ihtiyacının karşılanmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca pazarlama iletişimi çabalarının hayat standardını yükselttiği de gittikçe daha fazla kabul gören bir görüştür.

Pazarlama iletişiminin bir amacı da ürünün değerini vurgulamak ve imaj oluşturmaktır. Bir ürünün veya markanın imajı, alıcının ürün veya markanın ne olduğu ile ilgili izlenimleri sonucu oluşan sembolik değerlerdir. Marka ile bağdaştırılan bu sembolik değer, alıcının bir markayı diğerine tercih etmesinde önemli bir etkidir. Alıcılar kendi kişilik ve hayat tarzları ile uyumlu olarak algıladıkları ürün ve markaları tercih ederler. Pazarlama iletişimi aracılığı ile ürün ve markalar için hedef kitleye uygun imajlar yaratılmaktadır⁴².

1.1.6 Pazarlama İletişimi Karması

Pazarlama iletişimi çabaları günümüzde büyük önem kazanmıştır. Bunun başlıca nedenlerini; üretimin kitlesel bir nitelik kazanarak büyük boyutlara ulaşması, tüketici sayısının artması ve tüketicilerin giderek daha çok bilinçlenmesi, tüketici istek ve beklentilerinin sürekli değişmesi, üreticilerle tüketiciler arasındaki mesafenin her geçen gün daha da artması, küreselleşme ile birlikte rekabetin boyutlarının büyümesi, çok geniş bir alana yayılmış tüketicilere mal ve hizmetlerin ulaştırılabilmesi için kullanılan aracı kurumların artması v.b. olarak sıralamak ve bu listeyi daha da genişletmek mümkündür.

Üretici ve tüketici arasında artan mesafe, yoğunlaşan rekabet ortamı sonucunda oluşan kopukluk, pazarlama iletişimi çabalarına olan ihtiyacı daha da belirgin hale getirmiştir. Aynı malı, aynı fiyat, kalite ve teknoloji ile üreten, tüketicilere aynı kolaylık ile dağıtan işletmeler farklılığı ancak gerçekleştirebilecekleri doğru pazarlama iletişimi faaliyetleri ile yakalayabileceklerini kavramışlardır.

Daha önce de belirtildiği üzere pazarlama iletişimi denildiğinde geçmişte yalnızca pazarlama karmasının elemanlarından biri olan Tutundurma (promotion)

⁴² Sema Tapan ve Diğerleri, **a.g.e.**, ss.8-10.

anlaşılmaktaydı. Tutundurma karması geleneksel olarak dört elemandan oluşmaktadır. Bunlar; reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış geliştirici faaliyetlerdir. Ancak değişen pazar koşulları ile birlikte pazarlama iletişiminin işlevinin giderek genişlediği görülmektedir⁴³.

Pazarlama iletişimi tanımı, merkezi pazarlama karması elemanlarının tümü üzerine odaklanmış olup, yalnızca müşterilerle iletişim kuran tutundurma (promotion) elemanlarından ibaret değildir. Bu yaklaşıma göre pazarlama iletişimi, ister daha önceki gibi reklam, kişisel satış v.b. ile planlanarak yapılsın, ister bir ürünün özellikleri, ambalaj biçimi, fiyatı v.b. unsurlar daha önceden iletişim yönüyle planlanmasa da, her biri müşteri açısından bir mesaj niteliğindedir⁴⁴.

Pazarlama iletişimi karması reklam, kişisel satış, satış tutundurma ve halkla ilişkiler gibi geleneksel tutundurma araçları yanı sıra, doğrudan pazarlama, sponsorluk, amaca yönelik pazarlama v.b. unsurlardan ve pazarlama karmasının pazarlama iletişimi (tutundurma) dışındaki ürün, fiyat ve dağıtım elemanlarından oluşmaktadır.

İşletmeler, gerek çevreden, ürettikleri mal veya hizmetlere veya ilişkin bilgi toplamak ve gerekse aynı mal veya hizmetler için çevreye bilgi yayabilmek amacıyla pazarlama iletişimi karmasından yararlanmaktadır.

Buna göre Pazarlama İletişimi Karması Araçları aşağıda belirtilmiştir⁴⁵.

- Reklam, kişisel satış, satış tutundurma, halkla ilişkiler gibi geleneksel tutundurma araçları,
- Doğrudan pazarlama, sponsorluk, amaca yönelik pazarlama ve melez mesajlar gibi uyumlaştırılmış unsurlar ve
- Pazarlama karmasının tutundurma dışındaki ürün, fiyat ve dağıtım unsurlarıdır.

⁴³ Chris Fill, **a.g.e.**, s.4.

⁴⁴ Terence A. Shimp, **a.g.e.**, ss.10-11.

⁴⁵ Sema Tapan ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.133.

Kotler'e göre geleneksel şekliyle pazarlama iletişimi (tutundurma) karması beş tarz iletişimden oluşmaktadır. Bunları en genel tanımlarıyla aşağıdaki biçimde belirtmek mümkündür⁴⁶.

1. Reklam: Karşılığında bir ücret ödenmiş herhangi bir fikrin, fikirlerin, ürün veya hizmetin belli bir sponsor tarafından sunumu ve tanıtımıdır.
2. Kişisel Satış: Bir veya daha fazla potansiyel satın alıcılarla karşı karşıya gelip söylemek istenilenleri anlatmak, soruları cevaplandırmak ve onların siparişlerini almaktır.
3. Satış Promosyonu: Bir ürünün veya hizmetin satın alınmasını teşvik etmek için kısa vadeli çeşitli yararlarıdır.
4. Halkla İlişkiler: Bir şirketin imajı veya ürünlerinin imajı için geliştirilen programlardır.
5. Doğrudan Pazarlama: Mektupla, telefonla, faksla, e-posta ile veya internetle mevcut veya muhtemel müşterilerle doğrudan temas kurmak veya onların doğrudan cevabını istemektir.

Tablo 2'de pazarlama iletişimi karması elemanlarından olan reklam, satış tutundurma, halkla ilişkiler, kişisel satış ve doğrudan pazarlama elemanlarının kullandıkları araç ve teknikler görülmektedir..

⁴⁶ Philip Kotler, Gary Armstrong, **a.g.e.**, s.422-423.

<i>Reklam</i>	<i>Halkla İlişkiler</i>	<i>Satış Ekibi</i>	<i>Doğrudan pazarlama</i>
<i>Basılı reklamlar ve yayın reklamları</i>	<i>Basın paketleri</i>	<i>Satış sunuşları</i>	
<i>Ambalaj-Dış</i>	<i>Konuşmalar</i>	<i>Satış toplantıları</i>	<i>Kataloglar</i>
<i>Ambalaj içi “insertler”</i>	<i>Seminerler</i>	<i>Teşvik programları</i>	<i>Posta gönderileri</i>
<i>Filmler</i>	<i>Yıllık raporlar</i>	<i>Eşantyonlar</i>	<i>Tele pazarlama</i>
<i>Broşür ve kitapçıklar</i>	<i>Hayır amaçlı yardımlar</i>	<i>Fuarlar ve gösteriler</i>	<i>Elektronik alışveriş</i>
<i>Afişler ve ilanları</i>			<i>Tv den alışveriş</i>
<i>Rehberler</i>	<i>Sponsorluk</i>		
<i>Reklamların basılı kopyaları</i>	<i>Yayınlar</i>		<i>Faks gönderileri</i>
	<i>Toplumla ilişkiler</i>		<i>e-posta</i>
<i>Reklam Panoları</i>	<i>Lobicilik</i>		<i>internet kanalıyla</i>
			<i>sesli mesajlar</i>
<i>Teşhir işaretleri</i>	<i>Kimliği vurgulayan medya</i>		
<i>Satın alma noktasındaki sergiler</i>	<i>Şirket dergisi</i>		
<i>Görsel-işitsel malzemeler</i>	<i>Çeşitli olaylar düzenleme</i>		
<i>Videohantlar</i>			
<i>Semboller ve logolar</i>			

Tablo 2: Yaygın İletişim Ortamları (Araçları)

Kaynak: Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Çev. Nejat Mualimmoğlu, Millenium Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.551.

Uyumlaştırılmış pazarlama iletişimi araçları geleneksel tutundurma elemanlarının artan rekabet, teknoloji v.b. unsurlar karşısında yetersiz kaldığı durumlarda onlarla beraber ve onların desteğinde kullanılan elemanlardır. Sponsorluk, işletmenin, ürünün, markasının imajını, kimliğini geliştirmek amacıyla spor, sanat, kültür, v.b. aktivitelere bir bedel ödemek ya da destek vermek suretiyle oluşturulan bir iletişim aracıdır. Amaca yönelik pazarlama bir işletmenin sosyal sorumluluk yönünü göstermesi gerekliliği açısından sosyal bir konuyu pazarlama iletişimi mesajında kullanması veya elde edilen gelirin bir kısmının sosyal konulara ayrılmasını ifade etmektedir. Oldukça yeni bir iletişim aracı olan melez mesajlar, ticari bir nitelik taşımayan iletişim biçimlerini ticari amaçla kullanarak hedef kitleyi etkilemek için kullanılan ve ödeme yapılan faaliyetlerdir.

Hemen her türlü iletişim uygulamasında iletişim karmasının elemanları birlikte ve çeşitli oranlar içerisinde bir bütün haline getirilerek saptanan iletişim amacının yerine getirilmesine çalışılmaktadır. Yönetim pazarlama iletişimi karmasının seçimi kararını etkileyen bir dizi faktörü değerlendirmek sureti ile bu kararları almaktadır. Şu nokta dikkate alınmalıdır ki, amacın niteliğine göre bu karmada yer alan elemanlardan birisi ya da diğeri daha ağırlıklı olarak hazırlanan karmada yer alacaktır.

Pazarlama iletişimi karmasının saptanmasında, hedef pazar ve yapısı, ürünün niteliği ve yaşam eğrisinin hangi döneminde olduğu, rakiplerin uygulamaya koydukları iletişim karması v.b. unsurların ve belirtildiği üzere amaca yönelik olarak kullanılacak kitle iletişim aracının özellikleri de seçim kararını etkileyecektir.

Bir şirket en güçlü pazarlama karışımını hazırlayarak kendi temel stratejisini ortaya koymak zorundadır. Burada “karışım” sözcüğü çok yerinde seçilmiştir. Çünkü çok sayıda öğenin dikkate alınması, seçilmesi ve aralarında eşgüdümün sağlanması gereklidir. Yalnızca 4P’nin her biri içindeki öğelerin değil, aynı zamanda 4P’nin de kendi içinde eşgüdümü sağlanmalıdır. Müşterinin, şirketin yaptığı teklifin kendisine 4C’yi (yani, müşterinin aldığı değer, daha düşük maliyet, daha büyük kolaylık ve daha iyi iletişim) üstün bir düzeyde sağlayacağına inanmaya ihtiyacı vardır⁴⁷.

Günümüzde pazarlama karmasının sürekli sözü edilen 4P şekli de genişletilerek, 7P ve 4C’ye karşılık olarak 7C ortaya konulmuştur. Bunlar aşağıda sıralanan şekildedir:

⁴⁷ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, ss.169-170.

7 P			7 C	
Ürün	Product	→	Customer Value	Müşter Değeri
Fiziksel belirtiler	Physical evidence	→	Confirmation	Onaylama
Fiyat	Price	→	Cost	Maliyet
Satış Yeri	Place	→	Convenience	Uygunluk
Hedef Kitle	People	→	Consideration	İtibar
Süreç	Process	→	Coordination	Koordinasyon
Tutundurma	Promotion	→	Communication	İletişim

Tablo 3: 7P ve 7C Bağlantısı

Kaynak : Philip Kotler, **Pazarlama Yönetimi**, Çev: Nejat Muallimoğlu Millenium Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.18.

Görüldüğü gibi geleneksel 4P ve 4C'ye karşılık çağdaş pazarlama olgusu her geçen gün dikkate alınması gereken ve müşteri tatminini şart koşan başka hususları da listesine eklemektedir. Pazarlama iletişimi elemanlarının her birinin özellikleri ve tabi ki belirlenmiş hedef kitlelerinin nitelikleri çok iyi analiz edilmeli ve pazarlama iletişimi süreci iyi bir plan ve program dahilinde uygulamaya konulmalıdır.

1.2. PAZARLAMA VE PAZARLAMA İLETİŞİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Bilindiği gibi insanların ihtiyaçlarını gidermek üzere bir takım ürünleri kendilerinin ürettikleri dönemlerde pazarlama kavramından söz etmek mümkün değildir. Ancak bu kavram insanların tek tür ürünlerin üretiminde uzmanlaşıp, karşılıklı olarak bir takım ürünleri değiştirmeye başladıkları dönemde kullanılmaya başlanmıştır. Daha öncede belirttiğimiz gibi, pazarlamanın en basit tanımı; “insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir takas süreci” biçimindedir. Görüldüğü üzere insanlar arasında bir değişim söz konusu olduğunda bu değişimi gerçekleştirmek için gerekli koşulların ve ikna edici bir sürecin ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

“Pazarlama” kavram ve anlayışı geçen yıllar ve değişimlerle birlikte önemli bir gelişim göstermiştir. Tarihsel süreç içerisindeki ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik

v.b. alanda yaşanan pek çok değişim ve gelişim pek çok pazarlama ve yönetim yaklaşımlarının çıkması ve uygulanmasına tanık olurken, bir kısmı ise geçerliliğini dahi kanıtlayamadan yok olup gitmiştir. Özünde pazarlama yönetim felsefesindeki değişimleri açıklayan bir evrimsel gelişim sürecinden bahsetmek mümkündür.

Pazarlamanın belirtilen evrim süreci doğal olarak pazarlama iletişimi çabalarının da gelişim çizgisini göstermektedir. Söz konusu aşamalar yeni bir ölçüm ihtiyacına doğru giden seyri tanımladığından ötürü her bir aşamaya kısaca değinmekte fayda görülmektedir. Buna göre üretim, pazarlama ve ilişkisel odaklı aşamalar şeklinde sınıflandırılarak belirtilen tarihsel süreç açıklanmıştır.

A. Üretim odaklı aşamalar

- Üretim anlayışı aşaması
- Ürün anlayışı aşaması
- Satış anlayışı aşaması

B. Pazarlama odaklı aşamalar

- Modern pazarlama anlayışı aşaması
- Sosyal pazarlama anlayışı aşaması

C. İlişkisel Pazarlama odaklı aşama

Öncelikle endüstri devrimiyle birlikte 1850’lerde ABD’de başlayan pazarlama pek çok aşamadan geçmiştir. Bu aşamalar doğal olarak gelişmiş ve gelişmekte olan diğer ülkelerde de yer bulmuştur. 1. ve özellikle 2.Dünya savaşıdan sonra pazarlamanın önemi artarak gelişmiştir. Bir bütün içerisinde ele alındığında, pazarlamanın gelişmesine neden olan faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür⁴⁸.

1. Üretimin artması,

⁴⁸ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.5.

2. Teknolojinin gelişmesi,
3. Nüfusun artması,
4. Eğitim ve bilginin artması (Tüketicinin bilinçlenmesi),
5. Kişi başına düşen gelirin artması,
6. Ulusal ve uluslararası pazarların sürekli büyümesi,
7. Sosyal, kültürel ve politik şartların gelişmesi.

1.2.1 Üretim Odaklı Aşamalar:

Üretim, ürün ve satış anlayışını içerisine almakta ve son dönemi klasik pazarlama anlayışı olarak da ifade edilmektedir.

Üretim Anlayışı Aşaması:

1900'lü yılların başındaki bu evrede temel sorun üretim ve arz yetersizlikleri olduğu için, müşteri bulma sorunu ikinci planda kalıyordu. Bunun için üretim tekniklerinin geliştirilmesine, kitlesel üretimin artırılıp, maliyetlerin düşürülmesine, hareket ve zaman etüdlerine ağırlık verilmiştir. Bu anlayışa bir malın talebinin arzından çok fazla olduğu ve/veya üretim maliyetlerinin başlangıçta çok yüksek olması durumunda pazarı genişletmek için maliyetlerin düşürülmesi gerektiğinde başvurulmaktadır. Bu da kitlesel üretim demektir⁴⁹.

İşletmeler bu dönemde üretim ve finansmanı temel fonksiyon olarak görüp, üretim ve dağıtım geliştirilmenin yeterli olduğunu düşünerek tüketicinin fiyat dışı farklılıklara önem vermediğini, yalnızca iyi fiyat ve bulunabilirlik v.b. unsurlara dikkat ettiklerini varsaymaktadır.

⁴⁹ Ömer Baybars Tek, **a.g.e**, s.7.

Üreticilerin tam bir güç olduğu bu dönemlerdeki temel pazarlama yaklaşımında⁵⁰;

Ne üretirsem satarım,

Nerede üretirsem satarım,

Ne kadar üretirsem satarım,

Hangi fiyattan istersem satarım,

Hangi koşullarda istersem satarım, yaklaşımı mevcuttur.

Bu dönemde tüm tüketicilerin benzer istek ve beklentileri olduğu varsayımından hareketle, onlar hiçbir şekilde planlamaya dahil edilmemiş ve genellikle yalnızca reklamdan yararlanmak suretiyle ürün ve hizmetler duyurulmuştur.

Ürün Anlayışı Aşaması:

Bu aşamada tüketicilerin sunulan ürünler arasında en iyi, kaliteli ve en yeni özelliklere sahip olanları tercih edecekleri görüşü ortaya atılmıştır. Bu dönemde işletmeler kendilerini ürün çeşitlemelerine odaklamışlardır. Bu dönemde “iyi mal kendini satar” düşüncesi hakim olduğundan yalnızca ürün ön planda tutulmuş, tüketicilerin değişen istek ve beklentileri dikkate alınmamıştır.

Satış Anlayışı Aşaması:

Bu anlayışta işletme tüketicilerin ilgisini çekmek için yeterince çaba göstermediği takdirde satışın gerçekleştirilemeyeceği varsayılır.

Satış anlayışı, tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, çeşitli satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya ikna edilebilecekleri ve örgütün müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü güçlü bir örgüt kurması gerektiği düşüncelerine dayanmaktadır. Satış yönlü işletmeler ürünlerin satın alındığı değil, satıldığı kanısındadırlar. Bu nedenle belirtildiği üzere ürünlerin satılması

⁵⁰ İzzet Bozkurt, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, MediaCat Yayınları, Kapital Medya, Ankara, 2000, s.20.

için yoğun satış çabaları kullanılmalıdır. Bu pazarlama anlayışında işletmeler müşteri ihtiyaçlarını dikkate alıp, beklentilere uygun yeni ürünler geliştirmek yerine ellerindekileri satabilmek için girişimde bulunurlar. Kalite, tasarım, ambalaj v.b. tüketici tercihlerinin dikkate alınmadığı bu dönemde tek amaç çok satmaktır.

1.2.2 Pazarlama Odaklı Aşamalar

1900’lü yıllar ile birlikte pazarlama yönlü bir yaklaşım benimsenmiş ve bu dönem modern pazarlama ve sosyal (toplumsal) pazarlama olmak üzere iki aşamada ele alınmıştır.

Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması:

Bu kavram, bizim bildiğimiz ve daha önce de tanımlanan “pazarlama” kavramını ifade etmektedir. Modern Pazarlama kavramı pazarlama için ortaya konan yeni bir tanım ya da fikir değildir.

Bu kavram bir pazarlama yönetimi felsefesi olarak, tüketicilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını doyumak ve aynı zamanda işletmenin belirlenen amacına ulaşabilmesi için, bir dizi eylemin uyumlu biçimde yapılmasını öngörmektedir. Söz konusu eylemler sadece pazarlama eylemleri değildir; pazarlama eylemleri ile öteki işletme eylemleri – üretim, finans, personel vb – koordine edilip, yürütülmelidir⁵¹.

Modern pazarlama anlayışı işletmenin bir bütün olarak, tüketici yönlü olmasını ifade etmektedir. Ancak bu durum yalnızca tüketici ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimin dikkate alınmasını değil, aynı zamanda bu koşullara işletmenin maliyet ve kâr amaçlarının da uygun düşürülmesini, her iki amacın paralellik göstermesi gerektiğini de ifade etmektedir. Modern pazarlama anlayışının temeli tüketici odaklı olmanın yanı sıra başarıyı kısa vadeli kâr olarak değil, uzun vadede müşteri tatmini, müşteri sadakati olarak görmektedir. Ayrıca pazarlama eylemleri ile tüm işletme eylemleri koordine edilmelidir.

⁵¹ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama, Kavramlar, Kararlar**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.24.

Ayrıca pazarlamayı tam olarak gerçekleştirebilmek için iyi bir pazarlama bilgi (enformasyon) sisteminin kurulması gerekmektedir. Pazarlama bilgi sistemleri pazarlama çabalarının doğru biçimde yönlendirilebilmesi için doğru olan tüketici,ürün v.b. hakkındaki araştırmaları yapmak, verileri derlemek ve değerlendirmekle yükümlüdür.

“Miyop Pazarlama” adlı kitabında Ted Levitt, firmaların ürün odaklı pazarlama yaklaşımlarının yanlışlığını ortaya koyarken pazarlama da tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının temel olarak alınması gerektiğini belirtmiştir⁵².

Tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilmesi gerekliliği ve onların isteklerine uygun mal/hizmetlerin üretilerek duyurulması, ulaştırılması ve tepkilerin öğrenilmesi zorunluluğu işletmeleri söz konusu kitlelerle iletişimde bulunmaya yönlendirmiştir. Araştırmanın ve iletişimin gerekliliği ortaya çıkmış, müşteri odaklı yaklaşımın temel öğelerinden biri iletişim olmuştur.

Bu dönemde, pazarlama sistemine ilk kez dahil olan “iletişim” ögesi reklamlar ile işlevsel hale gelmiştir. Ancak yapılan reklamlar, marka veya kurum imajlarından çok, mal ya da hizmetin pazarda olduğunu duyuran ilanlar şeklinde olmuştur. Neredeyse standart formlarda gerçekleştirilen bu reklamların hemen hepsinde bir reklam cıngılı, slogan yer almış ve ürün diğer ürünler ile kıyaslanmıştır. Bütün reklam mesajları belli bir yaşam tarzına sahip olan standart aile modeline göndermeler yapmıştır. İletilen bu mesajların hedeflere ulaşp ulaşmadığı ve etkinliklerin derecesiyle ilgili hiçbir veri elde edilmemiş, dolayısıyla ölçümlenememiştir⁵³.

Modern pazarlama anlayışının gerçekleştirilmesi açısından dikkate alınması gereken bir noktada işletmenin bağlantıda bulunduğu tüm gruplarla sıkı bir iletişim içinde olarak bu yaklaşımı onlara da benimsetmeleri gereğidir. Öncelikle çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar v.b. bir çok hedef kitleler sorumluluklarının bilincinde olmalıdırlar.

Toplumsal (Sosyal) Pazarlama Anlayışı Aşaması:

⁵² Don E. Schultz, Stanley Tannenbaum, Robert F. Lauterborn, **The New Marketing Paradigm; Integrated Marketing Communication**, NTC Business Books, Lincolnwood , U.S.A, 1997, s.6.

⁵³ İzzet Bozkurt, **a.g.e.**, s.23.

Bu aşamada bir işletmenin “sosyal sorumluluk” anlayışını ifade etmekte olup, başta ABD olmak üzere gelişmiş batı toplumlarında modern pazarlama anlayışını da aşan bir gelişmeyi temsil etmektedir.

Çevresel bozulmanın giderek arttığı, doğal kaynakların azaldığı, nüfus patlamasının ve açlığın arttığı, sosyal hizmetlerin aksadığı, enflasyon düzeyinin dünyada yükseldiği 1980’li ve özellikle 1990’lı yıllarda modern pazarlama kavramının uygun bir örgütsel araç olup olmadığı sorgulanmaya başlanmıştır. Peter Drucker “pazarlama” kavramının çıkışından bu yana çok zaman geçmesine rağmen “tüketicinin korunması” diye bir hareketin hala devam etmesini pazarlamanın yüz karası olarak nitelendirmiştir⁵⁴.

Dünyadaki pek çok işletme modern pazarlama anlayışını benimsemekte ve uygulamakta zorluk çekmiştir. Çünkü klasik pazarlamadan uzaklaşmak ve yeni yaklaşımı benimsemek bir planlama ve örgütlenme işidir. Bunları başaran bir işletmede bile işletme çıkarıyla bireysel ve toplumsal çıkarları birlikte yürütme problemi ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal pazarlama, tüketici yönlü bir yaklaşım olup, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere müşteri tatminini, uzun vadeli toplum refahını temel alan bir anlayışa dayanır. Uzun dönemde firmalar dahil tüm ilgililerin çıkarına olan bu anlayışta firmalar bir yandan tüketicileri, bir yandan toplumsal öncelikleri tahmin etmek, desteklemek ve/veya en azından kösteklememek, öte yandan da kâr etmek, başka bir deyişle kendi işletmelerinin amaçlarını yerine getirmek gibi, bazen eş zamanlı çelişkilerle karşı karşıyadırlar⁵⁵.

Buradan hareketle işletmelerin artık tüketici odaklı olmalarının yanı sıra sosyal (toplumsal) çevreyi de dikkate almaları, topluma karşı mal satmanın ötesinde sosyal sorumluluklarını yerine getirici faaliyetlerde bulunmaları gereği de ortaya çıkmıştır. Bu

⁵⁴ Philip Kotler, **Marketing Managment: Analysis, Planning and Control**, 2. ed., New Jersey Prentice Hall, New Jersey, 1987, s.197’den aktaran Ömer Baybars Tek, **a.g.e.**, s.15.

⁵⁵ **Ibid.**, s.16.

anlayışla birlikte işletmelerin, tüketicilerin ve toplumun ihtiyaçları ve çıkarları birlikte göz önünde tutulup değerlendirilmek durumundadır.

1.2.3. İlişkisel Pazarlama Anlayışı Aşaması:

Geçtiğimiz yıllar içerisinde pazarlama alanında iki önemli değişim ortaya çıkmıştır. Birinci önemli değişim, işletmelerin her ne üretirlerse onu satabilecekleri düşüncesinden, tüketicileri etkilemek için ne yapabilecekleri düşüncesine geçmeleri; ikinci önemli değişim ise işletmelerin niş ve bireysel pazarlara ulaşma ve müşterileri tatmin etme çabalarına odaklanmalarıdır⁵⁶.

2. Dünya savaşı sonrası yaşanan ortam içerisinde kazanan şirketler ancak değişimin farkına varabilenlerdir. Pazar potansiyelin tümünü elde etmek için stratejilerini değiştirenler, yeni iş taktikleri üzerine yoğunlaşanlar, başarıyı yakalayabilen işletmeler olmaktadır.

Ancak bunun başarılabilmesi için dört faktörün hayati önem taşıdığını belirtmek mümkündür. Bunlar;

Tüketici ihtiyaçlarını öğrenmek için tüketici araştırmaları,

Markaların ürün belirteçleri olmaktan çıkarak tüketici gözünde dostane bir kişiliğe büründürülmesi,

Ulusal markaların uluslararası alana açılması,

Pazarlamacıların portföy yönetimini uygulamaya başlamasıdır.

Ulusal markaların çoğu kendi kategorilerinde baskın olup pazarlama iletişimi çabaları ile yerlerini korumaya çalışırken, diğer işletmeler ise satışları arttırmak için değil, pazardan bir pay almak adına mücadele vermektedirler. Bu dönemde pazarda yer edinebilenler üretimde genişleme ve farklılaştırmayı başaranlar, teknolojiyi

⁵⁶ <http://www.managementfirst.com/articles/kotler.html> ,1999.

uygulayabilen ve gelişmekte olan endüstrilerde güven yaratabilen, müşteri önceliklerine önem veren firmalar olmaktadır.

Tüketici istek ve beklentilerinin her geçen gün daha da arttığı ve yoğun rekabetin yaşandığı yakın dönemde, pek çok işletme kâr ve satış arttırımı için fiyat indirimi v.b. pek çok geçici çözüm yollarının olduğunu ancak sınırlı uzun dönem imkanları olduğunu farkındadır. Büyüyen pastadan daha büyük bir dilim kapma adına işletmeler klasik pazarlama yöntem ve stratejileri yerine, kendilerine finanssal olarak da başarı ölçütünü gösterebilecek yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Pazarlama sürecini genel olarak değerlendirdiğimizde; çeşitli endüstri dallarında faaliyet gösteren işletmeler için kitlesel üretim 1960'lı yıllarda işlemez olmaya, 1970'li yıllarda düşüş hız kazanmaya, 1980'li yıllarda ise yıkılmaya başlayıp; bu süreçte kitlesel üretim, kural dışı oluşumlara ve yeni problemlere cevap bulamamaya başlamıştır.

Zamana dayalı rekabet, zamanında üretim, bölgesel pazarlama, ürün yaşam eğrisinin kısılması, globalleşme, mikro pazarlama, kişiye özel kitlesel üretimin artması, toplam kalite yönetimi ve veri tabanına dayalı pazarlama 1990'lı yılların rekabetçi bakış açısının özellikleri olarak karşımıza çıkmıştır. Bu bakış açıları, standardize edilmiş ürünler, homojen pazarlar, uzun ürün yaşamı gibi eski kitlesel üretim anlayışlarından farklıydılar. 1950'li yıllar tüketici pazarlamasına, 1960'lı endüstri pazarlamasına, 1970'li yıllar kâr amacı gütmeyen sosyal pazarlamaya, 1980'li yıllar hizmet pazarlamasına, 1990'li yıllar da ilişki pazarlamasına odaklanmıştır⁵⁷.

İlişkisel pazarlama yani müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), günümüz pazar ortamında, işletmelerin küresel rekabet karşısında ayakta kalmasını sağlayan oldukça önemli bir başarı faktörüdür. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle değer ve memnuniyet arttırma

⁵⁷ M.Christopher, A.Payne, D.Ballantyne,**Relationship Management**, Oxford, 1991'den aktaran Ayhan Yılmaz,Serdar Pirtini," İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetiminin (CRM) Esasları ve Strateji Oluşturma", **Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon, 2002, ss.154-155.

çerçevesinde uzun dönemli ilişkiler kurmaya dayanan bir pazarlama anlayışı olarak tanımlanabilmektedir⁵⁸.

Müşteri ilişkileri yönetiminin "Müşteride güven yaratmak, müşterilerin beklentilerini ve fırsatları keşfetmek, müşterilerin yararlanabileceği çözümler sunabilmek ve satışı takip ederek uzun vadeli ilişkileri sürdürmek" gibi temel ilkeleri bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi'nin temeli veri tabanlarına ve veri tabanlı pazarlamaya dayanmaktadır. Bu çerçevede küresel rekabet bağlamında ortaya çıkan gelişmelerden biri olan veri tabanlı pazarlama ve veri tabanları, Müşteri ilişkileri yönetiminin olmazsa olmazlarından⁵⁹.

Müşteri ilişkileri yönetiminin esas çıkış noktası günümüz müşterilerinin daha sofistike hale gelmiş olmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminde işletmeler için pazar payından çok müşteri payı, yani ömür boyu müşteri değeri önemlidir.

Kitlese pazarlama ile müşteri ilişkileri yönetimi karşılaştırıldığında ana hatları ile karşımıza çıkan noktalar şunlardır⁶⁰;

- Ortalama müşterilere karşı, bireysel müşteriler,
- Müşteri isimlerine karşı, müşteri profili,
- Kitlese üretime karşı, bireysel üretim,
- Kitlese reklamlara karşı, bireysel mesajlar,
- Tek yönlü mesajdan çift yönlü mesajlara,
- Pazar bölümlenmesine karşı, müşterilerin bölümlenmesi,
- Tüm müşterilere karşı, kazançlı müşteriler,

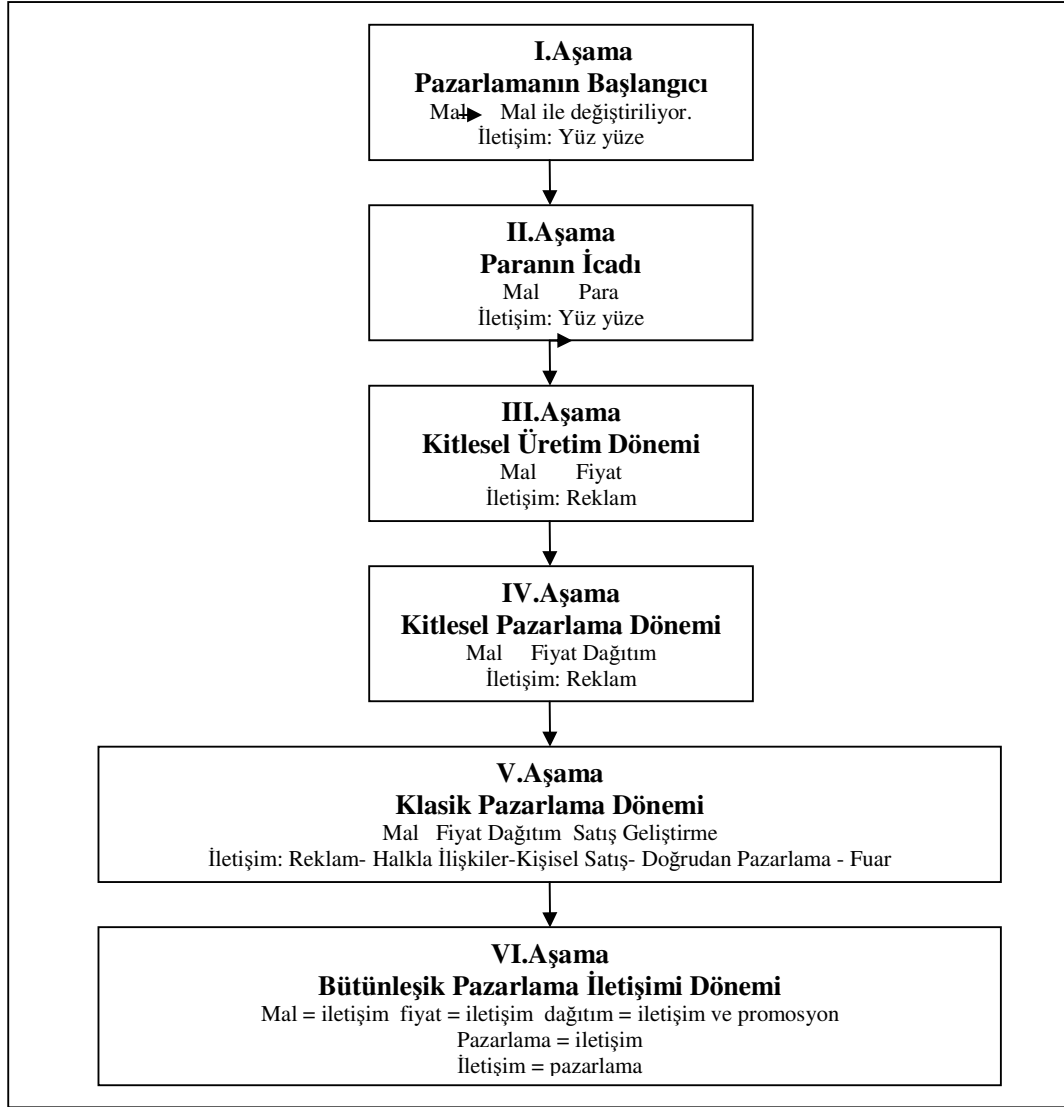
⁵⁸ E. Pelin Kurban, **Küresel Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Halkla İlişkilerin Rolü**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, , İzmir, 2002, s.81.

⁵⁹ **Ibid.**, s.83.

⁶⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, Eight Ed, Prentice Hall, International Inc, New Jersey, 1999, s.509.

- Müşteri çekme stratejisine karşı, müşteriye elde tutma stratejisi.

Şekil 7’de pazarlamanın ve dolayısıyla pazarlama iletişiminin tarihsel gelişim süreci ve bu süreç içerisinde kullanılan iletişim biçimleri görülmektedir.



Şekil 7: Pazarlama İletişiminin Tarihsel Gelişim Süreci

Kaynak: İzzet Bozkurt, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, MediaCat Yayınları, Ankara, 2000,s.22.

Şekil 7’de özetlenmeye çalışılan pazarlama düşüncesinin geçirdiği gelişim ve değişim incelendiğinde, malların mallarla değiştirildiği günlerdeki alış-veriş

ilişkisindeki yalınlığın yanı sıra, birbirini doğrudan tanıyan ve birbirine güvenen insanların bu değişimi gerçekleştirebildiği görülmektedir. Bugün rahatlıkla söyleyebiliriz ki aradan geçen binlerce yıla rağmen pazarlama anlayışı malların mallarla değiştirildiği günlerdeki yalın, doğrudan, tarafların birbirilerini tanıdığı ve birbirlerine güvendiği o ilk dönemdeki şekline dönüş yapmıştır. Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı ilke olarak iletişimi, birebir pazarlamayı ve en önemlisi de karşılıklı güveni oluşturacak ilişkileri, bu ilişkiler üzerinden de tüketiciler yerine müşteriler yaratmayı amaçlamaktadır⁶¹.

Kısaca özetlenen süreçler pazarlama anlayışını müşteri odaklı bir yaklaşıma götürürken, marka ve pazarlama iletişimindeki başarı için marka değeri, ömür boyu müşteri değeri, müşteri sadakati v.b. kavramlar ön planda yerlerini almaktadırlar.

Günümüzün pazarlama anlayışında gelinen en son nokta da ise, yönetim finansal açıklığı ortaya koymaktadır. Bu beklentinin karşısında pazarlama araştırmacıları şu sorunun cevabını aramaya başlamaktadırlar: “Dolarlarımı pazarladığımda karşılığında ne alacağım? “. Bu sorulara hızlı cevap verebilecek teknolojiyi sağlayabilmek için de pazarlamacılar yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu aşamada şu ana kadar süre gelen pazarlama ve marka iletişimi yönetimi yaklaşımları, deneyimleri yerini yeni arayışlara bırakmaktadır. Bu süreç, pazarlama iletişimi için yapılan yatırımların finansal geri dönüşümünün düzgün, zamanında ve harekete geçirilebilir sonuçlarına dayanmaktadır⁶². Bu da bizi ölçümlenebilir amaçları ile stratejik bir pazarlama iletişimi yaklaşımı olan “Bütünleşik Pazarlama ve Marka İletişimi” kavramına götürmektedir.

Pazarlama ve pazarlama iletişiminde izlenen yolun nasıl bir değişim içinde olduğunu belirtmek üzere Don Schultz ve Jeffrey Walters tarafından ortaya konulan günümüzün karmaşık pazar ortamını ve pazarlama organizasyonlarını sınıflandıran bir bakış açısını değerlendirmekte fayda görülmektedir⁶³.

⁶¹ İzzet Bozkurt, **a.g.e.**, s.21.

⁶² Don Schultz, Jeffrey Walters, **a.g.e.**, s. 34.

⁶³ **A.g.e.**, s37.

Bilginin dijitalizasyonu ile mümkün kılınan yeni pazarlama teknolojileri, pazarlama ve iletişimde ve bu araçları kullanan işletmelerde büyük bir devrim yaratmıştır. Teknoloji tarafından altüst edilen pek çok işletmeye karşılık organizasyon yapısında bu değişimi gerçekleştirenler galip çıkmışlardır. Pazarlama ve marka iletişimcileri için pek çok engel ve karışıklık yaratan da bu durum olmuştur. Bu karmaşık pazar ortamını açıklamak için, bilgi teknolojisini kontrol biçimlerine göre pazarlama organizasyonlarını üç biçimde sınıflandırmak mümkündür.

1. Tarihsel Pazarlamacılar: Bu organizasyonlar güçlerini, sahip oldukları ya da kontrol ettikleri ürün/hizmet bilgisinden ve teknolojiden almaktadırlar. Bu onların hammadde, imalat kapasiteleri, dağıtım v.b. dayanan ölçek ekonomilerinden kazanç edinmelerini sağlamaktadır. Bu pazarlama organizasyonları araştırma ve bilgi teknolojisinden yararlanarak tüketicilerin beklentilerini belirlerler. Buradan hareketle bu organizasyonlar, tüketiciler tarafından çok talep edilen tek-özel ürün/hizmetleri üretirler. Ayrıca bunlar pazar ortamındaki yerlerini güçlendirmek için pazarlama iletişimi programları geliştirmektedirler. Bu organizasyonlara 1950 ve 1960'larda gelişen Nestle, Unilever, The Procter & Gamble Company, IBM'i örnek vermek mümkündür. Bugün tarihsel pazarlamacılar hala pek çok endüstride bulunmaktadır. Bunlar, yeniliklere güvenen teknoloji firmaları Microsoft ve Intel gibi güçlü markalardır. Ancak bugün yüzyılın başında lider olan firmaların yalnızca çok azı varlığını sürdürebilmektedir. Bu konuda tarihsel pazarlama organizasyonlarının dikkate almaları gereken: 20. yüzyıl boyunca zirvede kalmak için değişime odaklanan firmalardan General Electric'in yöneticisinin bir sözü olmalıdır: "Firmanın dışındaki değişim oranı, firmanın içindeki değişim oranını geçerse, son yakın demektir"

2. Güncel Pazarlamacılar: Perakende dağıtım sistemlerinin gelişmesi ve yayılmasından etkilenen organizasyonlardır. Bu organizasyonlar genellikle geleneksel gücün dağıtım kanallarına kaydığı konusuna odaklanmışlardır. Bu durum genellikle otomobil, hardware, ev araç-gereçleri, ilaçlar, sağlık ve güzellik ürünleri, giyim, ayakkabı, bilgisayar, yazıcılar, tarayıcılar gibi ürünler arasında ortaya çıkmaktadır. Dağıtım yapan organizasyonlar tüketici bilgisi sayesinde pazarın kontrolünü tarihsel pazarlamacılarından almışlardır. Bu kaymanın en büyük sebebi; iç veri toplama sistemleri,

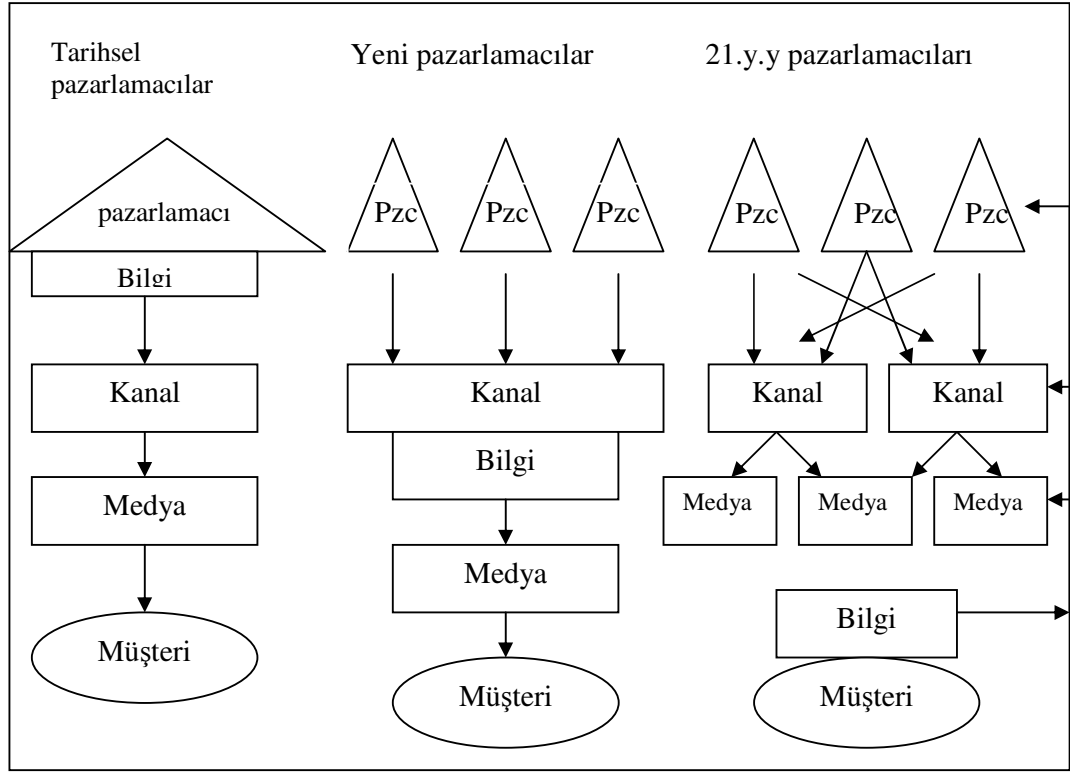
satış otomasyonu ve daimi müşteri ya da diğer tüketici sadakat programlarına v.b. dayanan bilgi teknolojisidir. Bu, dağıtım çıkış yerlerinin, satış kanallarının ve tüketicilerin kontrolünü mümkün kılmaktadır. Bu, perakendecilere gerekli maddeleri uygun bir şekilde bir yerde kullanma ve toplama imkanı vermektedir. Sonuç; imalat ya da hizmet, arz sahiplerini yönetme aracı olarak bilgi varlığına egemen olma ve onu güçlendirme yeteneğidir. Bir çok güncel pazarlama organizasyonu için çözüm, son kullanıcı ya da tüketici yerine, ilk müşteri olarak kanala daha fazla odaklanmaktır.

3. 21.yüzyıl Pazarlamacıları: 21. yy. pazarlama organizasyonları bilgi teknolojisinin kanal yoluyla imalatçı/pazarlamacıdan kaydığı ve şimdi doğrudan müşteri, tüketici ya da son (nihai) kullanıcının elinde olduğı dönemin organizasyonlarıdır. İnternet ve world wide web bu çeşit bilgi transferinin ilk örnekleridir. Örneğin, web üzerindeki kitap satıcısı amazon.com bu organizasyona örnek verebilir.

İnternet ve www yoluyla dünyanın dört bir yanındaki tüketicilerin arzu ettikleri ürün/hizmete arzu ettikleri dağıtım biçimiyle ulaşmaları mümkündür. Ayrıca, 800 ve 888’li müşteri hizmetleri için ücretsiz telefon hatları, uluslar arası kredi kartları, gece boyu ulaştırma hizmetleri, peopod ve streamline gibi sistemler yoluyla bilgisayar destekli alışveriş mümkündür. Bunların hepsi ve daha fazlası tüketiciye ve son kullanıcıya daha fazla alternatif, yöntem ve sistem sunmakta böylece tüketiciler alternatifleri karşılaştırma ve değerlendirme olanağını kullanmaktadırlar. Görüldüğü gibi “21.y.y. pazarlama organizasyonları” açısından pazar gücü kesinlikle tüketiciye kaymıştır. Bu tamamen yeni çeşit bir pazarlama organizasyonunun ve bununla birlikte yeni bir pazarlama ve marka iletişimi ölçüm sistemini de yaratmakta ve gerektirmektedir⁶⁴.

Şekil 8’de üç tip pazarlama organizasyonunun yapıları ve tarihsel süreç içerisinde pazarlama iletişimi biçimlerindeki değişim görülmektedir.

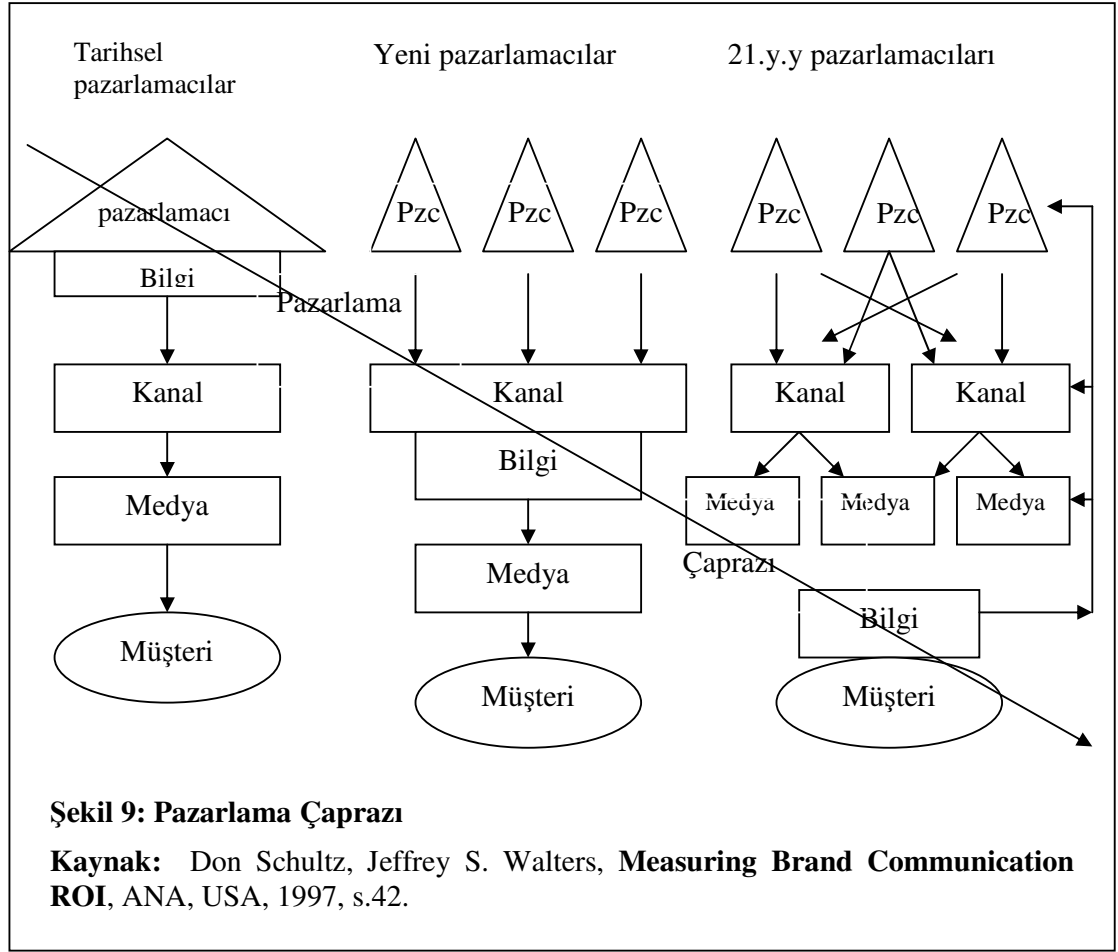
⁶⁴ A.g.e., s.39.



Şekil 8 : İşletme Yapıları ve Pazarlama İletişiminde Evrim

Kaynak: Don Schultz, Jeffrey S. Walters, **Measuring Brand Communication ROI**, ANA, USA, 1997, s.38.

Şekil 9’da ise geçmişten günümüze pazarlama gücünün nasıl kaydığını görülmektedir ki buna “Pazarlama Çaprazı” denilmektedir. Bu durum bilgi teknolojisi tarihsel pazarlamacılarından, güncel pazarlamacılara ve onlardan da 21.y.y. pazarlamacılarına geçtiğinde ortaya çıkmaktadır.



Pazarlama çaprazıyla birleşen bilgi teknolojisindeki ve pazar gücündeki kayma bir organizasyonun ürün/hizmetlerini şimdi ve gelecekte nasıl ve hangi yolla pazarlaması gerektiğini belirlemektedir. Herhangi bir işletmeyi pazarlama çaprazına yerleştirmek, o organizasyonun bilgi teknolojisindeki kaymayı düzeltmek için ne kadar hızlı ve ne kadar çok değişmesi ya da adapte olması gerektiğini belirten bir zaman tablosu sağlamaktadır⁶⁵.

Pazarlama dünyasında yaşanan gelişmeler, iletişim teknolojisinin artan etkisi, küresel rekabet olgusunun ulusal ve uluslararası rekabet ortamı yeni yönetim ve pazarlama anlayışlarını ve uygulamalarını gündeme getirirken, gelişen teknoloji pazarlama bilgi sistemlerinin ve veri tabanlarının etkinliğinin artmasına yol açmıştır. Bu

⁶⁵ A.g.e., s.42.

durum müşteri odaklı bir yaklaşımı benimseyen 21.y.y. pazarlama organizasyonlarının da işlerini kolaylaştırmış, müşteri hakkında edinilen daha çok ve doğru bilgi pazarlama iletişimlerine yapılan yatırımlarda tasarruf sağlarken aynı zamanda ölçümlemeyi de olanaklı kılmaya başlamıştır.

Pazarlama dünyasında yaşanan değişim ve gelişmeler müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşteri ve marka değeri, v.b. kavramları hızla hayatımıza katmakla birlikte, pek çok işletme 1980’li yıllardan itibaren daha önce peşinde koştukları pek çok kavramı tekrar sorgulamak durumunda kalmışlardır.

Pazarlamanın geleneksel öğretileri kapsamında uygulanan pratikler elbette günümüzde de devam edecektir ancak, değişen iş koşulları ve artan rekabet her konuya olduğu gibi pazarlamaya da ayrıntılı olarak yaklaşmayı gerektirmektedir. Bu dönemde sorgulanmaya başlayan kavramları ele almak 20 y.y. pazarlama iletişimi ortamını betimlenmeye yardımcı olacaktır. Sorgulanan bu kavramlar aşağıda belirtilmiştir⁶⁶.

- Yeni Müşteri mi? Sadık Müşteri mi? Günümüzde pek çok geleneksel pazarlamacının da kabul ettiği uluslararası literatürdeki bir gerçek, yeni müşteri kazanmanın eski müşteriye elde tutmaktan 5 ile 15 kat daha pahalıya mâl olduğudur. Pazarlama dünyasının çok önemli değişimler geçirdiği bu dönemlerde, ellerindeki müşteriye memnun edebilmenin kârlılığa etkisini de ölçebilen şirketler, mevcut müşteriler için yepyeni pazarlama iletişimi strateji geliştirmeye başlamışlardır.
- Pazar Payı mı? Cüzdan Payı mı? 1980’li yıllarda müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) projelerine girişen şirketler pazar payının yanı sıra “ Cüzdan Payı” olarak adlandırılan yepyeni bir kavramı gündeme getirmişlerdir. Bu kavramı “Müşterinin şirket tarafından mal ve hizmetleri satın alma potansiyelinin tümünden yararlanılmadığı” biçiminde ifade etmek mümkündür.
- Hesap/Kart/Sipariş No mu? Müşteri No mu?

⁶⁶ Oğuz C. Gel, **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.17.

- Toplam Hesap Adedi mi? Gerçek Müşteri Adedi mi?
- Anket mi? Gerçek Davranış mı?
- Rakipten Gelen Müşteri mi? Terk Oranında Azalış mı?
- Ürün Kârlılığı mı? Müşteri Kârlılığı mı?

Görüldüğü gibi tüm dünyada küresel ekonomide ve iş dünyasında yaşanan gelişmeler tüm işletmeleri değişim konusunda uyarmak zorunda bırakmıştır. Bu durum tüm yöneticileri bugüne kadar uyguladıkları geleneksel pazarlama yönetim kararı ve süreçlerini yeniden sorgulama, iş yapma yöntem ve önceliklerini yeniden gözden geçirme, verimlilik, kârlılık, ölçümleme ve müşteri ilişkileri kavramlarına daha fazla önem verme zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Bu durum veri tabanı pazarlaması, CRM Müşteri İlişkileri Yöntemi v.b. pek çok kavramın gündeme gelmesine sebep olurken, söz konusu değişim yöneticileri ve pazarlama iletişimi yöneticilerini Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yaklaşımı kavramı ile tanıştırmıştır. Söz konusu kavram belirtilen tüm öğeleri bünyesinde bulundurmaktadır.

1.3 BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ KAVRAMI TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.3.1 Bütünleşik Pazarlama İletişimi Kavramı Ve Tanımları

Tarihsel süreç içerisinde pazarlamanın gelişimi dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimlerden etkilenmiştir. Global ekonomi sonucu yoğunlaşan rekabet koşulları ve kitle iletişim araçlarının tüketicilere ulaşma zorluğu işletmeleri pazarlama konusundaki etkinliği arttırmak için yeni arayışlara yönlendirmiştir.

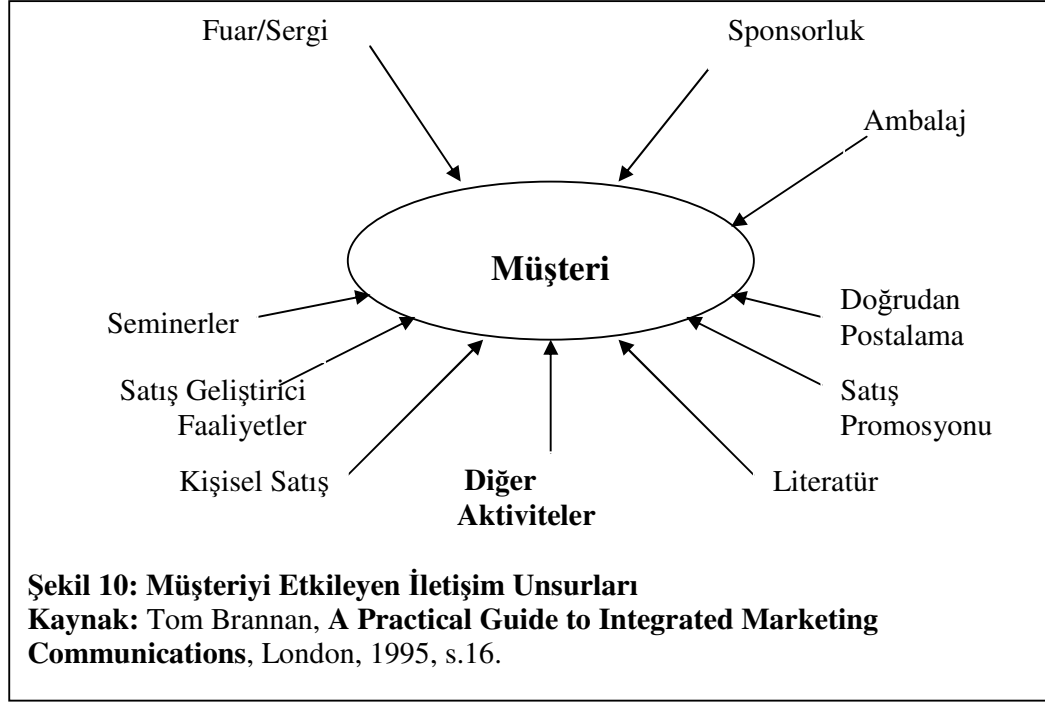
Son yıllarda bütünleşik pazarlama iletişimi olarak adlandırılan bir uygulama dünyada yeni bir trend yaratmıştır. Aslında bu trend 1990'lı yılların pazarlama konusundaki en önemli gelişimi sayılmaktadır. Geçmişte işletmeler pazarlama iletişimi mesajlarını farklı kanallarla bir bütünlük kaygısı gözetmeden hedef kitlelerine (alıcılara)

göndermekteydiler. Bugün ise pazarlama guruları başarı için “bütünleşmenin” kesinlikle bir zorunluluk olduğu görüşündedirler.

Tüketiciler mesaj üreticilerinin ayrı ayrı faaliyetlerini tek bir algılama yöntemi ile algılamakta, tutum ve davranışlarını dolayısıyla satın alma kararlarını bu çerçevede şekillendirmektedirler. Reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, satış promosyonu, ürün ambalajı, fuar gibi pazarlama iletişimi çalışmaları ile pazarlama karmasını oluşturan dağıtım kanalı, ürün ya da hizmetin kendisi ve fiyatlandırmayla ilgili çeşitli mesajları, tüketiciler farklı kaynaklardan algılayarak, mesajın kaynağına ilişkin bir yargıya varmakta, dolayısıyla tutumlarını oluşturmaktadırlar. Farklı kaynaklardan, birbirlerini tamamlamayan mesajların üretilmesi, tüketicinin satın alma karar sürecini olumsuz yönde etkilemektedir⁶⁷.

Şekil 10’da müşterilerde tutum ve davranış değişikliği yaratmaya çalışan pazarlama iletişimi elemanlarından bazıları görülmektedir. Bu elemanların her biri bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde hedef kitleler tarafından algılanmakta ve yorumlanmaktadır.

⁶⁷ İzzet Bozkurt, **a.g.e.**, s. 11.



Pazarlama karması elemanlarının çeşitli entegrasyonu günümüz pazarlama stratejilerinin en önemli prensiplerinden biri haline gelmiştir. Bu bütünleşme iletişim karması elemanlarına da uygulanmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi, pazarlama çabalarını oluşturan tüm unsurların hedef kitlelere tek bir ses ve bütünleştirici bir mesajla ulaşması için koordine edilen bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır.

Yapılan literatür taramasında bütünleşik pazarlama yaklaşımı üzerinde hemfikir olunan tek bir tanım görülmemektedir. Çünkü bütünleşik pazarlama iletişimi değişik yazarlar ve teorisyenler tarafından farklı odak noktalarından hareketle ele alınarak incelenmiştir. Ayrıca sözü edilen bütünleşme düzeyinin farklılığı da burada etken olmaktadır. “Integrated Marketing Communications” kavramı dilimize çeşitli yazar, teorisyen ve pratisyenler tarafından “Entegre Pazarlama İletişimi”, “Tümleşik Pazarlama İletişimi” ve “Bütünleşik Pazarlama İletişimi” şeklinde çevrilmiştir. Çalışmamızda en çok kabul gören “Bütünleşik Pazarlama İletişimi” çevirisi kullanılmaktadır.

Ayrıca araştırmada bütünleşik pazarlama iletişimi tanımının aynı yazarlar/teorisyenler tarafından da zaman içerisinde geliştirildiğini ve hatta “bütünleşme” kavramın tanım içerisinde farklı noktalara odaklandığını belirtmek mümkündür. Bir kısmı bütünleşmeyi yalnızca iletişim karmaşasının elemanları için kullanırken, bazıları ise bütünleşmenin tüm pazarlama karmaşı elemanlarını da kapsamı gerektiğini belirtmişlerdir.

Bütünleşik pazarlama iletişimi çok değişik şekillerde tanımlanmıştır. Her birinde bütünleşik pazarlama iletişiminin çeşitli yönleri, yararları ve organizasyonel etkileri vurgulanmıştır.

En basit biçimiyle bütünleşik pazarlama iletişimi, tüm pazarlama iletişimi aktivitelerinin bir araya getirilmesini ifade etmektedir.

Bütünleşik pazarlama iletişimi, pazarlama iletişimini oluşturan öğeler arasında tutarlı mesaj birliği ve eşgüdüm sağlayarak hedef kitlenin etkilenmesini amaçlamaktadır⁶⁸.

Schultz, Tannenbaum ve Lauterborn 1993 yılında yaptıkları ilk tanımlamada; bütünleşik pazarlama iletişimini, “reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, doğrudan pazarlama gibi çeşitli iletişim disiplinlerinin stratejik rollerini değerlendiren, kapsamlı bir planlamanın önemini fark eden, bu disiplinleri açıklık, tutarlılık ve maksimum iletişim etkisi sağlamak için birleştiren bir pazarlama iletişimi planlama kavramı olarak açıklamaktadırlar⁶⁹”.

Philip Kotler’e göre bütünleşik pazarlama iletişimi; bir işletmenin organizasyonu ve ürünleri hakkında açık, tutarlı ve teşvik edici mesaj iletmek için bir çok iletişim kanalını dikkatle birleştirdiği ve koordine ettiği bir kavramdır⁷⁰.

⁶⁸ A. Bülent Göksel, Füsün Kocabaş, Müge Elden, **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.30.

⁶⁹ Don E. Schultz, “Integrated Communications: Maybe Definication is in the Point of View”, **Marketing News**, January, s. 18’den aktaran David Pickton, Amanda Broderick, **a.g.e.**, s.66.

⁷⁰ **A.g.e.**, s.66.

Kotler 2000 yılında milenyum baskısı Pazarlama Yönetimi kitabında bütünleşik pazarlama iletişimi kavramını oldukça geniş bir kavrama taşımıştır. Buradaki tanıma göre; günümüzde ürünün stili ve fiyatı, paketin şekli ve rengi, satış görevlisinin tavırları ve giyinişi, iletişim kurulan yerin dekoru, şirketin basılı kağıtları, bunların hepsi diğerlerine bir şeyler iletmektedir. Her marka teması müşterinin şirket hakkındaki görüşünü kuvvetlendiren veya zayıflatan bir izlenim sunmaktadır. Bütün pazarlama karması aralarında uyum ve devamlılık bulunan bir mesaj ve stratejik planlama sunmak için bütünleştirilmiştir⁷¹.

Günümüzde işletmeler; “tümleşik (bütünleşik) pazarlama iletişimi dedikleri kavramın içinde reklamı, doğrudan pazarlamayı, promosyonu, halkla ilişkileri, araştırmacılığı ve ölçümlemeyi ayrı ayrı ama bir orkestranın ahengiyle bütün halinde yöneterek, adım adım önlerini görerek, belirsiz bir tanıtım çabasından sıyrılarak amaçlarına ulaşmalıdırlar⁷².

Amerikan reklam ajansları birliği, bütünleşik pazarlama iletişimini; reklamcılık, halkla ilişkiler, satış geliştirme, doğrudan pazarlama gibi çeşitli iletişim yöntemlerinin stratejik yönlerini değerlendiren, geniş kapsamlı bir plana dayanan ve bu yöntemleri açık tutan tutarlı, en üst düzeyde iletişim etkisi sağlamada bütünleştirici bir kavram olarak tanımlamaktadırlar⁷³.

Bütünleşik pazarlama iletişimi, bir işletmenin mevcut ve muhtemel müşterileri arasındaki işlemleri etkin ekonomik olarak etkileyecek olan pazarlama iletişimi öğelerinin stratejik seçimini ifade etmektedir. Schultz, Tannenbaum ve Lauterborn , “The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications” adlı eserlerinde bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımına müşteri olgusunu eklemişlerdir. Buna göre; bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı, tüketiciyi satın almaya doğru davranışsal olarak harekete geçiren ve müşteri sadakati sağlayan, tüketici ve muhtemel

⁷¹ Philip Kotler, **Pazarlama Dünyası**, Çev. Nejat Muallimoğulları, Milenyum Baskı, USA, 2000, s.550.

⁷² Hakan Tuncel, “Nedir Şu Tümleşik Pazarlama Dedikleri?” , **MediaCat**, Yıl 5 Sayı 33,Ekim 1997, s. 20.

⁷³ Thomas R. Duncan, Stephen E. Everett, “Client Perceptions of Integrated Marketing Communications”, **Journal of Advertising Research**, 1993, s.30.

tüketicinin maruz bırakıldığı ürün/hizmet hakkında tüm bilgi kaynaklarını yönetme ve yürütme sürecidir⁷⁴.

Duncan'a göre bütünleşik pazarlama iletişimi, müşteriler, hedef tüketici grupları, hissedarlar, çalışanlar ve diğer ilgili gruplara gönderilen mesajlar ile bu grupların ya da bu gruplarla birlikte kuruluşun, ürünün, markanın topluma gönderdiği tüm mesajların stratejik olarak denetlenmesini ve bu mesajlara etki edilmesini sağlayan, karşılıklı olarak yararlı çift yönlü ve uzun erimli bir iletişim sürecidir⁷⁵.

Terence A. Shimp yaptığı tanımda bütünleşik pazarlama iletişimini geniş bir perspektifte ele almaktadır. Buna göre bütünleşik pazarlama iletişimi, mevcut veya muhtemel müşterilere yönelik değişik formlardaki ikna edici iletişim programlarını geliştirme ve uygulama sürecidir⁷⁶.

Pazarlama iletişiminin amacı iletişim kurulması istenen , belirlenmiş kitlelerin davranışlarını direkt olarak etkilemektir. Bütünleşik pazarlama iletişimi mevcut veya muhtemel müşterilere yönelik ürün veya hizmetlerle ilgili potansiyel mesaj dağıtım kanallarını, marka ve kurumla ilgili tüm kontak noktalarını kaynaklarını göz önünde bulundurmak durumundadır. Bununla beraber bütünleşik pazarlama iletişimi hedef kitlelerle bağıntılı tüm iletişim formlarını bir arada kullanmaktadır. Özetle bütünleşik pazarlama iletişimi süreci mevcut veya muhtemel müşterilerle başlamakta ve ardından geliştirilecek ikna edici iletişim programlarının form ve metotlarının tanımlanıp saptanmasıyla devam etmektedir. Yukarıdaki tanımda bütünleşik pazarlama iletişiminin belirgin ve belirgin olmayan beş niteliği üzerinde durulmuştur. Bunları aşağıdaki biçimde açıklamak mümkündür⁷⁷.

⁷⁴ Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, R.Lauterborn, **The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications**, NTC Business Book, Chicago, 1995, s.8.

⁷⁵ Thomas R. Duncan, "The Concept and Process of IMC", BBDD tarafından düzenlenen Future of Marketing Communication Konferansında sunulan bildiri, İstanbul, 4 temmuz 1996, s.6 ,teksirden aktaran Serdar Sever, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yaklaşımı**, A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, , Eskişehir, 1998, s.3.

⁷⁶ Terence A. Shimp, **Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications**, 4.ed., Dryden Press, USA, 1997, s.12-15.

⁷⁷ A.g.e., s.12-15.

1. Davranışların Etkilenmesi: Bütünleşik pazarlama iletişiminin amacı, iletişim kurulacak hedef kitlelerin davranışlarının etkilenmesidir. Bu pazarlama iletişiminin marka farkındalığı yaratmasından ya da markaya karşı tüketici tutumlarını teşvik etmesinden çok daha fazlasını yapmasını gerektiğini ifade etmektedir. Aslında başarılı bir bütünleşik pazarlama iletişimi çabası – ürünlerin satın alımı gibi – direkt olarak çeşitli davranışsal tepkileri doğuracak iletişim çabalarının yönlendirilmesini gerektirmektedir. Bir başka deyişle amaç, kitleleri eyleme yönlendirmektir.

2. İletişim (kontakt) için Tüm Formların Kullanımı: Bütünleşik pazarlama iletişimi tüm iletişim biçimlerini ve potansiyel mesaj dağıtım kanalları olarak tüm marka ve işletme kontakt kaynaklarını kullanmaktadır. Burada kullanılan kontak kavramı, hedef kitlelere ulaşabilmek ve markayı tanıtabilmek için kullanılan bütün mesaj kanallarını ifade etmektedir. Bu kontaklar tv reklamları, dergi ilanları, internet mesajları, açık hava posterleri ve daha olası sonsuz bir liste sayılabilir. Doğrudan pazarlama, reklamlar, eğlendirici organizasyonlar, t-shirt vb. basılı materyaller üzerindeki sloganlar, sergiler, internet web sayfaları da mevcut ve muhtemel müşterilerle iletişim kurulabilecek kontakt noktalarıdır. Böylelikle bütünleşik pazarlama iletişiminin amacı hedef kitlelere yönelik hangi kontakt metotlarının onlara ulaşmak için daha uygun ve etkin olduğunu saptamaktır.

3. Müşteri ile Başlar: Bütünleşik pazarlama iletişiminin bir diğer önemli niteliği sürecin müşteri ile başlamasıdır. Daha sonra ise pazarlama ve marka iletişimsi ikna edici iletişim programlarının geliştirilmesi hususunda hangi etkin metotların kullanılması ve uygun olacağını saptamaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı içten–dışa (firmadan–müşteriye) yaklaşımından kaçınmaktadır. Müşterilerine en iyi hizmeti sunmak, ihtiyaçlarını öğrenmek, markayı satın almaya motive etmek için hangi iletişim araçlarının uygun olduğunu saptamak, kontakt noktalarının ve iletişim araçlarının etkinliğini belirlemek adına dıştan–içe (müşteriden–işletmeye) yönelik bir yaklaşımı benimsemektedir.

4. Sinerjiye Ulaşmak: Bütünleşik pazarlama iletişimi tanımındaki göze çarpan en önemli nokta, sinerjiye olan ihtiyaçtır. Tüm iletişim elemanları (reklam, satın

alama noktaları, satış tutundurma, olaylar v.b.) tek bir sesle konuşmak zorundadırlar; koordinasyon güçlü ve kalıcı bir marka imajına ulaşmak ve tüketicileri harekete geçirmek için kesinlikle hayati bir rol oynamaktadır.

5. İletişimin Yapılandırılması: Bütünleşik Pazarlama İletişiminin beşinci ve çok ta belirgin olmayan bir karakteri, başarılı bir pazarlama iletişiminin marka ve müşteriler arasında bir iletişim kurmayı gerektirmesidir. Bunu şu şekilde ifade etmek mümkündür: Modern pazarlamanın anahtarı iletişimin kurulması iken, bunu başarmanın anahtarı da bütünleşik pazarlama iletişimidir.. Bu iletişim bir marka ve tüketicileri arasındaki sağlam köprüdür. Bu durum tekrar eden satın alımları veya sadakati içermektedir. İşletmeler artık sürekli olarak yeni müşteriler aramaktansa eldekileri korumanın ve iletişimi güçlendirmenin çok daha kârlı olduğunu kavramışlardır..

Bir başka geniş perspektifli tanıma göre bütünleşik pazarlama iletişimi; organizasyonların ürettiği ürün ya da hizmetler ile ilgili alınacak her kararın müşteri bazlı ve satın alma davranışlarına etki edecek iletişim boyutunu düşünerek alınması ve bu farklı kararların bir disiplin içinde orkestra edilerek, stratejik bir yaklaşım ile planlanması ve sinerji yaratılması sürecidir⁷⁸.

Sinerji kavramını kısaca pazarlama iletişimi öğelerinin karşılıklı destekleyici ve genişleyen bir biçimde bir araya getirmenin etkisi ve/veya sonuçtaki etkinin parçalarının toplamından daha büyük olması biçiminde ifade etmek mümkündür⁷⁹.

Bütünleşik pazarlama iletişimi: “Önceden belirlenmiş ürün ve şirket pazarlama iletişimi hedeflerini gerçekleştirirken, belirli hedef kitlelere odaklanan tüm pazarlama iletişimi temasları, medya, mesajlar ve promosyonel araçların - pazarlama iletişimi çabalarında en iyi tasarruf, verimlilik, etkinlik, açıklık ve netlik sağlayacak şekilde- analizi, planlaması, uygulaması ve kontrolündeki tüm ajansların organizasyonu ve yönetimini içeren bir süreçtir⁸⁰. Bu tanımdaki ajanslar kelimesi; pazarlama iletişimi sürecinde yer alan tüm bireyleri ve organizasyonları anlatmak için kullanılan bir

⁷⁸ İzzet Bozkurt, a.g.e., s.18.

⁷⁹ David Pickton ,Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communications**, Pearson Education, Barcelona, Spain, 2001, s.64.

⁸⁰ A.g.e., s.69.

terimdir. Temaslar kelimesi ise; belirlenmiş hedef kitleler ile işletme arasındaki kişisel ya da kişisel olmayan iletişim biçimlerini ifade etmek üzere kullanılmaktadır.

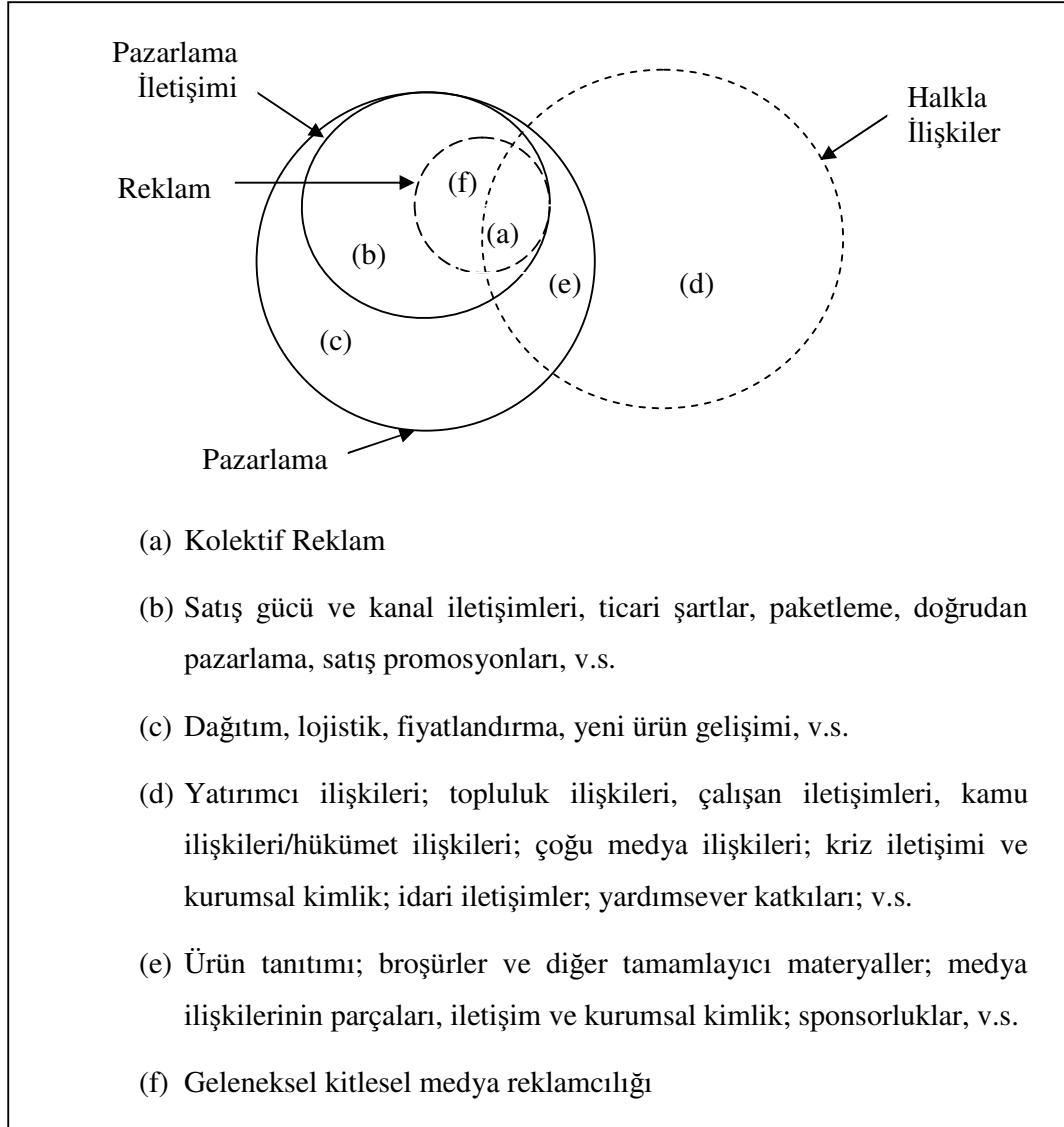
Görüldüğü üzere çeşitli bütünleşik pazarlama iletişimi tanımları, aynı temel fikir üzerine yoğunlaşmaktadır. Geleneksel olarak birbirinden bağımsız olarak kullanılan iletişim araçları sinerjik bir etkiye ulaşılan yolla birleştirilmekte ve sonuçta ulaşılan iletişimin etkisi, parçalarının toplamından çok daha büyük olmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişiminin başlıca özelliği, mevcut bütün kontakt noktaları yolu ile tüm hedef kitlelere iletilen tutarlı ve uyumlu mesajlar dizisi olmasıdır. Araçlar ve mesajlar arasındaki tutarlılık ve sinerjik etki sonucunda, ortaya çıkan iletişim çok daha etkin ve verimli olmaktadır. Buradan hareketle geleneksel pazarlama iletişimleri ile karşılaştırıldığında bütünleşik pazarlama iletişimin artı bir değeri olduğunu belirtmek mümkündür.

Tüm tanımlarda da belirtildiği üzere bütünleşik pazarlama iletişimi; geleneksel pazarlama iletişiminde tek tek gündeme gelen iletişim unsurlarının bütününe tüketicinin bakış açısıyla eğilmeyi gerekli görmektedir.

Pazarlama iletişimindeki bu yeni bakışın ardındaki en önemli faktör: tüketici bakış açısıdır. Hepimizin bildiği gibi tüketici; reklam, sponsorluk, doğrudan pazarlama, satış promosyonları, aktiviteler veya ticari fuarlar v.b. etkinlikler arasındaki ince farkı ayırt edememektedir. Tüketicie göre; bunların hepsi firmanın kendi ürünlerini satın alması için tüketiciyi ikna amaçlı kullandığı benzer yöntemlerdir. Bu yüzden birbirinden kopuk ve tutarsız mesajlarla karşılaşmak tüketici tarafından daha fazla kafa karıştırıcı ve daha az ikna edici olmaktadır. Oysa ki mesajlar ve iletişim araçları arasındaki bütünleşme tüketici düzeyinde gerçekleşmektedir.

Tüketicinin kendisine gönderilen pazarlama iletişimi mesajlarını tek bir algılama yöntemi ile alması için gerekli iletişim programının planlanması görevi iletişimciye düşmektedir. Burada önemli olan; tüketici ile ürün/marka ya da işletme arasındaki tüm kontakt noktalarındaki iletişimin koordine edilmesi gereğidir.

Şekil 11’de pazarlama iletişimi karmasının çeşitli öğeleri ve pazarlama iletişimlerinin potansiyel birleştirici rolü konusunda bir çerçeve sunulmaktadır.



Şekil 11: Pazarlama Karışımı ve Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Kaynak: J.H. Hutton, “Integrated Marketing Communication and the Evaluation of Marketing Thought”, **Journal of Business Research**, 37, 1996, s.155-162’den uyarlayan Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens, Joeri Van den Bergh, **Marketing Communications**, Pearson Education, Prentice Hall, England, 2001, s.9.

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımının tam ve doğru olarak uygulanabilmesi için, iletişim karmasının tüm öğelerinin tutarlı ve anlaşılır bir bütünleşik iletişim planı kuracak şekilde planlanması gerekmektedir. Bütünleşik pazarlama iletişimi ancak iletişim karmasını oluşturacak çeşitli departmanlar arasında stratejik bir bütünleşme varsa başarıya ulaşabilecektir. Gerçekte çok az işletme de bu departmanlar birbirlerinin önceliklerini göz önünde bulundurmak ya da çabalarını birleştirmek konusunda bütünleşme içerisindedirler. Genellikle bu durum firmanın içinde radikal bir değişime işaret ederken, bir çok firmada bütünleşik pazarlama iletişiminin uygulanmayışının en önemli nedenini oluşturmaktadır ⁸¹.

Tablo 4’de klasik ve bütünleşik pazarlama iletişimi biçimleri arasındaki farka değinilmektedir. Bu bakış açısındaki odak nokta, iletişimlerin değişen doğası ve tüketicilerin değişen tutumlarıdır. Geleneksel iletişim stratejileri genellikle hedef kitlelerine genelleştirilmiş mesajlar ileten kitle iletişim araçlarına dayanmaktadır. Bütünleştirilmiş iletişimler ise daha fazla kişiselleşmiş, müşteri merkezli, iki yönlü iletişim (diyalog) temelli ve interaktiftir. Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı yalnızca farkındalığı ve tutumları etkilemeyi değil, aynı zamanda doğrudan gözlenebilir davranışları etkilemeyi de hedeflemektedir.

⁸¹ Patrick De Pelsmacker, Maggie, Geuens, Joerie Van den Bergh, **Marketing Communications**, Prentice Hall, Pearson Education, England, 2001, s.9.

Klasik iletişimler	Bütünleşik iletişimler
Kazanmayı hedefler	Müşteriyi elde tutma, ilişki yönetimini hedefler
Kitle iletişimleri	Seçici iletişimler
Monolog	Diyalog
Bilgi gönderilir	Bilgi istenir
Bilgi hazırlığı	Bilgi – self servis
Gönderen inisiyatif taşır	Alıcı inisiyatif taşır
İkna edici ‘Arz etme’	Bilgi sağlar
Yinelemeyle etkiler	İlgiyle etkiler
Saldırgan	Savunmacı
Sert satış	Hafif satış
Markanın göze çarpması	Markaya olan güven
İşlem- yönelimli	İlişki- yönetimi
Tutum değişimi	Memnuniyet
Modern; doğrusal, kitlesel	Post modern; dairesel, bölünmüş

Tablo 4: Klasik ve Bütünleşik İletişimler

Kaynak: Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens, Joeri Van den Bergh, **Marketing Communications**, Pearson Education, Prentice Hall, England, 2001, s.10.

Bütünleşik iletişim daha fazla kişiselleşmiş, müşteri-yönetimli, ilişki temelli interaktiftir. Sadece farkındalığı ve tutumları değiştirmeyi değil, aynı zamanda davranışı doğrudan etkilemeyi hedefler. Bütünleşme; ilişkisel pazarlamayla, memnuniyet yönetimiyle ya da interaktif iletişimlerle aynı anlama gelmez. Bu prensipler, “klasik” iletişim stratejisi araçlarıyla pratiğe konulabilir. Bununla birlikte, birleşik iletişimlerin araçlarıyla, modern pazarlamanın amaçları ve hedeflerine daha etkin bir biçimde ulaşılır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımıyla, modern pazarlamanın hedeflerine daha etkin olarak ulaşmak mümkündür. Çeşitli iletişim araçlarını bütünleştirmek, bir dizi yöntemle sinerjiye yol açacaktır. Bunlardan bazıları⁸²;

- Eğer ürün ya da firma, sponsorluk ya da reklam sonucunda iyi biliniyorsa, satış takımının işi daha kolaydır.

⁸² Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens, Joerie Van den Bergh, **a.g.e.**, s.10.

- Reklamla tutarlı olan mağaza içi ya da satış noktası iletişimleri çok daha fazla etkindir.
- Reklam tarafından desteklenen bir kampanya genellikle daha başarılıdır
- Doğrudan postalama; reklam kampanyası ve bir satış promosyon kampanyası tarafından desteklendiğinde daha etkili olur.
- Halkla ilişkiler, kurumsal kimlik ve sponsorluk, firmanın olumlu bir imaj oluşturmada üzerinde sinerjik etkilere sahiptir.
- Web siteleri, kitlesel medya reklamlarında tanıtıldığında daha sık ziyaret edilir.
- Ticari fuarların ilgi çekmesi, duyurulması ve ziyaretçi sayısının artırılması için reklam , halkla ilişkiler, vb. iletişim araçlarından destek alınması daha etkili olacaktır.

1.3.2. Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Özellikleri Ve Yararları

Bütünleşik pazarlama iletişimi ile ilgili yapılan tanımlarda geleneksel pazarlama iletişim yaklaşımından ayrılan noktaları görmek mümkündür. Hemen hemen tüm tanımların içinde bu özelliklere yer verilmesine rağmen bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımının temel özelliklerini daha kapsamlı olarak ele alıp incelemek, geleneksel pazarlama iletişimi yaklaşımı ile olan farklılığın altını çizmek açısından yarar sağlayacaktır.

Bir pazarlama karması oluşturulurken özellikle iki prensip büyük önem taşımaktadır. Bunları etkileşim ve sinerji olarak belirtmek mümkündür. Tüm pazarlama karması elemanları aynı strateji doğrultusunda verilecek direktiflerle birlikte çalışmak zorundadırlar. Hiçbir öge arasında tezatlık olmaması yaklaşımın başarıya ulaşması açısından önem taşımaktadır. Aralarındaki sinerji başarılı bir bütünleşik pazarlama iletişimi çalışmasının sonucu olarak ortaya çıkacaktır.

İkinci önemli prensip ise etkileşimdir. Pazarlama karması elemanlarının her birinin etkisinin ortaklaşa güçlendirildiği bir ortam yaratılması gerekmektedir.

Bir marka ancak reklamları ve uygun dağıtım kanalları ile bütünleştirildiği takdirde güçlenecektir. Satış kadrosu, kendi çabaları ancak halkla ilişkiler aktiviteleri, fiyat indirimleri veya reklam kampanyaları ile desteklendiği sürece daha büyük başarı getirecektir. Sponsorluk ilişkilerinin etkisi, satış tutundurma aktiviteleri, halkla ilişkiler kampanyaları ve bu aktivitelerin basın yansımaları ile kombine edilmesi durumunda katlanarak artacaktır ⁸³.

Bu durumda başarılı bir pazarlamanın iyi entegre edilmiş, etkileşimli ve sinerji yaratan pazarlama karmasına dayanması gerektiğini bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımında tüm iletişim araçlarının, pazarlama karmasının ürün, fiyat ve dağıtımı içeren diğer unsurlar ile mutlak suretle bütünleşmesi ve planlanması gerektiğini söylemek mümkündür.

Geleneksel pazarlama iletişiminde pazarlama karmasının tüm öğeleri ayrı ayrı planlanmakta ve birbirleriyle olan bağlantıları tamamen göz ardı edilmekteydi. Oysa ki bir ürünün kendisi, ambalajı, etiketi, nerelerde ne şekilde sunulduğu, fiyatı v.b. unsurların her biri tüketicilere bir mesaj vermektedir. Tüketicilerde kendilerine pazarlama karması elemanları ve onların alt bileşenleriyle gönderilen mesajların hepsini beyninde bütünleştirmekle ürün/hizmet/marka/işletmeye yönelik oluşturduğu olumlu/olumsuz bir imaj ile satın alma kararını vermektedirler.

Buradan hareketle bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımının başarıya ulaşması için gerekli en önemli özelliklerden birinin işletmeye genel bir perspektiften bakarak alınacak bütün kararların birbirilerini desteklemesi ve diğer örgütsel hedeflerle tutarlı olan açıkça tanımlanmış pazarlama iletişimi hedefleri olduğunu belirtmek mümkündür.

Bütünleşik pazarlama iletişimi açık ve sinerjik bir yolla tüm pazarlama iletişimi eylemlerini kapsayan planlı bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişiminin diğer bir önemli özelliği “müşteri odaklı” olmasıdır.

⁸³ A.g.e., s.3-4.

Bütünleşik pazarlama iletişimi marka farkındalıkları ve tekrar eden satın alma davranışlarının oluşturulmasını amaçlamaktadır. Tüketicilerden müşteri yaratma süreci, markanın ve kurumsal itibarın bütünleştirilmesi ile başlamaktadır⁸⁴. Ayrıca bütünleşik pazarlama iletişimi sadece mevcut veya muhtemel müşterileri ya da son kullanıcıları değil, belirlenen tüm hedef kitleleri kapsamaktadır. Bu hedef kitleler; hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, fikir liderler v.b. olabilmektedir

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımının temelini “müşteri odaklılık” oluşturduğundan bu yaklaşımla başarı için içeriden dışarıya doğru değil, dışarıdan içeriye doğru bir planlama yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü bütünleşik pazarlama iletişiminde tüm stratejik kararlar müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin analizi sonuçlarına göre belirlenmekte ve uygulamaya konulmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişiminde tüketicinin tutumları değil bire bir gözlenebilen satın alma davranışları önem taşımaktadır. Tüketicinin gözlenebilir davranışından başlayan bir planlama vardır. Bu yaklaşımda segmentasyon tüketicinin satın alma davranışlarına göre yapılmaktadır.

Bütünleşik pazarlama iletişiminde dikey değil yatay düzlemde planlama vardır. Örneğin, tüketici için ambalajdan da, promosyondan da aldığı mesaj eşit derece de önemlidir. Bütün olarak analiz edilip, etki yaratılmaktadır. Dolayısıyla yatay planlama yapılması gerekmektedir⁸⁵.

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımında ürün/marka ve firmaya yönelik çabaların tümü tutarlı tek bir stratejiden yola çıkmalıdır. Tek bir stratejiden hareket edilmesi her zaman tüm iletişim yöntemlerinde tek ve aynı mesaj zorunluluğu anlamına gelmemelidir. Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı tüm mesajların birbiriyle karşılıklı fayda içinde çalışacak ya da en azından uyumsuzluğu en aza indirecek şekilde belirlenmesini sağlamalıdır⁸⁶

⁸⁴ İzzet Bozkurt, a.g.e., s.18.

⁸⁵ Güven Büyük Baykal, “Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Başlıca Özellikleri”, **İletişim Fakültesi Dergisi**, İstanbul Ün, 2001, s.323.

⁸⁶ David Pickton, Amanda Broderick, a.g.e., s.67.

Bütünleşik pazarlama iletişimde sadece kitle iletişim araçları değil, pazarlama iletişimi mesajlarını ileten tüm iletişim yöntemleri kullanılmalıdır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımında hedef kitlelere ulaşabilecek tüm kontakt noktaları uygun bir iletişim anı için kontrol altında tutulmalıdır.

Teknolojinin pazarlama alanında tam anlamıyla kullanılması, bütünleşik pazarlama iletişimi konusunda büyük bir fırsat yaratmıştır. Gelişen teknoloji sonucu veri tabanı oluşturma ve bu verilerden yararlanma imkanı bütünleşik pazarlama iletişimi uygulanmalarının benimsenmesini ve gelişmesini sağlamıştır.

Bütünleşik Pazarlama İletişimi süreci veri tabanları ile başlamaktadır. Tüketicinin demografik, psikografik, satın alma geçmişi, kategori bilgisi, davranış biçimleri ve daha pek çok bilgi bu yolla edinilmektedir. Bütünleşik Pazarlama İletişiminde yapılması gereken ilk şey bazı davranışsal segmentasyon tipleri geliştirmektir. Çünkü bütünleşik Pazarlama İletişimi yaklaşımında önemli olan tutumlar değil, gözlenebilir davranışlardır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımında tüketiciler pazarlama planlarının merkezinde yer almaktadır. Bu süreçte tüketiciler aktif taraflar olarak karşılıklı ve çift yönlü yani interaktif bir iletişim süreci içerisinde bulunmaktadırlar. Bu yaklaşımın bir özelliği de sıfır bazlı planlamadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi planları oluşturulurken bir önceki yıla ait verilerden ve bütçelerden çok planların uygulanacağı döneme ait kurumsal hedef ve amaçlara göre bütçeler ve planlar oluşturulmaktadır⁸⁷.

Bütünleşik pazarlama iletişiminin sahip olduğu son nitelik, gerçekleştirilen iletişim çabalarına yapılan yatırımların geri dönüşümünün makul bir kâr olarak saptanması talebidir. Tüm yöneticiler ve pazarlama iletişimleri bu konuyu göz ardı edemezler, yapılan çabaların finansal hesabı çıkarılmalıdır. Pazarlama iletişimine yapılan yatırımlar, yatırımın kâra oranı açısından ve yatırım formlarının değişim gerektirip gerektirmediği, başka yatırım biçimlerinin daha kârlı olup olmadığını anlamak açısından değerlendirilmek durumundadır. Günümüzün pazarlama anlayışında

84 İzzet Bozkurt, **a.g.e.**, s.19.

iletişime yapılan yatırımların geri dönüşümünün ölçümü için çabaların arttığını belirtmek mümkündür.

Bütünleşik pazarlama iletişimini geleneksel pazarlama iletişiminden ayıran en önemli özelliklerden biri de ölçülebilir olmasıdır. Bütünleşik pazarlama iletişiminin stratejik planlama aşamasında açıkça tanımlanmış ölçülebilir hedefler konması ve pazarlama iletişimi karması elemanlarının tek tek etkinlik ölçümünden çok bütüne yönelik pazarlama ve marka iletişimine yapılan yatırımların geri dönüşümünün ölçümü ve genel etkinlik değerlendirmesi olanaklıdır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi ile ilgili yapılan tanımlar ve ortaya konulan özellikler gözden geçirildiğinde bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımının geleneksel pazarlama iletişimi yaklaşımlarından farkını ve ortaya koyduğu faydaları ayırt etmek mümkündür. Daha önce de belirtildiği üzere pazarlama iletişimlerinin birleşmesinden doğan başlıca fayda sinerjidir. Sinerji pek çok eserde $2+2=5$ fenomeni olarak tanımlanmıştır. Pazarlama iletişimi elemanlarının çeşitli özellikleri karşılıklı destekleyici nitelikte birleştirildiğinde ortaya çıkan “toplam” parçaların toplamından fazlasını ifade etmektedir.

Aşağıda Linton ve Marley tarafından ortaya konulan bütünleşik pazarlama iletişiminin on potansiyel yararı belirtilmiştir⁸⁸. Bunlar;

- Yaratıcı bütünlük
- Tutarlı mesajlar
- Yansız pazarlama tavsiyeleri
- Medyanın daha iyi kullanımı
- Pazarlama başarıları konusunda daha fazla netlik
- Operasyonel verimlilik

⁸⁸ I. Linton, K. Marley, **Integrated Marketing Communicatons**, Oxford, Butterworth Heineman, 1995, s.38-42.

- Maliyet tasarrufu
- Yüksek kapasitede tutarlı hizmet
- Çalışma ilişkilerinin kalitesi
- Daha fazla ajans sorumluluğu

Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımını uygulamak ve bir anda sözü edilen sinerjiye ulaşmak kolay değildir. Sinerjik etkiye ulaşabilmek için bütünleşik pazarlama iletişiminde dikkate alınması gereken bir takım kurallar, bütünleşik pazarlama iletişiminin 4E'si ve 4C'si olarak adlandırılmaktadır⁸⁹. Bütünleşik pazarlama iletişiminin 4E ve 4C'si bütünleşmenin sinerjik etkisini yaratmaktadır. Tablo 5'de Bütünleşik pazarlama iletişiminde sinerjik bir etki yaratabilmek için dikkate alınması gereken noktalar gösterilmektedir.

⁸⁹ David Pickton, Amanda Broderick, **a.g.e.**, s.70.

Bütünleşik Pazarlama İletişiminin 4-E'si

- Ekonomik (Economical): Finansal ve diğer kaynakların kullanımında en az maliyet.
- Verimli (Efficient): Doğru, yeterli yapmak.
- Etkili (Effective): Doğru şeyleri yapmak, gereken sonucu üretmek.
- Genişletmek (Enhancing): Geliştirmek, arttırmak, yoğunlaştırmak

Bütünleşik Pazarlama İletişimlerinin 4-C'si

- Mantıklılık (Coherence): Mantıklı olarak bağlanmış, sağlam bir şekilde bağlı.
- Tutarlılık (Consistency): Çelişkili değil uyum ve anlaşma içinde.
- Devamlılık (Continuity): Bağlı ve tutarlı (Overtime).
- Tamamlayıcı İletişimler (Complementary Communications): Dengeli bir bütün üreten; destekleyici iletişimler.

Tablo 5: Bütünleşik Pazarlama İletişiminde 4E ve 4C

Kaynak: David Pickton, Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communications**, Pearson Education, Barcelona, Spain, 2001, s.70

Daha önce belirtildiği gibi, bütünleşik pazarlama iletişiminin ancak standartlaşmış bir mesaj benimsendiğinde gerçekleştirilebileceği inancı yaygındır. Oysaki bu yanlış bir düşüncedir.

Belli bir izleyiciye yöneltilen bir kampanya ya da kampanyanın bir parçasını geliştirirken, tek bir girişimin daha az zihin karışıklığı ve daha fazla etki yaratması mümkündür. Bununla birlikte, çoklu hedeflerle bir çok farklı izleyiciye yönlendirilen bütünleşik pazarlama iletişiminde, bir değil, çok mesajın kullanılması daha mümkündür. Önemli olan bu mesajların mantıklı, açık ve tamamlayıcı olması gerektiğidir. Bunlar farklı olabilir, fakat çelişkili olmamalıdır ve böyle yaparak, markanın, şirket ve ürünün imajı tehlikeye atılmamalıdır.

1.3.3. Bütünleşik Pazarlama Ve Marka İletişimi

Tüketicilerden müşteri yaratma, tüketiciler gözünde farklı bir şekilde konumlandırılmayı ve bu da marka biniirliğini, marka sadakatini sağlama, marka kişiliği, imajı ve marka denkliği yaratma anlamını taşımaktadır.

Dünyada ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve teknolojik alanda yaşanan büyük gelişim ve değişim beraberinde yoğun rekabet olgusunu getirmiştir. Bu durum pazar payını genişletmek veya korumak isteyen, bu arada sınırlı işletme kaynaklarını en etkin biçimde kullanmak isteyen işletmeler için yeni ve farklı arayışları gündeme getirmiştir. Bu arayışların içinde firmanın ürünlerini farklılaştırma istekleri hemen hemen ilk sıralarda yer almaktadır. Bir ürünü diğerlerinden ayırabilecek en önemli özellik ise o ürünün markasıdır. Marka belirli bir ürünü tanımlamakta ve temsil etmektedir. Ancak, bu bir ürüne verilen isimden çok daha geniş bir anlamı içermektedir.

Marka, en basit biçimi ile; tüketicinin satın alma kararı vermeden önce göz önünde bulundurduğu bütünlük olarak tanımlanmaktadır.

Pazarlama sanatı, büyük ölçüde bir marka inşa etmek sanatıdır. Marka olmayan bir şey, muhtemelen temel ürünlerden sayılacaktır. Bu durumda ise, önemli olan tek şey fiyattır. Tek geçerli özellik fiyat olduğu zaman kazanan şirket, en düşük maliyetli şirket olacaktır. Fakat bir marka adına sahip olmak ta tek başına yeterli değildir. Marka adı ne gibi çağrışımlar, başarılar ve beklentiler uyandırır. Eğer yalnızca bir isimden ibaret kalırsa o zaman marka olma niteliğini yitirir⁹⁰.

Marka, Amerikan Pazarlama Birliğinin tanımına göre, “Bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya , ayırt etmeye yarayan isim, terim, işaret, sembol, dizayn (tasarım), şekil ya da tüm bunların birleşimi”dir⁹¹.

Markayı diğerlerinden ayıran bir markayı oluşturan ve tüketicinin bir markayı tercih etmesini sağlayan marka özünün açığa çıkartılması sonucunda oluşturulan marka

⁹⁰ Philip Kotler, **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.89

⁹¹ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.138.

kişiliği ve marka imajıdır. Marka kişiliği ve marka imajı birbirini tamamlayan, markayı farklılaştıran unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Marka imajı, tüketicilerde ürün hakkında oluşan duygusal ve estetik izlenimlerin toplamı olarak görülmektedir. Marka imajının belirlenebilmesini için tüketici gözünden markanın neleri çağrıştırdığı, neleri anımsattığı gibi çeşitli özelliklerin yanında tüketicinin satın alma davranışı üzerinde de durulması gerekmektedir⁹².

Tüketiciler ürünleri ve markaları genellikle zihinlerinde oluşturdukları imaja göre değerlendirme eğilimindedirler. Sözü edilen marka imajının oluşturulması süreci kapsamlı bir planlamayı gerektirmekte ve pek çok etmen tarafından şekillendirilmekteyse de, günümüzün yoğun rekabet ortamında fark yaratmayı sağlayacak en büyük unsur, pazarlama iletişimi çabalarıdır.

Marka yönetimi öncelikle ürünü rakiplerinden farklılaştırarak tüketici zihninde kalıcı bir yer edinmek kısaca marka tanınırlılığını elde etmeyi ve satışları arttırmayı hedeflemektedir. Uzun dönemde ise marka imajının tüketici zihninde net olarak konumlandırılarak, marka tanınırlığının da ötesinde marka sadakatini sağlamayı istemektedir. Bununla birlikte tanıtım çabalarının hedefi ise sadece satış ve tanınırlık elde etmek değil, markanın kişiliği ve konumu ile hatırlanmasını sağlamaktır. Bu hedefleri gerçekleştirecek markaların tüketici zihninde konumlandırılması ise iki etmene bağlanmaktadır. Bunlar; markanın içinde bulunduğu sektörün yapısı ve durumu ile markaya yönelik tanıtım faaliyetleridir⁹³.

Farklılaşan yaşam tarzları ve hedef kitlelerin kümelere bölünmüşlüğü'nün doğal sonucu, herkese hitap edebilen o parlak markaların devrinin kapanmakta olduğunu ve dolayısıyla yeni markalar yaratılması zorunluluğunun doğduğunu belirtmek gerekmektedir.

Marka ile ilgili 1990'larda gelişen önemli kavramlardan biri de dilimize, "marka değeri", "marka denkliği" olarak kazandırılan, "Brand Equity"dir. Bu kavram genellikle

⁹² Işıl Karpat, **Marka Yönetimi Süreci ve Tanıtımın Rolü**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2000, s.32.

⁹³ Işıl Karpat, **a.g.e.**, s.212.

iyi niyet ve olumlu etkilerin birikimi olarak bilinmektedir⁹⁴. Ancak marka denkliği kavramının en azından üç değişik anlamada kullanıldığı belirtilmektedir⁹⁵.

1. Markanın satıldığında veya envanterde gösterildiğinde ayrıştırılabilir bir varlığı olarak toplam değeri,
2. Tüketicilerin markayla bağlantısının gücünü gösteren bir ölçüm,
3. Tüketicinin marka hakkındaki çağrışım ve inançlarının tanımı.

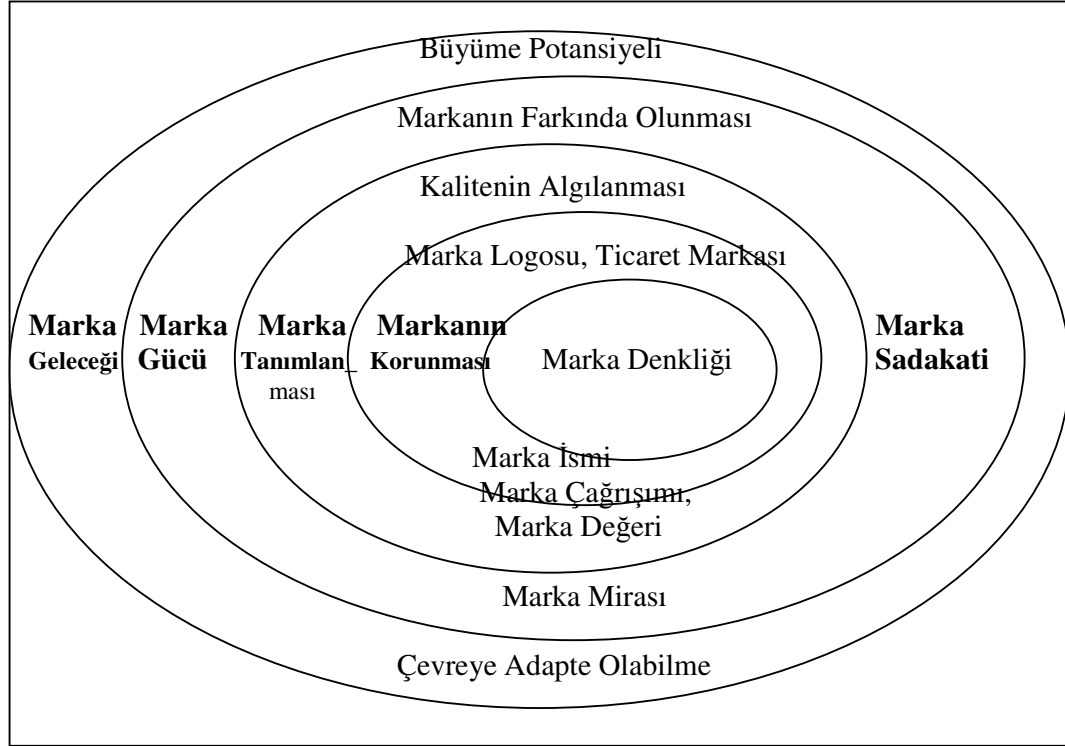
Son dönemlere kadar, marka denkliği marka sahipleri tarafından çok az anlaşılmakta ve kullanılmaktaydı. Ama son birkaç yılda marka denkliği kavramı iş dünyasında büyük bir dinamik olarak tanınmıştır. Şirketler markanın önemini satış ve pazarlama aracı olarak basit rolünü aştığını düşünmektedirler. Procter & Gamble'dan Powell Polman son zamanlarda şirketinin pazar değeri (£ 37 milyar) ve muhasebecilerinin hesapladıkları alacak değeri (£ 8 milyar) arasındaki farkın markasının değeri tarafından inşa edildiğini belirtmektedir.

Marka denkliği şirketin isim ve sembollerinin bütününe ifade etmektedir. Markaların değerlendirilmesi (marka denkliğinin finansal ifadesi) yani bilançodaki alacaklar, örgütsel performansın önemini anlanmasına yol açmıştır.

Markanın tanımlanması, marka gücü ve marka geleceği yönetimi yoluyla marka denkliği geliştirilebilmekte ve arttırılabilmektedir. Bu dört anahtar unsur arasındaki ilişki, pek çok ölçme yaklaşımlarındaki halleriyle şekil 12 ve şekil 13'de görülmektedir.

⁹⁴ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.141.

⁹⁵ Akın Şahin, "Marka Kimliği", İstanbul Üniv., **İletişim Fak. Dergisi**, sayı:8, İstanbul, 1998,s.236 'dan aktaran Işıl Karpat,**a.g.e.**, s.37.



Şekil 12: Marka Denkliğinin Yönetimi

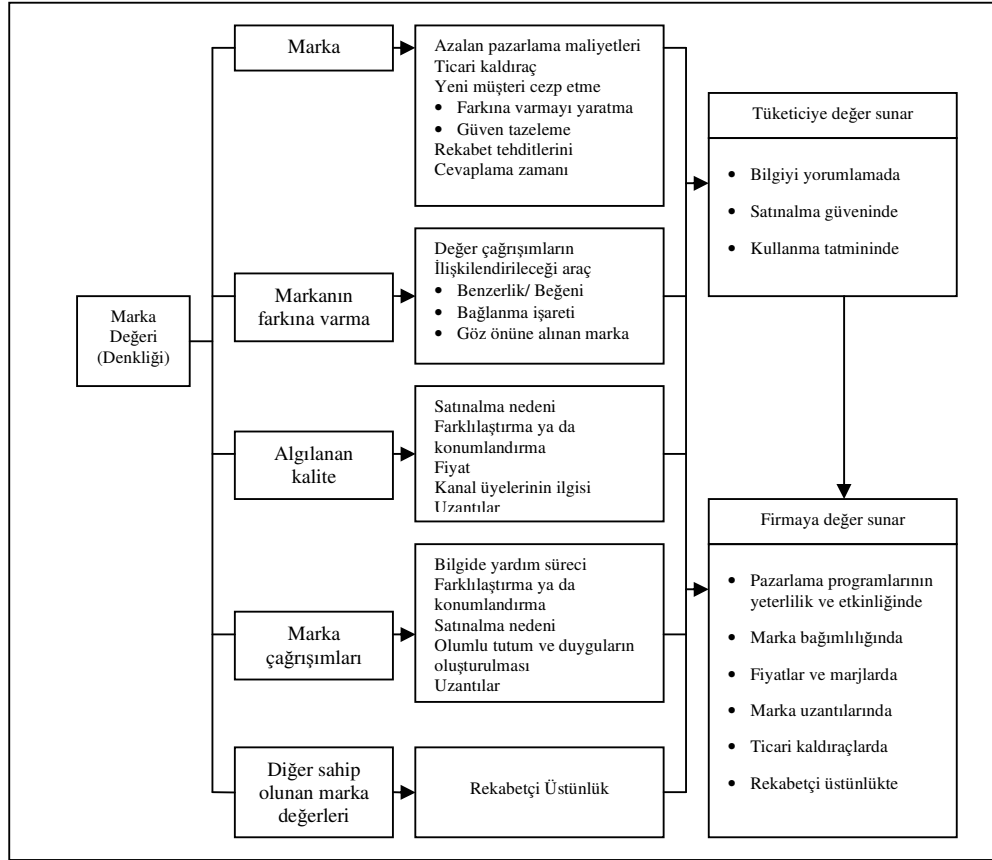
Kaynak: David Pickton, Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communications**, Pearson Education, Barcelona, Spain, 2001, s.35.

Brand Equity yani marka denkliği bir markanın tüketici nezdindeki değerini ifade eden ve ölçülebilir unsurlardan oluşmaktadır. Tüketicinin markaya bağlılığı, markaya yakıştırmaları ve markayla ilgili inanışları, yargıları ve markaya ne ölçüde vaade bulunduğunu ifade etmektedir. Marka Denkliğinin açılımı şöyledir⁹⁶.

- Marka Bilinirliği (Awareness)
- Marka Sadakati (Loyalty)
- Marka Yakıştırmaları (Association)
- Markanın Algılanışı (Perceived Quality)

⁹⁶ Burçin Bakkaloğlu, “Pazarlama Araştırması Perspektifinden Markalar ve Performanslarının Ölçümü”, **MediaCat**, yıl:6, sayı:44, Eylül 1998, s.26.

David Aaker'e göre de marka denkliği beş unsurdan oluşmaktadır⁹⁷. Bunlar; marka bağlılığı (yeni müşteri edinmek yerine mevcut müşterilerin sadık hale getirilmesi pazarlama maliyetlerini azaltmaktadır.), marka ismini farkındalık, algılanan marka kalitesi, marka çağrışımları ve sahip olunan marka varlıkları. Şekil 13'de Marka Denkliği Yaratma Süreci gösterilmektedir.



Şekil 13: Marka Değeri (Denkliği) Nasıl Yaratılır?

Kaynak: David Aaker, "The Value of Brand Equity", *Journal of Bussiness Strategy*, y:1 v:13, July-August, 1992, s.29.

Belirtildiği üzere günümüzde işletmeler tüketicileri sadık birer müşteri grubuna dönüştürebilmek için güçlü markalar yaratmak gereğinin bilincine varmışlardır. Ancak bu süreç çok iyi bir analiz, planlama ve iletişimi zorunlu kılmaktadır. Güçlü bir marka

⁹⁷ David Aaker, "The Value of Brand Equity", *Journal of Bussiness Strategy*, y:1 v:13, july-august, 1992, s.28.

imajı yaratmak için iyi planlanmış, elemanları birbiriyle tutarlı bir şekilde koordine edilmiş bütünleşik bir pazarlama ve marka iletişimine ihtiyaç duyulmaktadır.

“Marka İletişimi” kavramı müşteri ve marka arasındaki ilişkileri etkileyen ve güçlendiren aktiviteleri, hareketleri ve tüm iletişim formlarını kapsamaktadır⁹⁸. Böylelikle işletmenin müşteriyle nasıl iletişim kuracağı konsepti genişlemektedir.

Günümüzde artık bir işletmenin üretip, dağıttığı ürünler ve sesini duyurmak için gerçekleştirmeye çalıştığı kopuk iletişim çalışmaları, pazarlama ve marka iletişimi değildir. Pazarlama ve marka iletişimi, mevcut ve muhtemel müşterilerin herhangi bir kaynaktan marka ile ilgili aldıkları her şeyi ifade etmektedir.

Geleneksel pazarlama iletişimi yaklaşımlarında sözü edilen “pazarlama ve marka iletişimi” kavramını farklılaştıran temel nokta, müşteri odaklı yaklaşımdır.

Bununla beraber marka iletişimi, markanın tüm yönlerini, geçmişini, unsurlarını, etkinliklerini ve fonksiyonlarını, ürünün performans, dağıtım, reklam ve müşteri hizmetlerini de içermektedir. Bunlar müşterilerin fiziksel kullanımı, algılaması ve markayı bir ürün veya hizmet olarak anlamalarından oluşmaktadır. Bunlar bir ürün veya hizmeti diğerinden ayıran ve tanımlayan unsurlardır. Böylelikle marka iletişimi ürün veya hizmetin kendisini, ambalajını, dağıtım kanalını, medya iletişimini ve daha pek çok şeyi kapsamaktadır.

“Marka iletişimi ölçülmesi sürecinin amacı, bir kullanıcı olarak müşterilere ve tatmin olmuş (memnun) müşteriler yoluyla işletmeye bir değer katmak için tüm marka dağıtım sisteminin ölçülmesi ve geliştirilmesidir. Bazıları bunun pazarlamanın kendi tanımı olduğunu söyleyeceklerdir. Bununla beraber marka iletişimi bizim tanımımızla McCarty’den aşına olunan ürün, fiyat, dağıtım ve promosyondan oluşan 4P yaklaşımına ve ötesine kadar uzanmaktadır. Bu tanım aynı zamanda markayı oluşturan faktörleri –üretim, lojistik, müşteri hizmetleri, çalışanlar, yatırımcılar ve ortakları da– içermektedir. “Marka iletişimi” müşteri ve marka arasındaki ilişkileri etkileyen ve güçlendiren aktiviteleri, hareketleri ve tüm iletişim biçimlerini

⁹⁸ Don E. Schultz, Jeffrey S. Walters, **a.g.e**, s.6-7.

kapsamaktadır. Böylelikle işletmenin müşterileriyle nasıl iletişim kuracağı konsepti (kavramı) genişlemekte ve çoğalmaktadır. Marka iletişimi müşterilerin ve muhtemel müşterilerin herhangi bir kaynaktan markaya ilişkin olarak aldıkları bütün mesajlardır.”⁹⁹.

Günümüzün yoğun rekabete dayanan pek çok markanın yer aldığı interaktif pazar ortamında yukarıdaki tanımda belirtilen sınırları genişletilmiş bir pazarlama ve marka iletişimi kavramına gereksinim duyulmuştur.

Geçmişte geleneksel pazarlama yaklaşımlarında olduğu gibi ürün ve hizmetlerin satın alınmasını ve benimsenmesini sağlayan aktiviteler günümüzde yalnızca reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, kişisel satış v.b. iletişim çabaları ile sınırlı değildir. Günümüzde tüketiciler marka ile ilgili mesajları bir arkadaş sohbetinden, gazetedeki bir makaleden, dükkanda ürünün sunuluş biçiminden, müşteri hizmetlerinde kendisine davranış biçiminden ve santralin telefonda konuşma tarzından da alabilmektedirler. Tüketiciler kendilerine farklı noktalardan gelen bu mesajları ayrı ayrı değerlendirmek yerine mesajların tamamını zaman içinde bir bütün olarak görerek marka ve kurum imajını zihinlerinde şekillendirmektedirler.

Pazarlama ve marka iletişimi bu en geniş biçimiyle kullanılmaktadır ki bu da olası bir metod veya teknik yoluyla müşteriye marka değerini iletme için kullanılan bütün unsurları içermektedir.

Don Schultz ve Jeffrey S. Walters, “Measuring Brand Communication (ROI)” adlı eserlerinde yaptıkları son derece geniş kapsamlı tanımlarıyla ilgili olarak görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir; “ bazıları bizim iletişim kavramını çok fazla genişlettiğimizi ileri sürebilirler. Böyle geniş bir tanımlamayla birlikte reklam, kişisel satış veya halkla ilişkiler gibi değişik iletişim formlarını ayırmak ve fark gözetmek olanaksız hale gelecektir. Haklı da olabilirler. Problem, günümüzün karmaşık ve çok yönlü pazar yerinde bu elemanların etkisinin birbirlerinden ayıramamasıdır. Her bir parça beraber çalışmaktadır. Birbirleriyle ilişkilidirler. Aralarında bir sinerji mevcuttur. Günümüzde

⁹⁹ A.g.e., s. 11.

ve 21.y.y’da mevcut tüketiciler çok değişik kontakt noktalarından aldıkları izlenim ile marka hakkındaki görüşlerini oluşturmaktadırlar. Ancak tüm iletişim elemanlarının ve kontakt noktalarının birbiri ile uyumu ve koordinasyonu büyük önem taşımaktadır. Çünkü çok önemli bir reklama karşılık o ürünü almaya giden kişiye yönelik müşteri temsilcisinin kaba hareketleri tüm çabaları boşa çıkaracaktır”¹⁰⁰.

Görüldüğü üzere Bütünleşik Pazarlama İletişimi çabalarının her biri en uygun koordinasyon ile başarılı ve kalıcı bir marka yaratmak amacı ile harekete geçmekte ve bu durumda tüm pazarlama ve marka iletişimi kontakt noktalarının planlı bir şekilde yönetimini ifade etmektedir.

“Bütünleşik Pazarlama İletişiminin temeli sürekli bir planlama sistemine dayanmasıdır. Bu da tüm marka kontakt noktalarının bütünsel olarak yönetimini ifade etmektedir. Bütünleşik Pazarlama İletişimi tüm iletişim kontakları ile tüm marka kontaklarını bir araya getirmeyi amaçlayan bir yoldur. Amaç bir iletişim programı değil, bir iletişim süreci geliştirmektir”¹⁰¹.

Bazı eserlerde söz konusu çalışmalar, “bütünleşik pazarlama iletişimi”, “marka iletişimi”, “pazarlama ve marka iletişimi” başlıkları altında ele alınırken, Don Schultz ile yapılan görüşmede kendisi bu kavramların giderek genişlediği ve birbirileri ile iç içe geçtiğini belirterek 2003 yılında yayına girecek olan yeni kitabında “Bütünleşik Marka İletişimi” başlığını kullandığını, belirtmiştir.

Görüldüğü üzere globalleşen dünya düzeninde artan rekabet olgusu işletmeleri pazarlama alanında yeni arayışlara yöneltmekte, farklılığı yakalamak ve sürdürmek isteyen güçlü markalar yaratmak için iletişim olgusundan maksimum etkinlik ve verimlilik sağlayacak şekilde faydalanmanın yollarını aramaktadırlar. Bu konuda karşılına çıkan en yeni yaklaşım ise Bütünleşik Pazarlama ve Marka İletişimi olmaktadır.

¹⁰⁰ A.g.e, s.12.

¹⁰¹ Don E. Schultz , “The IMC Process”, at the Second Annual Symposium on IMC at Northwestern University, November 11, 1992, Published by the Integrated Advertising Department, **Medill School Of Journalism**, 1992, s.12.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

2.1. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRMEYE GİRİŞ

Teknolojinin değiştirdiği sosyolojik yapılarla ilgili ütopyik saptamalarda bulunan çağdaş felsefe ve sosyolojinin önemli teorisyenlerinden biri olan Jean Baudrillard, Tüketim Toplumu isimli kitabında, ele aldığımız bu yapıyı, “Bugün çevremizde nesnelerin, hizmetlerin, maddi malların çoğaltılmasıyla oluşturulmuş ve insan türünün ekolojisinde bir tür temel dönüşüm oluşturan akıl almaz bir bolluk gerçekliği var. Daha doğrusu, bolluk içindeki insanlar artık, tüm zamanlarda olduğu gibi başka insanlar tarafından değil, daha çok nesneler tarafından kuşatılmış durumda. Geçmiş uygarlıkların tümünde dayanıklı nesneler, araçlar veya binalar kuşaklarca insandan daha uzun yaşamışken, bugün onların doğmasını, gelişmesini ve ölmesini izleyen bizleriz,” cümleleriyle tanımlamıştır ¹⁰². Bu bağlamda yeni ürün geliştirmeye giriş bölümünde, küresel pazara hâkim büyük ölçekli şirketlerin yeni ürün geliştirme çalışmalarına değinilerek genel bakış açısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

1910’larda dominant şehir taşımacılığı yöntemi raylı sistemler olmuş ve şehirlerde hızlı, güvenilir ve düşük maliyetli olduğu görüşü genel kabul görmüştür. Hızla artan nüfus ile, şehirler birbirine daha bağlı hale gelmişler ve bu sisteme her zaman için ihtiyaç duyulmuştur. Fakat bu sırada Henry Ford biraz daha pahalı olmakla beraber çok daha esnek ve kişisel bir seçeneği ortaya koymuş, müşteriler bu yeni ürünü satın almışlar ve otomotiv endüstrisi bu şekilde doğmuştur.

Bugün taşımacılık şehirler içinde ve arasında gelişmeye devam etmektedir. Küresel otomotiv pazarı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere 300’ün üzerinde model sağlamaktadır. Örneğin ekonomik olan ekonomik kutu modelleri, prestij için lüks otomobiller ve aileler için minivanlar veya heyecan için spor, doğa için dört çekişli araçlar vb. uçağın icadı otomobilin, trenlerin ve otobüslerin yerini almıştır. Uçakla

¹⁰² J. Baudrillard, *La Societe de Consommation*, Editions Denoel, Paris, 1970, s.37.

ayrıca doküman ve paket taşımacılığı da değişmiş ve geceden sabaha acil taşıma yapan Federal Fedex, United Parcel kurulmuştur. Hızlı teknolojik gelişmeler; seyahat etme, iletişim kurma vb. gibi birçok endüstri kolunu oluşturan ihtiyaçlarımızı karşılama yollarımızı değiştirmiştir.

1940’larda ve 50’lerde, International Business Machines (IBM) bilginin iş için doğru ve hızlı bir şekilde işlenmesine olan ihtiyacı saptamış ve pazarın büyük bir bölümünü ele geçirmiştir. Fakat 1957’de Digital Equipment Corporation (DEC) düşük maliyetli spesifik bir model üreterek farklı bir kesimin ihtiyaçlarıyla buluşmuştur. Böylelikle bu yenilik multi-milyon dolarlık bir pazarın oluşmasıyla sonuçlanmıştır. DEC hızla büyüyen pazarda en büyük payı almış ve Data General, Sun Micro Systems, Bull gibi şirketleri tetiklemiştir.

1980’lerde Steven Jobs ve Stephen Wozniak küçük bir dükkânda kişisel bilgisayarlar yapmaya başlamış, ardından Apple Computer’u kurmuşlardır. Apple bugün pazar payında belli bir yere ve kullanıcı nüfusu içinde sadık bir segmente sahip olmuştur. Fakat IBM kendine özgü risk bölümüyle kendini tanıtmayı başarmış ve pazarın büyük çoğunluğunu ele almıştır. Daha sonra Compaq, taşınabilir güvenilir bilgisayarlar için olan ihtiyacı fark etmiş ve pazarda üçüncülüğü ele geçirmiştir.

İki milyar dolarlık şampuan pazarı içerisinde önde giden markalar, çok iyi bir şekilde yapılmış segmentasyon ve konumlandırma stratejilerine başvurmaktadırlar. Örneğin 1970’lerde C. Johnson ve oğulları saç bakım problemini yağlılık ile ilişkilendirmiş ve yağlanmayı durdurmak üzere “Agree Creme Rinse” ürününü tanıtmışlardır. Gillette de yağlılığı büyük bir sorun olarak görmekle beraber bunun özellikle 12-24 yaş arasında ciddi bir sorun olduğuna dikkat çekerek bu gruba yalnızca “yağlı saçlar için” şampuanı üretmiştir. 1980’lerde Gillette mink sütü içeren “mink farkı” şampuanını bu eski pazarda genç bir segment için üretmiştir. “Silkience”, kullanıcının saç tipine göre kendini ayarlayan ve farklı koşulları sağlayan bir şampuan olarak yaratılmıştır.

Bugün şirketler nüfus yaşlandıkça ve sosyal eğilimler, çalışma alışkanlıkları değiştikçe hâlâ buluşlar yapmaktadırlar. Yeni saç bakım ürünlerinde sürekli bir değişim

tanıtılmakta ve yarışan firmaların geçerliliklerini korumaları için yenilikler bulmaları ve müşterilerin algılanan ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler tasarlamaları gerekmektedir.

Bu küçük örnekler bize, müşteri ihtiyaçlarını görerek yeni ürünü başarılı bir şekilde tanıtan ve onları yaşam döngüleri içerisinde yaratıcı olarak idare eden şirketleri bekleyen potansiyel ödülleri anlatmaktadır.

Buluşlar Önemli Fakat Risklidir

Yeni ürün geliştirmek ödül vaat etmektedir ve sağlıklı bir organizasyon kurmak için gereklidir. Örneğin 700 şirketin katıldığı bir ankette (% 60 endüstriyel, % 20 müşteri odaklı, % 20 müşteri odaklı olmayan) Booz, Allen ve Hamilton, beş yıllık bir yeni ürünler döneminin bu şirketleri % 28 oranında büyüttüğünü saptamıştır ¹⁰³. Endüstriyel firmalara ağırlık verilen benzer bir araştırma, mevcut gelirin % 35'inin 10 yıl önce pazarda olmayan ürünlerden elde edildiğini ortaya koymuştur ¹⁰⁴. 1990'da Pazarlama Bilimi Enstitüsü tarafından sponsor olunan bir çalışmada, mevcut satışların % 25'inin son 3 yılda tanıtılan yeni ürünler üzerinden yapıldığı saptanmıştır.

Temel pazarlama teorileri göstermektedir ki, her ürün belli süreçlerden geçmektedir; tanıtım döngüsü, büyüme, olgunluk ve final olarak düşüş. Olgunluk veya düşüş döneminde organizasyonun stratejisini şu şekilde belirlemesi gerekmektedir: (1) ürün çizgisini genişletmek veya ürün döngüsünü uzatmak, (2) ürüne üstünlük kazandırmak üzere yeniden tasarlamak veya (3) gelir akışını sağlamak üzere yeni bir ürün geliştirmek ¹⁰⁵. Eğer yeni ürünler geliştirilmezse, satışlar ve kâr düşmekte, yarış kızışmakta, pazar ve teknoloji değişmekte veya diğer firmaların yapacağı buluşlar mevcut ürünleri demode hale getirmektedir. Büyümek ve gelişmek isteyen bir organizasyonun yenilikleri kesinlikle göz önüne alması gerekmektedir.

Yenilikleri göz önünde bulundurmak gerekse ve yeniliğin ödülleri olsa bile, yeni bir ürünün tanıtımında riskler bulunmaktadır. Henry Ford otomobil pazarının

¹⁰³ Booz-Allen and Hamilton., **New Product Management for the 1980's**, New York, 1982, ss.120-129.

¹⁰⁴ M.,G.,Duerr, **The Commercial Development of New Products**, Conference board, New York, 1986, s.47.

¹⁰⁵ Duerr, M. G , **a.g.e.**, ss.49-51.

gelişmesine öncülük etmiştir, fakat 1950’lerde tanıttıkları Edsel ürününden Ford Motor Company 100 milyon \$ kaybetmiştir. General Motor ise 100 milyon \$ yatırım yapmış olmasına rağmen Wankel Rotary motorunu iptal etmek zorunda kalmıştır. Bowmar, sektörde öncü el hesap makineleri üreticisi iken yaptığı bir hata sonucu tüm işlerini sona erdirmiştir. General Mills, “Bugles Daisies” ve “Butterflies” isimli çikolatalarının tanıtımında milyonlarca dolar kaybetmiştir. Xerox, ilk PC bilgisayar çıkmadan 3 sene önce keşfettiği “alto” isimli kişisel bilgisayarla o dönem için büyük bir teknik başarı elde etse de, ticari açıdan başarısız olmuştur. Osborne firması ise taşınabilir kişisel bilgisayarı ilk teklif eden firma olmuş, fakat 1980’lerin başında iflas etmiştir. IBM 1985’te “PG Jr” ürününü düşük satış başarısı yüzünden üretimden kaldırmıştır. RJR Nabisco ise dumansız “Premier” sigaralarında 250 milyon dolar zarar etmiştir.

Yeni üründe başarısızlık olasılığı yüksek ve bedeli çok ağır olmaktadır. Booz, Allen ve Hamilton , 1963–1981 yılları arasında pazara tanıtılan yeni ürünlerin % 33-35 oranında başarısız olduğunu saptamıştır ¹⁰⁶. Crawford ise endüstriyel ürünlerin % 20-25, müşteri ürünlerinin ise % 30-35 oranında başarısız olduğunu çıkarmıştır. Açıklanan bu başarısızlık örnekleri pazara sunulmuş ürünlerin sadece bir kısmı olup buzdağının görünen kısmını oluşturmaktadır. Bununla birlikte birçok ürün bu çıkışın öncesinde zaman, yetenek ve paranın kaybı olarak sonuçlanmıştır. Yenilik (buluş) yüksek riskli bir aktivitedir ve başarılı ürünlerin ömrü kısaltmaya devam ettiği, teknolojinin gelişimi sürdüğü sürece daha riskli olması beklenmektedir.

Yeni ürün geliştirmenin maliyeti de yüksektir. Bir ürünün tanıtımına kadar olan süreçte araştırma, geliştirme, tasarım, mühendislik, pazar araştırması, pazar geliştirme ve testler büyük yatırımlara ihtiyaç duyar. Çoğu ürün pazara çıkmadan fikir boyutunda kalır ve buna yapılan yatırım hiçbir zaman kazanç getirmeyecek bir iş için yapılmış olur. Örneğin Booz, Allen ve Hamilton her yedi ürün fikrinden sadece birinin ticari konuma taşındığını saptamıştır. Bu, bir ürünün sadece kendi geliştirme bedelini değil diğer altı ürünün de yatırım maliyetlerini çıkarmak zorunda olduğu anlamına

¹⁰⁶ Booz-Allen and Hamilton., **a.g.e.**, s.135.

gelmektedir. Booz, Allen ve Hamilton'ın saptadığına göre, kaynakların % 46'sı pazarda veya daha erken bir aşamada başarısız olan ürünler için kullanılmaktadır.

Yeni ürün geliştirme başarısızlık oranı yüksek ve maliyetli olduğu için risklidir, ancak risklerin minimuma indirilmesi ve kârın maksimum hale getirilmesi, yani başarıya ulaşılması da mümkündür.

Ürün Geliştirme Başarılabilir

Başarı birçok etkene dayanır ki bunlar; ürünün algılanan müşteri isteklerini karşılaması, mücadele içindeki avantajların kazanılması, rakiplerin kendi pazarlarını koruma yönündeki eğilimlerinin saptanması, hedef segmentin 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 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu etkenlerden bazıları şirketin kontrolü altındayken, bazıları pazar, rakipler, mühendislik becerisi ve potansiyel müşterilerle ilgili bilgileri gerektirmektedir. Yine bazıları daha az kontrol edilebilir olmakta ve risk alınarak gözetilebilmekte ve idare edilebilmektedir.

Bir yaklaşım, basitçe, ürünleri pazara birbiri ardına sürmek ve başarıyı ummaktır. Diğer strateji ise eski ürüne ilişkin yeniden konumlandırma fikrinin başlangıcından itibaren sistematik bir yaklaşım izlemektir. İyi bir organizasyon, kritik etkenleri yönlendirerek bazı durumların ürünün kaderini çizmesini engelleyebilmelidir.

Anahtar durum müşterinin sesini duyabilmektir; böylece, ihtiyaçlar algılanır ve müşteri verilerinin sağlanacağı bir ilişki kurularak ürünün nasıl tasarlanacağı, üretileceği ve idare edileceğine karar verilir. Müşteri daha üstün, daha yüksek değerde veya farklı bulduğu ürünleri satın alır. Firma algıladığı ihtiyaçları rakiplerine göre daha etkili ve verimli bir şekilde sağladığı takdirde de ürün başarılı olur. Kısaca, müşteri ihtiyaçları tanımlanabilir ve yeni ürünler bu tanımlar içinde tasarlanarak pazarlama programı oluşturulursa şirket başarılı olmaktadır.

Başarı aynı zamanda hedef pazarın yeterli ölçüde geniş ve içinde mücadele edilebilir olmasını gerektirmektedir. Bu noktada müşteriye fayda sağlayacak servis veya ürününün tasarım ve üretiminden önce pazarın hedef segmenti tanımlanmış olmalıdır.

Müşteri ihtiyaçları ve mücadele durağan değildir. Beğeniler dalgalanmakta, teknoloji değişmekte, rakipler yenilikler yapmakta ve bu şekilde pazarlar gelişmekte ve doyuma ulaşmaktadır. Bu yüzden yeni ürün stratejisi durağan olamamaktadır. Bu süreç başarılması gereken bir süreçtir.

Başlangıç Etmenleri

İyi yöneticiler kendi organizasyonlarını etkileyen pazarlama sisteminin ve çevrenin sürekli olarak bilincindedir ¹⁰⁷. Bu etkenlerden birçoğu yeni bir ürün için ihtiyaç doğurmaktadır. Bu etkenler şunlardır: finansal amaçlar, satış büyütme, rekabet pozisyonu, ürün yaşam döngüsü, teknoloji, küreselleşme, düzenlemeler, malzeme bedelleri, buluşlar, demografik ve yaşam stili değişiklikleri, müşteri talepleri, tedarikçi öncelikleri ve anlaşmaları.

2.2. YENİLİK STRATEJİSİ

Eğer kişi nereye, nasıl bakacağını bilirse yeni buluşlar sistematik bir şekilde başarılabilir ¹⁰⁸.

Yöneticilerin, rakiplere karşı başarı sağlamakta büyük değer verdikleri yenilikler, kendilerini bir paradoks ile karşı karşıya bırakmaktadır. İşin düzenli ve tahmin edilebilir kararlara dayanarak yürüdüğü bir noktada tüm bu durum, yeniliklerin düzensiz ve tahmin edilemeyen sürecine bağlı olmaktadır. Bir yönetici nasıl olur da yaratıcılık, ilham ve eski moda bir şans üzerine plan kurgulamayı umabilir? Çoğu başarılı yenilik ve buluşun arkasında yatan, kafamızda çakan bir şimşek değil sistematik bir yönetim disiplininin dikkatlice uygulanmasıdır. Bu disiplinin kalbinde yenilik fırsatları için

¹⁰⁷ G. Urban, G. L. Ve J.R., Hauser, **Design and Marketing of New Products**, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993, ss. 152-318.

¹⁰⁸ **Ibid**, s.317.

nereye bakmamız gerektiğine ve onları nasıl tanımlayacağımıza dair bilgiler yatmaktadır ¹⁰⁹.

2.2.1. Yenilik Disiplini

Yenilik, ister var olan bir işte, ister kamu hizmet kurumlarında veya bir aile mutfağında olsun, girişimciliğin spesifik bir fonksiyonudur. Bunun anlamı, girişimcinin bolluk yaratacak yeni bir kaynak veya mevcut kaynakların potansiyelini kullanarak bolluğu yaratacağıdır.

Bugün, girişimciliğin nasıl tanımlanacağına dair birçok karmaşa bulunmaktadır. Bazı gözlemciler bunu küçük işletmeler için kullanırken, diğerleri tüm yeni işler için kullanmaktadır. Pratikte birçok büyük ve iyi yapılanmış şirket başarılı bir girişimcilikle iç içedir. Bu terim şirketin büyüklüğü ve yaşı ile ilgili değildir. Fakat belirli bir eylem türüdür. Bu yenilik eyleminin kalbinde; amaca yönelik, şirketin ekonomik veya sosyal potansiyelini değiştirmeye odaklanmış bir çaba bulunmaktadır. Yenilik disiplinin global kullanım şekil ve örnekleri geniş çaplı Türkçe ve yabancı kaynaklardan derlenmiştir ¹¹⁰.

2.2.1.1. Yeniliğin Kaynakları

Pek tabii ki, bir dahinin aklında çakan bir şimşek şeklinde oluşan yenilikler vardır, fakat bu sadece çok az durum içinde böyle olur; yeniliklerin çoğu, özellikle de başarılı olanlar, bilinçli, yenilik olasılıklarına yönelik bir şekilde oluşurlar ¹¹¹.

Olanaklar bir şirket veya endüstride dört alanda oluşmaktadır Beklenmedik oluşumlar:

Uyumsuzluklar

¹⁰⁹ Harward Business Review, **Innovation**, Harward Business Scholl Publishing, Boston. 1991

¹¹⁰ A.L., Page, (1993), "Assesing New Product Development Practice and Performance: Establishing Crucial Norms", **Journal of Product Innovation Management**, New York, 1993 ss.46-87; G.L., Urban, ve J.R. Hauser, **Design and Marketing of New Products**, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993, ss. 152-318., G.L., Urban, G. L. Ve S. Star, S., **Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions**, Prentice Hall, Eagle Wood Cliffs., 1991, ss.76-97; PDMA, A. L., PDMA Handbook, Product Development And Manufacturing Association, New York, 1993, ss.65-79; T.K.,Ulrich ve S.D. Eppinger,**Product Design And Development**, Second Ed, McGraw Hill, Newyork,2000 ss.49-82.

¹¹¹ A.L., Page,**a.g.e.** , s.83.

Süreç ihtiyaçları

Endüstri ve pazar değişimleri

Ek olarak üç olanak kaynağı da şirket dışında, içinde bulunulan sosyal ve entelektüel çevreden oluşmaktadır:

Demografik değişimler

Algıdaki değişimler

Yeni bilgiler

Tüm bu olanak kaynakları, kendi doğaları içinde kendilerine özgü riskleri, zorluğu ve karmaşayı ve bazen de aynı anda birden fazla unsurun iç içe geçtiği süreçleri barındırmaktadır.

Beklenmedik Oluşumlar

Beklenmedik bir başarısızlık aynı zamanda çok önemli bir fırsatın kaynağı olabilir. Ford'un yarattığı Edsel otomobili otomotiv tarihinin en büyük başarısızlığı olarak bilinir. Fakat pek az insan Edsel hadisesinin, firmanın sonraki başarısının kaynağı olduğunu bilir. Tam randımanlı bir ürün bandına girmek üzere GM ile rekabet amacıyla Amerikan tarihinin en dikkatlice tasarlanmış aracı, tüm planlama, pazar araştırması ve tasarlamaya rağmen başarısızlığa uğramıştır. Bu arada Ford, GM'nin ve tüm diğerlerinin de otomobilleri tasarlar ve pazarlar göremediği, temel kanıların değiştiğini gösteren ipuçlarını fark etmiştir. Böylelikle bu pazarda segmentler bir daha hiçbir zaman gelir dağılımına göre yapılmamıştır. Aniden segmentler bizim bugün yaşam stilleri dediğimiz segmentlere ayrılmıştır ve Ford'un süratle verdiği yanıt Mustang ve Thunderbird olmuştur ki bu otomobiller şirkete bir kişilik ve yenilenmiş bir endüstri liderliği vermiştir.

Beklenmedik başarılar ve başarısızlıklar yenilik kaynağı olarak son derece zengindir, ama çoğu işletme onları eler, önemsemez ve hatta darırlar.

Uyumsuzluklar

Alcon Endüstri 1960’larda büyük bir başarı hikâyesiydi, çünkü şirketin kurucusu Bill Connor, tıbbi teknolojide bir uyumsuzluğu kullandı. Katarakt ameliyatı, dünyanın en çok yapılan üçüncü veya dördüncü ameliyatıydı ve son üç yüz yılda doktorlar tek bir adım dışında ameliyat sürecini tamamen yenilemişlerdi. Bu adım bağı kesildiği aşamaydı, göz cerrahları bu bağı son derece başarılı olarak kestikleri halde, bu prosedür ameliyatın geri kalanıyla son derece uyumsuz ve zordu ki cerrahlar bu aşamadan korkarlardı. Ortada bir uyumsuzluk vardı.

Doktorlar bir enzimin bu bağı çözülmesine yardımcı olduğunu elli yıldır biliyorlardı ve Connor’ın tek yaptığı bu enzimin raf ömrünü birkaç ay kadar uzatmak oldu. Göz cerrahları hemen bu yeni bileşimi kabul ettiler ve Alcon kendini dünya çapında bir tekel konumunda buldu.

Bir sürecin ritmi veya mantığı içerisindeki böyle bir uyumsuzluk yenilik fırsatlarını çıkarmaktadır.

Süreç İhtiyaçları

Bugün medya olarak adlandırdığımız oluşum, doğuşunu 1890’larda ortaya çıkan iki adet süreç ihtiyacı temelli yeniliğe borçludur. Birincisi gazetelerin çok çabuk ve büyük miktarlarda basımının mümkün hale getirilmesi, diğeri ise bir sosyal yenilik olan modern reklam vermedir. Böylelikle reklamlar haberlerin pratik bir şekilde bedava dağıtımını ve pazardan kâr elde edilmesini sağlamıştır.

Endüstri ve Pazar Değişimleri

Yöneticiler, endüstriyel yapıların bir takdiri ilahi ile kader olduğunu düşünebilir, fakat bu yapılar genellikle akşamdan sabaha değişmektedir. Böyle değişimler yenilik için muazzam bir fırsat oluşturmaktadır.

Bir sektör hızlı bir büyüme göstermekte, büyüme oranı ortalama % 40’lara yaklaşmaktaysa, o sektörün yapısı değişmekte demektir. Kurulmuş olan şirketler, zaten

ellerinde olanı korumaya konsantre olurken, yeni gelenlere misilleme yapmaya yönelmemektedir. Bu noktada geleneksel endüstri liderleri en hızlı büyüyen pazar segmentlerini ihmal etmeye devam etmektedirler. Yeni fırsatlar çok nadiren endüstrinin ona yaklaştığı, tanışmadığı, hizmet için organize olduğu şekilde oluşur. Böylelikle yenilikçiler uzun bir süre yalnız bırakılmanın şansını yaşarlar.

Demografik Değişimler

Yeniliklerin dış etkenlerinden en güvenilir olanı demografik değişimlerdir. Demografik olaylar yol göstericidir. Mesela 2015 yılında Amerikan işçi sınıfında yer alacak her kişi şu anda doğmuş durumda. Geleceğe dair yatırımlarda demografileri takip edenler bir patlama yapacak ve karşılığında ödüllendirileceklerdir.

Japonlar bugün robot bilim konusunda öncüdürler, çünkü demografiye ilgi göstermişlerdir. 1970'lerde, gelişen ülkelerde herkes bir doğum oranı artışının ve eğitim patlamasının farkındaydı ve şimdi her iki yüksek okul mezunundan biri boş oturmaktadır. Bunu takip eden yıllarda üretimde mavi yakalılar giderek azalmıştır ve 1990'da sayı olarak yetersiz kalmışlardır. Bunu herkes bilmekteydi fakat sadece Japonlar bunu değerlendirmiştir ve şimdi robot bilimi alanında 10 yıl ileride yer almaktadırlar.

Algıdaki Değişimler

Bardağın bir yarısının boş veya dolu olduğu olgusu aynı fenomenin farklı anlatımlarıdır, ama çeşitli farklı anlamları vardır. Bir yöneticinin algısını yarı doludan yarı boşa çevirmek büyük bir yenilik fırsatı açacaktır.

Tüm olgusal delillerin gösterdiği şudur ki son 20 yılda Amerikalıların sağlığı önceki yıllara kıyasla hızla iyileşmiştir (yeni doğanların ölüm oranı, yaşlıların yaşam şansı, kanser vakalarının sıklığı). Buna rağmen bir hastalık kuruntusu ulusu etkilemiştir. Daha önceleri hiç olmayan bir yoğunlukla sağlıkla ilgilenilmiştir. Bir anda her şey kansere veya kalp hastalığına veya hafıza kaybına sebebiyet verir görülmeye başlanmıştır. Yani bardak yarı boştur.

Sağlık alanındaki bu gelişmelere sevinmek yerine, Amerikalılar ölümden ne kadar uzak oldukları üzerinde durmaya başladılar. Bu bakış açısı yenilikler için fırsatlar yaratmıştır: sağlık dergileri, sağlıklı gıda kitapları, egzersiz kursları ve koşu ekipmanları. Amerika’da 1983 senesinde en hızlı büyüyen işletme iç mekân egzersiz ekipmanları üreten bir şirket olmuştur.

Algıda değişiklik koşulları değiştirmemektedir, onların anlamlarını, katılıklarını hızlıca değiştirmektedir. İnsanların bardağı boş veya dolu görmeleri, bir durumdan çok ruh halidir ve ruh halinde değişim niceliklere meydan okumaktadır. Fakat bu dışarıdan gelen veya fiziksel varlığı olmayan bir şey değildir. Bu sabittir. Tanımlanabilir, test edilebilir ve bir yenilik fırsatı için kullanılabilir.

Yeni bilgiler

Yenilikler, buluşlar tarihinde bilimsel, teknik veya sosyal temelli olsun, en yüksek şöhreti ve parayı yeni bilgiye dayananlar getirir. Onlar girişimciliğin süper starlarıdır.

Bilgi tabanlı yenilikler diğerlerinden, girişimcilerin meydan okuma duruşunda, aldıkları zaman, tahmin edilebilirlikleri, başarısızlık riskleri açısından farklıdır. Tüm yenilikler içinde en uzun başlangıç vaktini alırlar. Yeni bilginin aciliyeti ve kullanılabilir teknolojinin dağıtımı arasında planlanmış bir süre vardır. Daha sonra başka bir uzun periyot bu yeni teknolojinin pazardaki ürünlerde, süreç ve servislerde yer alması için gereklidir.

Bir yeniliğin geçerlilik kazanabilmesi için, belirli bir tür değil çok daha fazla yeni bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. En güçlü bilgi tabanlı yeniliklerden biri olan modern bankacılığa bakıldığında, bu girişimci bankacılık fikri Comte de Saint Simon tarafından Napolyon döneminde formüle edilmiştir; ancak ölümünden 30 yıl sonra 1826’da, iki öğrencisi tarafından ilk girişimci banka, Credit Mobilier kurularak hayata geçirilmiştir ve bugün finans kapitalizm dediğimiz olguya öncü olmuşlardır.

2.2.1.2. Yenilik Prensipleri

Amaçlı, sistematik yenilik, yeni olanak kaynaklarının analizi ile başlar. Farklı durumlarda saydığımız kaynakların farklı önem dereceleri olacaktır, fakat her durumda yenilikçiler bu kaynakların hepsini analiz etmelidirler.

Yenilik hem konseptsel hem de algısal bir olgudur; yenilikçiler dışarı çıkmalı, bakmalı, sormalı ve dinlemelidirler. Başarılı yenilikçiler beyinlerinin her iki yarısını da kullanırlar. Onlar figürlere ve aynı zamanda insanlara bakmaktadırlar. Bir yeniliğin fırsatı tatmini değerlendirmek üzere analitik olarak çalışmakta ve sonra dışarı çıkarak, beklentilerini, değerlerini ve ihtiyaçlarını görmek üzere potansiyel kullanıcılarını gözlemlemektedirler.

Etkili olmak için bir yenilik sadece tek bir şeyi yapmalıdır, yoksa insanların aklını karıştırır. Gerçekten de bir yeniliğin en büyük ödülü insanların şöyle demesidir: “Evet, işte bu, çok açık, ben niye daha önce düşünmedim? Bu çok basit.”

Etkili yenilikler küçüktür, heybetli ve tantanalı değildir. Bir tek spesifik şeyi yapmaya çalışmaktadır. Buna karşın, sektörde devrim yaratacak heybetli fikirler işe yarar olmaktan çok uzak kalmaktadırlar.

Bununla birlikte bir yeniliğin büyük bir iş mi yoksa mütevazı bir başarıyı olacağını kimse öngörememektedir. Sonuçlar mütevazı olsa bile, bir yenilik başlangıcı, standardı belirlemek üzere yapılmalıdır. Eğer bir yenilik, en başından liderliği hedeflemiyorsa, yenilikçi olabilmesine imkân yoktur.

Her şeyin ötesinde, yenilik, dahilikten çok çalışmayı gerektirmektedir ve nadiren de yaratıcılığı. Yenilik, odaklanmayı gerektirir. İyi tanımlanmış bir alanda çalışmak yenilikçiler için avantajdır. Tüm sistematik yeniliklerinde Edison, sadece elektrik alanında çalışmıştır. Finans arenasında bir yenilikçi olan Citibank, sağlık alanında yeniliklere girişmeye uygun değildir.

Her bir çabada olduğu gibi, beceri, marifet ve bilgi gereklidir. Tüm bunların varlığında yeniliğin ihtiyaç duyduğu şey yoğun, odaklanılmış amaca yönelik bir çalışmadır. Gayret, sabır ve kesin karar olmadan bu sayılanlar işe yaramamaktadır.

2.2.1.3. Yenilikçi Olmanın İnatçı Yolları

Çoğu yönetici ateşli bir şekilde şirketinin daha rekabetçi olmasını sadece bir veya iki boyutta değil birçok yönde arzulamaktadır. Başarılı bir rekabetçi performans ele geçmez bir başarı sağlamaktadır, ancak pek az şirket bunu yakalayabilmektedir ¹¹².

Şirketleri rekabet ortamında farklılaştıran nelerdir? Burada iki temel prensip karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, onlar sürekli yeniliğin şirketin yaşamı için anahtar olduğunu anlamışlardır ve zaman zaman bir veya iki alanda yenilikçi olmanın işe yaramadığını bilmektedirler. Onlar yapabilecekleri en büyük değişimin, mevcut ve potansiyel müşterileri için değer yaratmak olduğunu bilirler. Rekabetçi şirketler, sürekli olarak yaptıkları işi her açıdan izlemekte ve bir şey buldukları zaman bunu müşterilerinin avantajına dönüştürmeye çalışmaktadırlar.

Rekabetçi başarılarının, üretimde, finasta, dağıtımda ve diğer tüm fonksiyonlarda gelişmelerden oluşan sürekli bir akıntı üzerine kurulu olduğunu ve bunun sadece satışta veya pazarda tek bir büyük vuruş olmadığını bilirler. Bu yüzden sürekli olarak bu gelişmeyi yürütecek oyunculara sahip olduklarına emin olarak, bu oyunculara gerekli olan her şeyi verecek organizasyonları kurarlar. Bu şu demektir ¹¹³:

Her şeyden önce daha iyi bir performans sağlayacak bir şirket atmosferini kurmak ve sürdürmek.

İşin akışı içerisinde, talep edilenden daha fazlasını sağlayacak yeniliklere olanak veren bir organizasyon oluşturmak.

Şirketin yenilik yapacağı ve pazardan kazanç sağlayacağı kanalı belirlemesine yardımcı

¹¹² G.M, Prince, **The Practice of Creativity**, Collier Books, New York, 1970, ss.167-189.

¹¹³ E.B., Roberts, **Entrepreneurs in High Technology, Lessons From MIT and Beyond**, Oxford University Pres, New York, 1991, ss.123-145.

olacak stratejik odağı gerçekçi bir şekilde tanımlamak.

İyi fikirler için nereye bakılacağını bilmek ve bu fikirler bulunduğunda nasıl yönlendirmek gerektiğine karar vermek.

İyi fikirlerin ardından son hızla ve şirketin tüm imkânları ile gitmek.

2.2.2. Yeni Ürün Stratejileri

Çoğu organizasyonlar başarıya ulaşmaya daha uygun ve aynı zamanda riski ve maliyeti minimize eden kârlı yeni ürün geliştirme yaklaşımlarını kullanarak ayakta kalabilmektedirler. Bu noktada potansiyel yeni ürün stratejilerini tartışmalı ve ne zaman uygun olduklarını görmeli, bir stratejinin ne zaman pazarlama fonksiyonları ile Ar-Ge, üretim ve finansla entegre olduğu incelenmelidir.

Bugünün organizasyonları bu konuda farklı yaklaşımlar uygulamaktadırlar. Bazıları yepyeni pazarlara yeni ürünlerle girerlerken, bazıları hızlı ve korunmacı bir tavır alarak rakibini kopyalama yoluna gitmektedirler. Bu durumlardaki bazı stratejilerin çeşitliliğini anlamak bu durumu yönetmek için gereklidir, bunlar kopyacıya karşı yenilikçi, korumacıya karşı ofansif, organizasyonele karşı girişimci, dış çevreye karşı içsel vb. sıralanmaktadır.

2.2.2.1. Ortak Strateji ile İlişkiler

Ortak strateji, organizasyona tüm direktifleri veren ve onu eyleme sevk eden çerçevedir. Bu stratejinin formüle edilmesi süreci, çevredeki tehdit ve fırsatların sistematik bir teşhisi, organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarının tespiti ve rekabetin ve taleplerin anlaşılması ile başlamaktadır ¹¹⁴. Ardından da organizasyonun rekabetteki avantajlarını ve pazar fırsatlarını yaratmak üzere amaçlar, programlar, planlar ve bütçeler oluşturulur. Son olarak amaca ulaşmak için taktikler ve kontrol mekanizmaları hayata geçirilir.

¹¹⁴ G.L., Urban ve S., Star, **Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions**, Prentice Hall, Eagle Wood Cliffs, 1991, s.234.

Yeni ürün geliştirme stratejisi tüm bu ortak stratejinin bir parçasıdır. Ortak strateji yeni ürün geliştirme stratejisini de tümünden etkileyecektir. Bu, yeni ürün geliştirme stratejisinin organizasyon kapasitesine ve çevresine bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Ortak strateji ve yeni ürün stratejisi ara yüzünü etkileyen sorular şunlardır: Hangi konuda iyiyiz? Hangi konuda hassasız? Geçmişte nasıl başarılı olduk? Ana ürünlerimiz yaşam döngüleri içerisinde neredeler? Materyal maliyetleri ve mevcudiyetleri açısından geleceğe dönük tahminler nelerdir? Hangi teknolojik değişimleri bekliyoruz? Deneyimlerimize uyan hangi alanlara girebiliriz? Hükümetin alacağı hangi kararlar bizi etkiler? Rakiplerimizden hangi hareketleri bekliyoruz, onların güçlü ve zayıf yanları nelerdir? Gider değişiklikleri muhtemel mi? Ortak imajın korunması için hangi ürün ve pazarlarda defans yapılmalı? Organizasyonumuzun büyümeye olan bağımlılığı nedir? Organizasyon dağıtım kanallarında tecrübeli mi? Var olan ürünlerimizde materyal, ürün bandı, reklam, marka eşitliği ve promosyon yoluyla bir sinerji yaratılabilir mi? Bütün bunların altında yatan temel soru ise şudur: Hangi işin içindeyiz ve amaçlarımız nelerdir ¹¹⁵ ?

Ortak stratejinin tespitlerinden doğan amaçlar organizasyonun doğasına yansımali ve gerçekçi olmalıdır. Mesela;

Halkla ticaret yapan büyük bir firma: Kazançta % 10'luk bir büyüme, satışlarda % 20'lik bir artış, pazarın % 4'ünü kaplamayacak ve yılda 10 milyon \$ getirmeyecek hiçbir yeni ürün incelenmeyecek.

Büyümekte olan küçük bir şirket: Her yıl 2 milyon \$'ın altında bir % 50'lik büyüme ve tüm pazarda % 1'in altında bir pay, fakat hedef segmentlerde % 25'lik bir pay hedefleniyor.

Toplu taşıma hizmeti: Beş yıl içerisinde taşımacılıktaki düşüş tersine çevrilmeli ve her dönem % 5'lik bir zarardan kurtulmalı.

Tüm bu amaçlar gerçekçi olarak belirlendiği takdirde, bunlar pazarın ve ürünlerin

¹¹⁵ Urban, G. L., Carter, T., Gaskin S., and Mucha, Z., (1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", Management Science.

değerlendirilmesi için mihenk taşı konumuna gelirler.

2.2.2.2. Alternatif Ürün Geliştirme Stratejileri

Bir organizasyon çeşitli alternatif stratejilerden birini seçebilir. Temel kararlardan bir tanesi reaktif veya proaktif olmaktır. Reaktif bir ürün stratejisi, gelişen baskılarla henüz oluşumları sırasında ilgilenmeyi temel almaktadır. Proaktif strateji ise amaçların başarılması için gelecekte hiçbir istenmeyen gelişmenin olmaması için olanakları kullanmaktır. Reaktif bir strateji, örneğin, rakibinin bir ürünü tanıtmasını ve eğer başarılıysa onu kopyalamayı seçebilir; ancak proaktif bir strateji rekabeti önceden görerek pazarda ilk olmaya çalışmak üzerine kuruludur.

Reaktif Stratejiler

Defansif strateji, mevcut ürünlerin kârlılığını korumak üzere rakip yeni ürünlere karşı koymaktır. Mesela Datril analjezik pazarı Tylenol ile “aynı içerik fakat daha düşük fiyat” diye girdiğinde, Tylenol etkili bir strateji ile karşılık vermiştir ve fiyatlarını düşürerek, atağa yönelik doktorların yorumlarına yer verdiği bir promosyona başlamıştır. Bazı defansif stratejiler reklam, promosyon, fiyat veya rakiplere karşı bir atak stratejiyi içeren karma tepkileri içerebilir ki, Tylenol Datril’e atağını sürdürmüştür ve Tylenol Extra güçlüyü daha etkili bir ağrı kesici olarak piyasaya sürmüştür.

Taklitçi strateji ise yeni bir ürünü henüz başarısı kanıtlanmadan önce kopyalamaktır. Taklitçi strateji moda ve mobilya, elbise ve küçük aletler tasarımında çok yaygındır.

Rekabet içerisinde daha sofistike bir tepki ise ikinci fakat daha iyi stratejisidir. Bu durumda şirket rakip ürünü sadece kopyalamamaktadır, ürünü geliştirmek ve konumlandırmak için yollar tanımlamaktadır. İkinci fakat daha iyi stratejisi yeni bir ürüne direkt olarak saldırmamakta fakat kendine daha iyi kâr elde edebileceği nişler yaratmaktadır.

Son reaktif strateji ise duyarlı olandır ki bu özel olarak müşteri isteklerine yönelir. Mesela bilimsel ve teknolojik aletleri kullanan kullanıcılar bu aletleri sıklıkla modifiye

ettikleri ve geliştirdikleri için, imalatçılar yeni fırsat ve tasarımları tanımlamak konusunda avantajlıdır. Benzer olarak bir imalatçı mobilyacı, müşterinin mobilyalarını nasıl modifiye ettiğini gözlediğinde yeni fikirlere sahip olacaktır.

Proaktif Stratejiler

Organizasyonlar proaktif bir şekilde değişime öncü olabilirler ¹¹⁶. Proaktif bir uzay şirketi öncü bir Ar-Ge ve ürün geliştirme yaparak bu işi hükümete götürebilir ve ihtiyaçları çerçevesinde bir teklif sunabilir. Birçok şirket bu stratejiyi uygular. Çoğu başarılı üniversite ve danışman firmalar da bu proaktif stratejiyi uygularlar.

Bir organizasyonun proaktif stratejisi teknik olarak üstün ürünler geliştirmek üzere Ar-Ge çalışmalarını temel alabilir. IBM, Microsoft, Hewlett-Packard gibi şirketler teknolojik yeniliklere çok büyük enerji ayırmaktadırlar ¹¹⁷.

Müşteri ihtiyaçlarını tanımlama ve ürünleri bu ihtiyaçları tatmin etme üzerine geliştirmeye dayalı bir proaktif strateji de geliştirilebilir. Böyle stratejiler enerjilerini müşteriden gelen girdilere adanmıştır. Proctor&Gamble, McDonald's gibi şirketler müşteri temelli felsefeyi kullanmaktadırlar.

Proaktif ürün geliştirmenin başka bir şekli girişimciliktir. Özel bir kişinin, bir girişimcinin, bir fikre vardır ve kaynakları ve riskli bir şevki inşa ederek bu işin olmasını sağlar. Kaliforniya'daki silikon vadisinde birçok ileri teknoloji şirketi bu şekilde kurulmuştur ¹¹⁸.

Satın alma, büyüme ve finanssal başarı için etkili bir stratejidir. Bu stratejide firmalar yeni ürünleriyle ve tabii pazar paylarıyla birlikte satın alınır. Mesela Microwave Associates 16 adet şirketi satın alarak, 50 milyon \$'lık bir taahhüt şirketinden MA/COM isimli 500 milyon \$'lık bir deve dönüşmüştür. Bu alımlar iletişimde entegre bir sistem kapasitesi ortaya çıkarmıştır.

¹¹⁶ Urban ve Hauser, **a.g.e., 1993**, ss. 135-145.

¹¹⁷ **Business Week**, October 25, 1991, Special Issue, s.32.

¹¹⁸ E.B., Roberts, **Entrepreneurs in High Technology, Lessons From MIT and Beyond**, Oxford University Press, New York, 1991, ss.46-82.

Alımlar resmi anlaşmalardır ve iki organizasyonun birleşmesi ile oluşturulur. Bu şekilde pazarda başarıya ulaşmak için becerilerini yeni ürün için birleştirmiş olurlar. Mesela General Motors ve Toyota birleşerek Amerika piyasası için küçük araçlar üretecek NUMI'yi kurmuşlardır. Bununla Toyota Amerika pazarına girmiş, GM ise Toyota'nın üretim ve kalite kontroldeki becerilerine sahip hale gelmiştir.

Ortaklıklar teknoloji, pazarlama, üretim, finans ve coğrafik deneyim becerilerini ortak bir havuzda toplamak için tasarlanır, böylelikle ortaklar pazarda rekabete girebilirler ve amaçlarına ulaşabilirler. Ortaklıklar daha düşük maliyetle şirketlerin beceri kazanmasına olanak sağlarlar. Ortaklar pazar geliştirme riskinin tümünü tek başlarına göğüsleme riskinden kurtulmuş olurlar.

Reaktif Stratejiler	Proaktif Stratejiler
Defansif	Araştırma ve geliştirme
Taklitçi	Pazarlama
İkinci Ama Daha İyi	Girişimci
Duyarlı	Alımlar
	Birleşmeler

Şekil 14: Yeni ürün stratejileri

Kaynak: G. L., URBAN, J. R., HAUSER, *Design and Marketing of New Products*, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

2.2.2.3. Proaktif Stratejilere Karşı Reaktif Stratejiler

Uygun bir strateji seçiminde bu kararı etkileyen şartların saptanarak incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Ürün geliştirme stratejisinin tipini belirleyecek bu etkenler; büyüme olanakları, yenilik için koruma, pazarın ölçeği, rekabetin kuvveti ve organizasyonun üretimde ve dağıtımdaki pozisyonudur.

Büyüme Olanakları

Genellikle yeni ürün aktivitelerini, yeni bir ürünü yeni bir pazara tanıtmak olarak düşünürüz. Oysa ki bu, büyüme stratejilerinden sadece biridir. Şekil 15’de ürünlerin ve pazarın yeni veya mevcut olmalarına göre büyümesi verilmiştir.

	Mevcut ürünler	Yeni ürünler
Mevcut pazarlar	1. pazara giriş, tesir	3. pazara giriş, tesir
Yeni pazarlar	2. ürün geliştirme	4. çeşitlendirme

Şekil 15: Olanaklar Matrisi

Kaynak: H. I., ANSOFF, “Strategies For Diversification”, **Harward Business Review**, 1957.

Birinci hücre mevcut pazarlarda mevcut ürünlerle yüksek bir pazar payı yakalamak üzere pazara girişi göstermektedir. Burada yenilik üzerine gidilmemekte fakat ağırlık promosyon ve satışa verilmektedir. Pazara yoğunlaşmak ve kalite programları önem kazanmaktadır.

Bugün pazarlar çok hızlı bir şekilde doyuma ulaştıkları için, şirketler artarak yeni pazarlara yönelmektedirler. İkinci hücre var olan ürünlerle yeni pazarlara girişi özetliyor. Mesela Heinz şirketinin, ürettiği sirkeleri, kahve makineleri için doğal bir temizleyici olarak pazara sürmesi gibi.

Bunlar içinde yaygın olan yeni ürün geliştirme stratejisi, mevcut pazarlara yeni ürünlerle girmektir (hücre 3). Bu strateji “gücümüzün üzerine inşa ediyoruz” kavramına dayanır ve genişletilen alanlarda üretim ve dağıtımın bilgi ve tecrübesine oturur. McDonald’s’ın et ürünleri yanında tavuk ürünleri de satmaya başlamasında olduğu gibi.

Yeni pazarları yeni ürünler ile çeşitlendirme bazı şirketler tarafından bir yol olarak seçilebilir. Eğer pazar stratejik bir olanak ise ve organizasyonun rekabette taşıdığı avantajlar ile uyumluluk gösteriyor ise, yeni pazarlara çeşitlendirilen yeni ürünler ile girmek şirketi amaçlarına ulaştırabilir.

Yenilik İçin Koruma

Reaktif veya proaktif olmakta bir diğer ana etken yeni bir ürünü koruyabilme gücüdür. Eğer ürün için patent alınabilir ise geliştirme yatırımı geri döndürülebilir. Buna rağmen patentler gitgide daha zor korunabilir hale gelmiştir. Eğer ilk firma başarılı bir ürünü tanıtır, üstün ve hâkim bir pozisyon elde ederse, koruma pazar tarafından sağlanabilir. Bu konuda Polaroid'in patentleri kendisine büyük avantaj ve kâr sağlamış ve hatta 1991'de Kodak'a karşı büyük bir dava kazanmıştır ¹¹⁹.

Bununla birlikte küçük aletlerde yeni ürünün kopyalanması çok hızlı olabildiğinden, yenilikçinin bu avantajı çok kısa sürebilmektedir. Bir firma yeniliğini başarılı bir ürün sayesinde koruyabiliyorsa reaktif stratejilerle bu başarının yakalanması mümkün olmayacaktır ¹²⁰.

Pazarın Ölçeği

Pazar ölçeği ve marjlar da geliştirme stratejisini etkilemektedir. Ekonomik ölçek, üretim, dağıtım ve pazarlama tecrübesi geniş pazarlarda proaktif bir şirkete ilk yenilik ile pazarda dominant bir pozisyon ve avantaj sağlayabilmektedir. Buna karşın pazarların yeterli büyüklüğü ve marjları yoksa ve hele ki başlangıç maliyetleri yüksekse bir firma ürün geliştirme sonucu yatırımın karşılığını alamamaktadır. Bu durumda reaktif strateji tercih edilmelidir. Örneğin özel üretim makinelerinin son derece düşük satış potansiyeli bulunduğu göz önünde tutulursa bu noktada beklemek ve gelişen müşteri isteklerine duyarlı olmak en iyi strateji olmaktadır.

Rekabet

Rekabet atmosferi bir strateji seçmek için kritik etken olabilir. Taklit etmenin mümkün ve gerekli olduğu reaktif bir strateji bu atmosfere bağlı olarak etkili olabilir. Eğer kopyalama zamanı kısa, pazara giriş maliyetleri düşük, yenilik patentlerle

¹¹⁹ G.L. Urban, T., Carter, S., Gaskin ve Z. Mucha, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", **Management Science**, 1986, ss.35-42.

¹²⁰ W.T., Robinson, W. T. Ve C., Fornell, C., "The Sources of Market Pioneer Advantages in Customer Goods Industries", **Journal of Marketing Research**, 22, 1985.

korunmuyorsa ve şirketin ekonomik ölçeği bunu kaldırabilecek güçteyse, bu strateji uygundur. Rakiplerin ölçeği de son derece önemlidir. Küçük bir firma rekabet reaksiyonlarına karşı hassas olabilir, bu noktada yenilik planları önceden düşünülmüş olmalıdır. Benzer olarak büyük bir firma liderliğini korumak üzere proaktif bir karşılık verebilir.

Sentez ve Öneriler

Pazarın durumuna göre, bir organizasyon reaktif veya proaktif geliştirme stratejilerinden birini seçecektir. Reaktif stratejilerin en iyi seçim olacağı durumlar şunlardır ¹²¹:

Mevcut ürün ve pazarların konsantrasyon gerektirmesi

Yenilikler için sınırlı koruma sağlanabilmesi

Pazarların geliştirme maliyetlerine oranla küçük olması

Rakip taklitlerinin bunalımı tehlikesi içinde olunması

Başka bir yenilikçinin dağıtım kanallarını tutması

Böyle durumlarda yenilik yapmak çok risklidir.

Diğer durumlarda ise proaktif stratejiler favori seçim olacaktır:

Hızlı satış artışlarının gereksinmesi

Yeni pazarlara giriş fırsatı

Yüksek hacim ve marjlara sahip pazarlar

Patent alabilme veya pazar koruması becerisinin bulunması

Ürün geliştirme için gerekli kaynak ve zamanın bulunması

¹²¹ Urban ve Hauser, **a.g.e.**, 1993.

İkinci fakat daha iyi yöntemiyle rekabetin önlenmesi

Dağıtım kanallarında kayda değer gücün elde edilmesi.

Böyle durumlarda organizasyon, riski azaltarak başarıyı elde edecek proaktif stratejileri uygulayabilir.

Bir şirketin pazar içerisindeki teknolojik ilerlemelerden veya rakipleri karşısında gelişmelerden bihaber olması çok karşılaşılan bir durumdur. Bu durumda hızla reaktif bir stratejiye geçilmeli ve pazar korunmalıdır. Gerçekte geliştirilen proaktif stratejinin yanında beklenmeyen durumlara karşı reaktif bir strateji de geliştirilmiş olmalıdır. Bu durumlarda reaktif strateji pazardaki, rekabetteki, teknolojideki değişimleri hızla algılayarak, hızlı tepkiler ortaya koymalıdır.

Pazarlama ve Ar-Ge Ortak Çalışması

Proaktif bir strateji yeni ürün ve pazarların geliştirilmesinde aktif bir rol almak anlamına gelmektedir ve bu eylem, teknoloji (Ar-Ge) ve müşteri (pazarlama) üzerine konsantre olunarak yapılabilir.

Bu eylemler için yapılan harcamalar göz önünde tutulduğunda araştırmacılar 100 farklı endüstriden 2000 ürünü seçmi ve Ar-Ge ile pazarlamanın ilişki ortalamasını belirlemeye çalışmışlardır. Sonuçta şu iki gözlem açık olarak ortaya çıkmıştır ¹²²:

Başarılı ürünlerin % 60-80'i pazar talebi ve ihtiyacı üzerine geliştirilmiştir.

Satış gelişmeleri pazar veya müşteri tabanlı fikirlerden ortaya çıkmıştır.

Görülen o ki, Ar-Ge ve pazarlama, yeni ürün geliştirmede başarıya götürmektedir, fakat bunlar birbirinden bağımsız olarak etkili olmaktan uzaktırlar.

¹²² S.L., Holak, M.E., Parry ve X.M., Song, "The Relationship of R&D Sales to Firm Experience : An Investigation of Marketing Contingencies", **The Journal of Product Innovation Management**, 1991.

Yenilik türü	Market ve ürün ihtiyacı (%)	Teknik fırsatlar (%)
İngiliz firmaları		27
Endüstriyel araştırma ödülü	73	31
Silah sistemleri	69	34
Bilgisayar, demir yolları, konut	61	22
Materyaller	78	10
Aletler		25
Diğer	90	23
	75	
	77	

**Şekil 16: Yenilik Ürünlerinin Market İhtiyacı Veya Teknolojik Fırsatlar Üzerine
Sonuçlanması Oranları**

Kaynak: J. M., UTTERBACK, “Innovation in Industry and the Diffusion of Technology”, **Science 183 ed**, 1974

MIT’de Ar-Ge başkanı olan Profesör Donald Marquis şöyle demektedir; başarılı bir yenilikte bir talebin öngörülüp anlaşılması, teknik bir potansiyelin anlaşılmasından, daha sık rastlanılan bir durumdur, bu sebeple yönetimlerin bu ihtiyaç ve taleplerin analizine konsantre olmalıdır ¹²³.

2.2.2.4. Yeni Ürün Geliştirmede Çapraz Fonksiyonel Entegrasyon

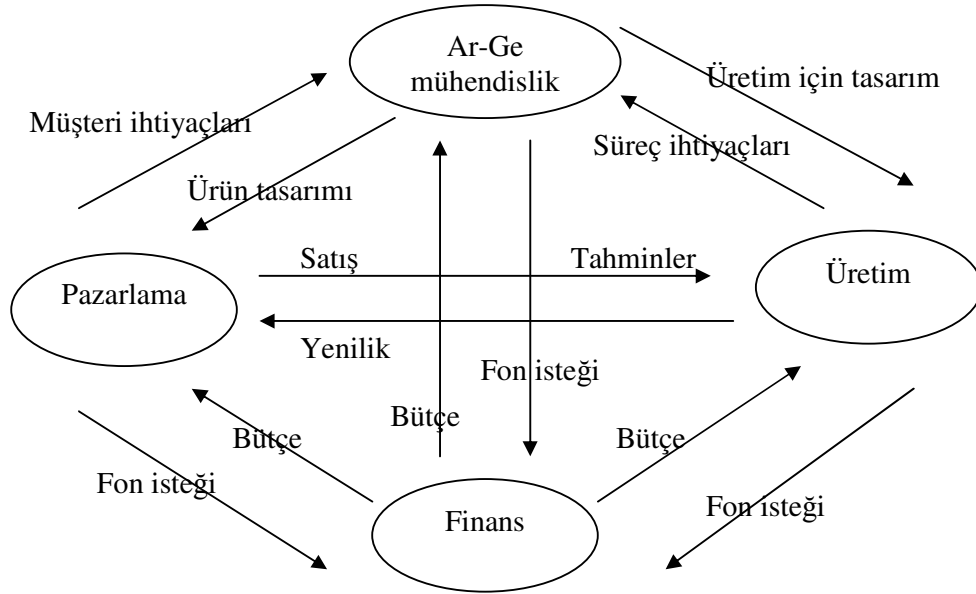
Yeni ürün geliştirme stratejisinin başarısı pazarlama ve Ar-Ge entegrasyonundan daha fazlasına bağlıdır. Üretim ve finanssal eylemlerde Ar-Ge ve pazarlamayla birlikte kaynaklar, beceriler, perspektifler ve eylemler de incelenmelidir.

Şekil 17 bu konuda, pazarlamanın Ar-Ge’ye doğru verileri iletmesi ve Ar-Ge’nin de müşteri ihtiyaçlarına uygun tasarım yapması gerektiğini göstermektedir. Fakat Ar-Ge aynı zamanda düşük maliyetle yüksek kalite hedefini de tutturmalıdır. Ürün ve üretim

¹²³ D.G., Marquis, “The Anatomy of Successful Innovations”, **Innovation 1**, 1969.

süreci rekabetçi olabilmenin kalbi durumundadır çağımızda. Eğer bir ürün düşük maliyet ve sonucunda uygun satış fiyatıyla yapılamaz, müşterilerin arzuladığı kaliteyi tutturamazsa pazarlama aşamasında, teknoloji ne kadar yenilikçi olursa olsun mevcut ürün satılamamaktadır. Finans, Ar-Ge, üretim ve pazarlama ile etkileşim içindedir. Eğer Ar-Ge üzerine yeterli harcama yapılmazsa, şirketin çekirdek teknolojisi oluşturulamamakta ve eğer yeterli yatırım yapılmazsa mevcut üretim süreci teknolojisi geliştirilememekte, ürün küresel kalite standartlarına ulaşamamaktadır. Eğer pazarlama üzerine yeterince para harcanmazsa, müşteri ihtiyaçları yanlış okunabilmekte, tahminler noksan olabilmekte ve çıkış yoğunluğu hedef pazarlarda dominant bir yer ele geçirmek için yetersiz kalabilmektedir. Bununla birlikte fonlar genellikle kısıtlıdır ve kaynakların uzun vadede yeni ürün geliştirme yatırımını maksimize edebilmesi için finans kararlarının Ar-Ge, üretim, pazarlama stratejilerinin entegre düşünüldüğü bir sistem içinde alınması gerekmektedir.

Ürün geliştirme fonksiyonlarının etkileşimi içerisinde, pazarlama girdileri geliştirme başında ve geliştirilen ürünün tanıtımında yani çıkışında en önemli konumdadır. Başlangıçta pazarlama, tasarım süreci içerisinde müşteriyi temsil etmektedir. Sonda ise pazarlama satmakta, reklam vermekte, promosyon çalışmaları yapmakta, dağıtım ve servisten sorumlu hale gelmektedir. Ar-Ge, geliştirmenin ilk aşamalarında en önemli konumdadır ve çıkışa yakın bu konumunu yitirir. Tüm bu aşamalarda gereken fon, finans kararlarını gerektirmektedir. Şu da akılda tutulmalıdır ki bu fonksiyonlar arası sınırlar keskin değildir. Birçok karar ve eylemler ortak sorumluluk ve kararları gerektirmektedir ve tüm fonksiyonların beraber çalışması ile başarıya ulaşılabilir.



Şekil 17: Çapraz Fonksiyon Entegrasyonu

Kaynak: URBAN, G. L., HAUSER, J. R., *Design and Marketing of New Products*, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

2.2.4. Yeni Bir Ürün İçin Strateji ve Plan Oluşturulması

“Birçoğu fırsatı gördüklerinde kaçırmış olurlar, çünkü fırsat kamufllajlar giymiş bir şekilde ve angarya bir iş şeklinde karşımıza gelir.”

(Thomas Edison, 1900)

Çoğu yeni ürün fikirleri, kârlı ürünlere dönüştürülme çabasında başarısızlığa uğrarlar, çünkü yetersiz satış miktarı bunu olanaklı kılmamaktadır. Potansiyel müşterilerin yeni bir ürünü almaya pek hevesli olmamalarını geç algılamak kıt olan yenilik ve pazarlama kaynaklarının yanlış kullanımına yol açmaktadır.

Yeni ürün yaratıcılar müşterinin sesini dinlemelidir, yukarıdan aşağıya bir pazar araştırması ile mevcut ve oluşma aşamasındaki pazarlar takip edilmeli, aşağıdan yukarıya bir araştırma ile de yeni ürünün potansiyel müşterileri ile görüşülmelidir. Ancak bu şekilde müşteri kimdir, müşteri neyi, nasıl ister sorularının cevabı bulunur. Bu yolla ürün anahtar özellikleri ve başlangıç satışları gerçekçi bir takdire sunulabilir. Yine

bunun sonucunda ürünün, firma kapasitesi ve onu pazara getirmeye yönelik arzusuyla bağıntılı yönlerine karar verilebilmektedir.

Yeni bir ürünün geliştirilmesine başlanırken, kapsamlı bir strateji ve açık bir plana ihtiyaç vardır. Fikir birliği ve açık bir iletişim gereklidir. Ürün planındaki birçok detay açıklanmalıdır.

2.2.3.1. Strateji ve Plana İhtiyaç

Fikir birliği oluşturulması

Başarılı yeni ürün projesi için resmi bir plan ve strateji oluşturmanın anahtar şartlarından biri tüm anahtar girdiler üzerinde varılacak bir fikir birliğidir¹²⁴. Araştırmalar göstermiştir ki, tam tanımlanamamış veya çelişkili amaçlar ve şartlar, yeni ürün geliştirmenin gecikme ve başarısızlıklarının büyük bir kısmını oluştururlar. Şekil 18 ürün geliştirmede tipik olarak % 40-50 oranındaki gecikme ve başarısızlığın zayıf ve açık olmayan ürün stratejisi ve tanımından kaynaklandığını göstermektedir

¹²⁴ Boike ve Staley, PDMA, 1993, **a.g.e.**

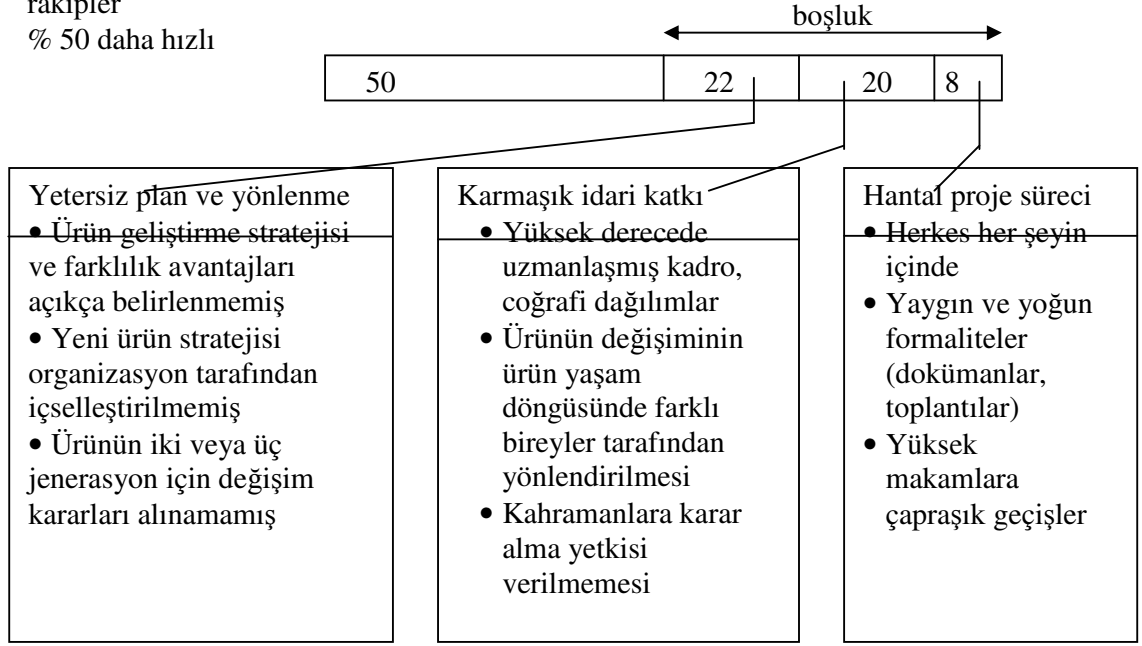
Şirket: döngü zamanı

Performans endeksi 100

Değerlendirilen

rakipler

% 50 daha hızlı



Şekil 18: Tipik Bir Rekabet İçinde Yeni Ürün Geliştirmede Gecikme Ve Başarısızlık Etkenleri

Kaynak: D., GERTZ, J., BAPTISTA, **Grow To Be Great**, Free Press, New York, 1995.

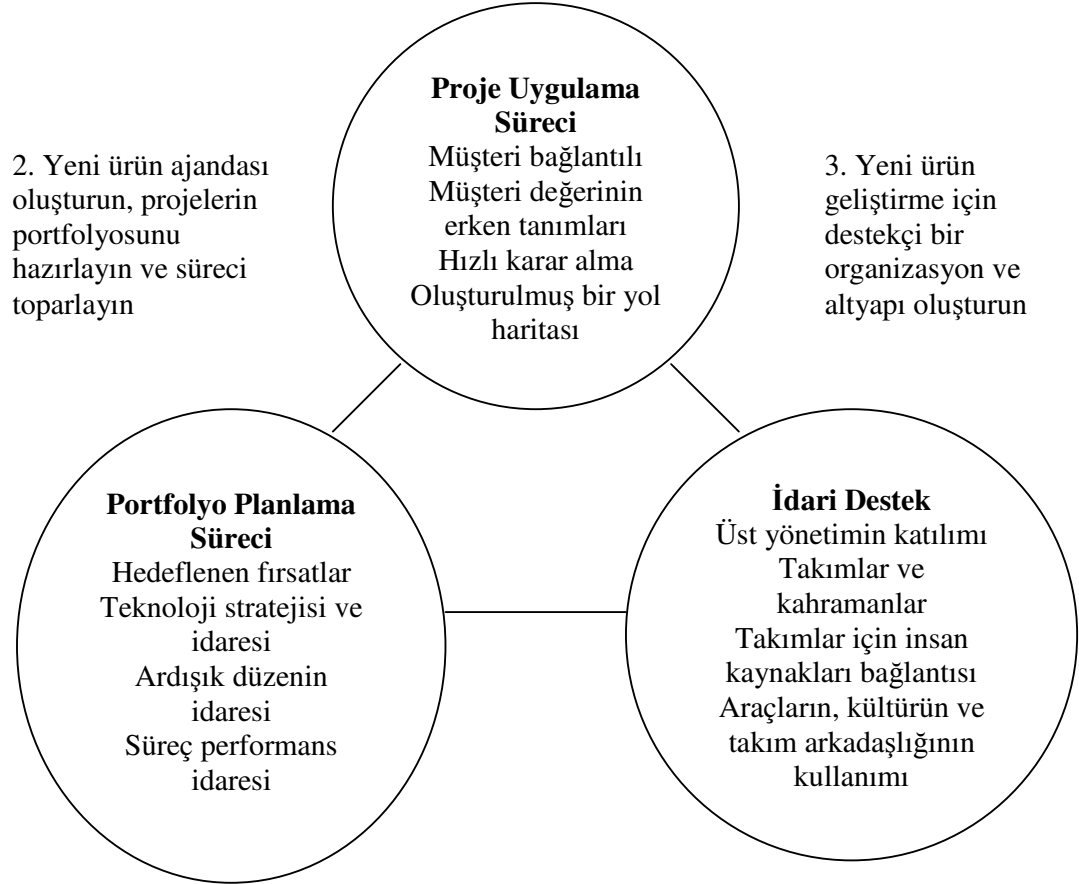
2.2.3.2. Kapsamlı Bir Strateji ve Planın Anahtar Elementleri

Kapsamlı bir strateji ve plan, geniş girdi, tahmin, plan ve gerekli kaynaklara dayanmalıdır.

Müşteri İhtiyaçları

Bütün başarılı ürün geliştirme çalışmaları açıkça anlaşılmış müşteri isteklerini temel almaktadır. Şekil 19, müşteri bağlantısı ve müşteri değerinin erken tanımı konularının, başarılı ve başarısız iki firmayı birbirinden ayıran özellik olduğunu göstermektedir.

1. Üzerinde sıklıkla anlaşılan, müşteri odaklı ve disiplinli bir yaklaşım kullanarak ürün geliştirme projesini uygulayın



Şekil 19: Yeni Ürün Geliştirmede Çalışma Şekli: 200 Firmanın Karşılaştırmalı Sonuçları

Kaynak: DECK, M., *Why The Best Companies Keep Winning The New Product Race*, BYY. 1994.

Bu konuda bir örnek olarak, bir konserve açacağı için müşteri ihtiyaçları gösterilebilir ¹²⁵.

Küçük, kompakt

¹²⁵ M., Deck, *Why The Best Companies Keep Winning the New Product Race*, 1994.

Şık, modern

Sert taban, kırılması zor

Konserveye tutunması kolay

Hızlı

Konserve artıklarını fırlatmayan

Sivri uçları olmayan

25 \$'dan daha ucuz

Sökülüp, temizlenmesi kolay

Şık ambalaj

Marka

Pazar Şartları ve Tepkiler

Yeni ürün geliştirmenin başarı veya başarısızlık potansiyelini doğru olarak değerlendirmek için pazar ve rekabet çerçevesinin anlaşılması gerekmektedir. Bu şu etkenleri içerir ¹²⁶ :

Pazar Şartları

Potansiyel pazar büyüklüğü ve büyümesi

Muhtemel fiyatlandırma

Müşteri ihtiyaçlarında trendler

Muhtemel yeni ürün özellikleri ve sıfatları

¹²⁶ M., Rosenau ve K., Moran, **Managing The Development of New Products**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1993.

Beklenen pazar payı başarısı

Rekabet Profili

Rakip ürün ve servis teklifleri

Mevcut ve gelecekteki fiyatlar

Mevcut pazar payları

Muhtemel yeni ürün tanıtımları ve zamanlama

Pazar algısı

Bu anlama yeni ürün geliştirme çabaları ile ilgili olarak risk yönetimi ve finanssal dönüşüm konuları için de kritik önemdedir.

Ürün Nitelikleri ve Özellikleri

Yeni ürün konsepti oluşturma; yeni ürün niteliklerinin, özelliklerinin ve performansının tanımı ve tayin edilmesidir. Bu tanım müşteri bağlantısına, pazara ve rekabet ihtiyaçlarına açıkça yansımalıdır. Bu tanım aynı zamanda tasarımcılar, üreticiler ve pazarlama takım elemanları için detaylar verecek şekilde yapılmalıdır. Tipik bir ürün özelliklerinin tayini şu elementleri içerir ¹²⁷:

Performans: ürünün öncelikli çalışma karakteristiği

Özellikler: ürünün ek karakteristikleri

Güvenilirlik: ürünün muhtemel düşüş vakti

Dayanıklılık: ürün yaşam süresi

Tamir edilebilirlik: tamirinin kolay olması

¹²⁷ S., Rosenthal, **Effective Product Design and Development**, Business One Irwin, Homewood, 1992.

Estetik: görünüş, his, ses

Ambalaj: ambalaj için gerekli malzeme, etiketleme, işçilik

Algılanan kalite: ürünün subjektif popülaritesi

Maliyet: üretim, servis vb. gibi maliyetler

Geliştirme Programı ve Nirengi Taşları

Anlamanın bir sonraki adımı yeni ürün geliştirme programında ve nirengi taşlarında anlaşmanın sağlanmasıdır. Program ve nirengi taşları gerçekçi bir şekilde oluşturulmalı ve elde olan kaynaklara ve organizasyonun geçmiş performanslarına uygun olmalıdır. Aynı zamanda program ve taşlar pazarın rekabet gerçeklerine de uygun olmalıdır. Gerekli performans ve program arasında oluşan boşluklar ve potansiyel sonuçlar, geliştirmeyi aksatacak kadar bir gecikme yaşanmadan önce bekletilmeden çözülmelidir¹²⁸. Üzerinde anlaşılmış gelişim programı ve nirengi taşları uygun bir formatta doküman olarak sunulmalıdır.

Kaynak Gereksinimi ve Kullanılması

Başarılı bir yeni ürün geliştirme çabalarının tamamlayıcı elemanlarından biri de gerekli kaynakların tanımlanması ve öngörüsüdür. Bu kaynak ihtiyaçları, yapılan işin özelliklerinin tayini, zamanlama, anahtar eylemlerin safhaları, başarı için gerekli fonksiyonel becerilerin kapsamına yansıtılmalıdır. Bu projenin yürürlükte olan diğer işlerle birlikte ve entegrasyon içinde ve tüm program listesinin gerçekleşmesine yetecek miktarda olduğundan emin olunmalıdır. Oluşturulacak kaynak planları şu elemanları içermelidir¹²⁹ :

Kaynak türleri

Temin zamanlaması

¹²⁸ Rosenau ve Moran, 1993, **a.g.e.**, 1993.

¹²⁹ Deck, **a.g.e.**, 1994.

Çabanın seviyesi

Beklenen raporlama ilişkisi

Gerçekçi program ve nirengi taşları ve gerekli olan kaynakların temini yeni ürün geliştirmede başarının kesin bir belirleyicisidir.

Ürün Maliyeti

Her başarılı ürün gelişimi çabası en sonunda iş ve finans başarısına ulaşmalıdır. Yeni ürün çabasının başlangıcında bu maliyetler fonların bulunabilirliğine ve standartlara karşı tahmin edilmeli, hesaplanmalıdır. Birçok anahtar ölçüt hesaplanmada yer almalıdır ¹³⁰:

Geliştirme maliyeti,

Prototip ve pilot maliyetleri,

Üretim maliyetleri,

İlişkili maliyetler (reklam, ambalajlama, promosyon),

Fiyatlandırma,

Umulan satışlar,

Geri ödeme ölçüleri (yatırımın geri dönüşü, kâr artırma, umulan marjlar).

Her firmanın kendine özgü ölçüleri vardır, bununla birlikte bunların bir yeni ürün çabasının başlangıcında gözden geçirilmesi önemlidir.

¹³⁰ Deck, a.g.e., 1994.

Anahtar Ara Yüzler: İç ve Dış

Ürün geliştirme çabasının stratejisi ve planı başarı için gerekli ara yüzleri onaylamak ve etkilemek zorundadır. Bu ara yüzler ¹³¹:

İç Ara Yüzler

Araştırma ve geliştirme

Diğer ürün programları

Alan satışları ve pazarlama organizasyonu

İç bölümler

İdari destek fonksiyonları (insan kaynakları, idari bilgilendirme sistemi, finans)

Dış Ara Yüzler

Kilit tedarikçiler ve alıcılar

Dağıtıcılar ve satış ortakları

Kilit müşteriler

Ortaklık ve risk partnerleri

İlgili düzenleyici kuruluşlar

2.2.3.3. Strateji ve Planın Oluşturulması

Başarılı bir planın kilit elementlerinin anlaşıldıktan sonra, böyle bir planı oluşturmak için şu adımları gerçekleştirmek önemlidir.

Kilit Katılımcılar

¹³¹ G.L., Urban ve J.R., Hauser, **Design and Marketing of New Products**, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993, ss. 152-318.

Yeni ürünün geliştirilmesi planında kilit katılımcılar, başarı için gerekli tüm kilit fonksiyonları temsil etmelidirler. Buna ek olarak, bu takım, geliştirme çabasından sonra gelen çekirdek takım olarak düşünülmelidir. Bu takım şu özellikleri taşımaktadır:

Satış ve pazarlama

Geliştirme ve tasarım

Üretim

Servis

Başlangıçta görevi harekete geçirmek, yol göstermek ve takımı fikir birliği sağlamaya götürmek olan bir takım lideri seçilmelidir.

Potansiyel Yaklaşımlar

Yeni ürün geliştirme çalışmaları birkaç şekilde tamamlanabilmektedir. Seçilen süreç ihtiyaçlara ve şirketin deneyimine, şirket süreçlerine ve pazarlara bağlı olmaktadır. Bunlar ¹³²:

Yıllık veya yarı yıllık planlama döngüleri

Pazar veya rekabet tarafından yönlendirilen süreçler

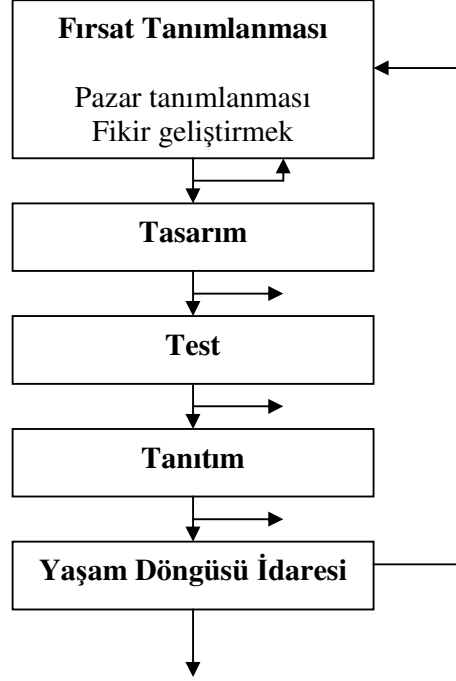
Aşağıdan yukarıya fikirler veya konsept tabanlı süreç

Ürünün yaşam döngüsünün sonu

Hangi süreç kullanılırsa kullanılsın, önemli olan finans ve kaynak gibi ortak süreçlerin paralel olarak planlanarak, yetkin kaynakların gerektiğinde kullanılabilmesidir.

¹³² Rosenthal, 1992, a.g.e

2.3 FIRSAT SAPTAMA



şekil 20: Yeni Ürün Doğuşu Ve Yaşam Döngüsü Safhaları

Kaynak: G. L., URBAN, J. R., HAUSER, **Design and Marketing of New Products**, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

2.3.2. Pazar Tanımlanması ve Pazara Giriş Stratejisi

Bir organizasyon yeni ürün gelişiminde proaktif bir yaklaşımı benimsedikten sonra uygulamanın ilk adımı fırsat alanlarını tanımlamak olacaktır. Bu eylem iki adıma ayrılmaktadır. İlk adımda pazarlar ve onlarla ortak teknolojiler tanımlanmakta ve fırsatlar tayin edilmektedir. İkinci adımda ise şirketin potansiyel pazarlara yönelik rekabetteki avantajlarını oluşturacak özellikli fikirler geliştirilmektedir. Fırsat tanımlama ara yüzü tamamlandığında, müşterilere fiziksel ve psikolojik yararlar sağlayacak bir fikrin üzerine oturtulmuş tasarım işi başlamaktadır.

Alternatif pazarların değeriendirilmesi ve pazar fırsatlarının saptanması içerisinde şirkete uyumluluklarının belirlenmesi için basit bir idari süreç prosedürü olmalıdır. Bu

tartı prosedürü yöneticilere pazarları inceleyerek arzu edilmeyen pazarların elimine edilmesine ve az miktardaki yüksek potansiyelli pazarın bulunmasına dair bir metot sunar; çünkü ayrıntılı bir araştırma pazarın nasıl tanımlandığına bağlı olmaktadır. Böylelikle pazar sınırlarını (marjlarını) tayin etmek için hangi alternatif segment ve metotların tartışılabileceği bilinir. Son olarak öncelikler belirlenmekte ve girilecek en iyi pazar segmentleri seçilmektedir. Ana fikri oluşturan derlemeler belli başlı ana kaynaklara dayanmaktadır.¹³³

2.3.1.1. Arzu Edilen Pazar Karakteristikleri

Yüksek satış potansiyeli olan pazarlarda başarı şu etkenlerle belirlenmektedir: Pazara erken giriş, rekabetsel çekicilik, ekonomik gelişim fırsatı, büyük ödüller için küçük bir yatırım gerekliliği ve düşük risk seviyesi. Şekil 21 bu kriterleri, pazar performansına yönelik diğer ölçülerle anlatmaktadır.

¹³³ Urban ve Hauser, 1993, a.g.e., P, Kotler, **Kotler ve Pazarlama – Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul. 1999, McMillan, I. C., and McGrath, R.G., (1997), **Discovering New Points of Differentiation**, Harvard Business Review., Vandermerwe, S., (1994), **From Thin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value Through Services**, Butterworth Heinemann, Oxford, İngiltere.

Genel Karakteristikler	Ölçü
Büyüme potansiyeli	Pazarın büyüklüğü Yaşam döngüsü
Erken giriş	Giriş emri Ürün ve pazarlama avantajı
Ekonomik ölçek	Genişleyen satış hacmi Öğrenme
Rekabetse1 çekim	Pazar potansiyelinin paylaşımı Rakiplerin yoğunluğu
Yatırım	Para, teknoloji ve yönetim becerisine yatırım
Ödül	Kâr Yatırımın geri dönüşümü
Risk	Sağlamlık Kayıp ihtimali

Şekil 21: Arzu Edilen Pazar Karakteristikleri

Kaynak: G. L., URBAN, J. R., HAUSER, **Design and Marketing of New Products**, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

Büyüme Potansiyeli

Pazar potansiyeli dolar üzerinden satış rakamları ve pazarın büyüme oranı ile ölçülmektedir. Büyüklük önemli ise de büyüme potansiyeli yeni bir fırsatı tanımlamak için anahtardır. Durağan bir pazarda başarılı ürün fırsatı bulmak olasıdır, zira burada satışlar rakiplerden alınmak zorundadır ve bu, pazardaki büyümeden pay almaktan daha zordur. Büyüyen bir pazar fiyat marjlarının daha yüksek olduğu, dolayısıyla daha istenilen bir durumdur ¹³⁴.

¹³⁴ H., Gatignon, B., Weitz, ve P, Bansal "Brand Introduction Strategies and Competitive Environments", **Journal of Marketing Research**, 27, 1990.

Erken Giriş

Eşit olan her şeyin dışında eğer yeni ürün başarılı ise pazara ilk girmenin ödülleri büyüktür. Örneğin yapılan bir çalışmada müşteri ürünleri sınıfında 24 kategoride 82 marka değerlendirilmiştir ¹³⁵. İlk olarak pazara girme sırasına göre ve daha sonra reklam ve promosyon yoluyla pazara ilk girme avantajının sürdürülmesi gözlenmiştir. Eşit reklam ve özelliklere sahip iki markalı bir pazarda, ilk girenin % 59, ikinci girenin ise % 41 pazar payına sahip olacağı hesaplanmıştır. Şekil 22 pazara girişte önceliğin avantaj oranları gösterilmektedir.

Urban , bu duruma çeşitli analizler ile destek vermektedir. Biggadike ¹³⁶, öncü firmaların pazar payında dominant bir % 40’lık pay aldığını iddia etmektedir. Bu avantajın dört sene içinde sonlandığını, ama yine de rakiplerine oranla öncüye vasat bir orandan daha yüksek avantajlar sağladığını öngörmektedir.

Markanın giriş sırası	Birinci	İkinci	Üçüncü	Dördüncü	Beşinci	A
1.	%100					
2.	59	%41				
3.	44	31	%25			
4.	36	25	21	%18		
5.	31	22	18	16	%14	
6.	28	19	16	14	12	%

Şekil 22: Pazara Girişe Göre Pazar Payları

Kaynak: W. T., ROBINSON, C., FORNELL, “The Sources of Market Pioneer Advantages in Customer Goods Industries”, **Journal of Marketing Search**, 1988.

Öncülüğün birçok potansiyel avantajı vardır; bunlar:

¹³⁵ Urban, Carter ve Mucha, **a.g.e., 1986.**

¹³⁶ R.E., Biggadike, **Entry Strategy and Performance**, Harward University Press, Cambridge, 1976.

Konumlandırma

Eğer öncü, pazarı anlama kabiliyetine sahipse, ilk hareket çoğunluk müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünü piyasaya sürmektir. Örneğin hipotetik bir pazar etkili ve kolay kullanımlı bir müşteri ihtiyaçları konusunda karakterize edilmekte ve müşterilerin tek bir boyutta üstün olan ve hem etkili hem de kullanımı kolay olan ürünü tercih ettiği bir durum varsayılmaktadır. Bu koşullarla karşı karşıya gelindiğinde etkili ve kolay kullanımlı olanı tasarlamaya kabiliyeti olan ilk girişimci müşteriler için kendi konumunu seçecektir.

İlk girenin seçimi doğrultusunda ikinci ve peşi sıra gelenler pazarın merkezi veya etkili ve kullanım kolaylığı seçeneklerine göre kendilerine bir servis nişi seçebilirler. Bu nişler çekicidir, çünkü ilk girenden ne kadar uzak kalınırsa o kadar az rekabet olacaktır ve fiyatlar o kadar yüksek tutulabilecektir ¹³⁷.

Giriş Engelleri

Bazen ekonomik ölçek olarak çok yeterli olan ilk pazara giren firmalar pazara giriş bariyerleri koyabilirler. Mesela Swatch, büyük Japon saat üreticilerinden çok daha büyük miktarda bir yatırım yaparak reklam ve moda imajı konusunda öncü olmuştur ki, bu noktadan sonra diğer takipçilerinin Swatch'ın moda segmentinde pay almaları çok zordur.

Marka farkındalığı

Örneğin bir müşteri bir ürün almakta ve bu ürünün ihtiyaçlarını karşıladığını görmektedir. Bu noktada pazara ikinci bir giriş olsa bile ve daha iyi bir ürün için söz verse bile, müşteri buna meyletmeyebilir. İkinci girişin savlarını kanıtlayamaması veya önerdiği yararları sağlayamaması olasılığı da vardır. Burada ikinci ürünün sadece daha iyi olması değil, müşterinin öncü ürünü yeni ürüne tercih etmesi riskini de ekarte etmesi gerekmektedir. Öncü girişinin avantajı marka farkındalığıdır. Müşteriler eğer şu anda

¹³⁷ Hauser, J. R., (1988), “**Competitive Price and Positioning Strategies**”, *Marketing Science*, 7.

sahip oldukları ürün çalışmaktaysa, potansiyel bir alım için yeni markalar üzerinde bilgi toplamamaktadırlar ¹³⁸.

Bilinirlik avantajı

Uzun dönemli hafıza, karar verme mekanizmasında ulaşılabilirliği ve bulunabilirliği kontrol etmektedir. Eğer pazara ilk giren firma bir merkez ve kategorisinde emsal olmaktaysa, rekabetteki diğer ürünler hep bu ilk örnek ile karşılaştırılmalı olarak referans verilmektedir ¹³⁹.

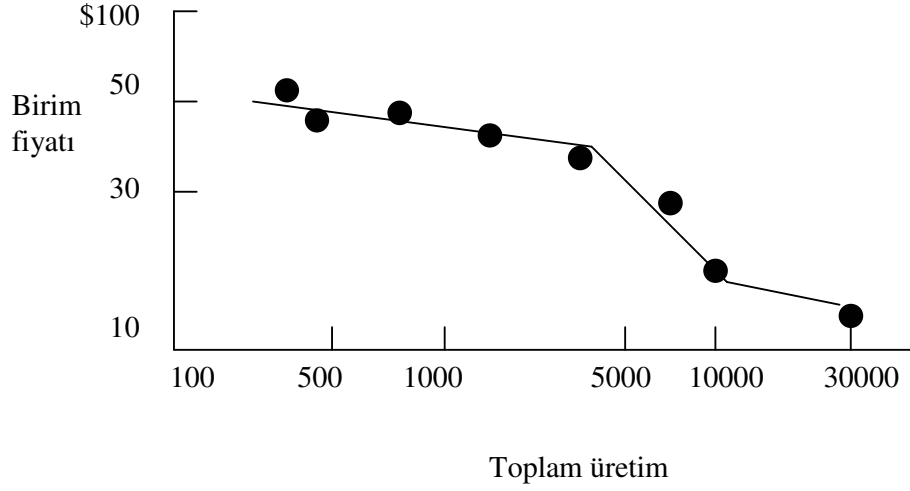
Deneyim eğrisi

Birçok endüstride toplam satış hacmi üretimi artırmak açısından potansiyeli göstermektedir ve bu sebeple önemlidir. Bu potansiyel “tecrübe eğrisi” olarak adlandırılır. Bu eğri, birçok üretim endüstrisinde birim üretim ve dağıtım maliyetinin toplam satışların artmasıyla sürekli olarak düştüğünü göstermektedir. Bu durum düşük maliyet avantajlarını temsil etmektedir.

Şekil 23’teki tecrübe eğrisi, bir kimya endüstrisi ürününün hacim olarak artışıyla beraber fiyatının düşüşünü göstermektedir. Erken evrelerde bu düşüş yavaşken, daha sonra hızlı fiyat düşüşleri rahatça okunmaktadır.

¹³⁸ R., Schmalensee,, “Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands”, **American Economic Review**, 1982, s.27.

¹³⁹ G.S., Carpenter, ve K. Nakamoto, “Consumer Preference Formation and Pioneering Advantages”, **Journal of Marketing Research**, 1989, s26.



Şekil 23: Maliyet-Üretim İlişkisi

Kaynak: The Boston Consulting Group, 1970

Toplu üretimde kazanılan avantajlar dominant bir pazar payından veya erken pazara girişten de elde edilebilir. Eğer tecrübe eğrisi mevcut ise, büyük bir pazarda yüksek pazar payı daha düşük maliyetler yaratabilir. Pazarda büyük bir pay şirkete kuvvet ve dominantlık sağlar ki bu da pazar stratejisinin kontrolüne yaramaktadır. Bu gücün beraberinde getirdiği esneklik de kârlılığı artırabilir.

Pazar payı ve ekonomik güç pazara ilişkin önemli etkenler olmakta ve stratejik olarak bu noktada az sayıdaki pazarda hacmi yüksek ve maliyetleri düşük tutarak ilerlemek üzere kaynaklara konsantre olmak önemli hale gelmektedir. En önemli öncelik, büyüyen bir pazara, erken girişle en yüksek pazar payını almaya çalışmaktır. Önceliklerin en göz ardı edilebilir olanı ise pazar payı potansiyeli düşük, satışları durağan ve rekabetin yoğun olduğu, toplam pazar hacminin dar olduğu pazarlara girmektir.

Rekabetseel çekim

Bir pazar hızla büyümemekte, az miktarda girişken firma bulunmakta ve ekonomik ölçek olarak uygun olsa da, eğer rekabet çevresi rakibe ait ise bu iyi bir fırsat olmayabilir. Bu noktada ürün geliştirmeye yönelik bazı hassasiyetler çok aşikâr olmalıdır. Örneğin 1950-65 arası dönemin lider hesap makineleri üreticisi Frieden yeni elektronik teknolojisine karşı çok hassastı. Buna tezat olarak 1970'lerde çok hızlı gelişen bilgisayar sistemleri pazarına rağmen IBM çok küçük bir hassasiyete sahipti. Buna ek olarak IBM yazılım istasyonları konusunda DEC ve Sun Microsystems'in geliştirdiği ürünlere karşı çok hassastı ve 1990'larda bu pazarda çok büyük düşüş yaşadı.

Bazı durumlarda hassasiyet öyle yüksektir ki çok durağan bir pazar bile çekici hale gelebilir.

Yatırım

Eğer bir pazar giriş için büyük bir yatırım gerektiriyorsa daha az çekici hale gelmektedir. Belirli bir satış hacmi için yüksek miktarda finansal yatırım, onu daha az kârlı hale getirmektedir. Daha ötesinde bu durumda ortaya konan para daha yüksek ve başarısızlık organizasyon için yıkıcı olmaktadır. Direkt finans yatırımı yanında, organizasyon, diğer nadir kaynaklarını nasıl tayin etmesi gerektiğini de gözden geçirmelidir. Bunlar; yönetsel beceri, kapital ekipman ve laboratuvar kaynaklarıdır.

Ödül

Eğer yüksek geri dönüşü var ise yüksek yatırımlar hâlâ çekici haldedirler. Mesela büyük bir organizasyon eğer % 20'lik bir geri dönüşüm oranı yakalayabileceği bir pazara giriyorsa 500 milyon \$ bir yatırım yapmaktan kaçınmayacaktır. Veya bir şirket, 10 milyon \$'lık bir hacim yakalayamayacağı ve 3 sene içerisinde geri dönüşünü alamayacağı bir pazara girmeyecektir. Yani kârlılık sadece satış hacmi ve yatırımdan ibaret değildir.

Büyük yatırımla pazara girilmesi genellikle rakiplerin gözünü korkutarak onları bu pazarın dışında tutmakta ve uzun dönemli bir kârlılık sağlanabilmektedir. Böylelikle bu başlangıç yatırımını yapan organizasyon, pazarında çok daha sağlam bir fiyat çevresi oluşturacaktır.

Risk

Şüpheyile karakterize olmuş bir pazar çekici değildir. Eğer talep bilinmiyorsa veya hızlı ve büyük dalgalanmalarla karşı karşıya ise, yeni bir ürünün başarısızlık riski yüksek olmaktadır. Örneğin benzinli otomobillere alternatif otomobil pazarı, orta sınıf sedan otomobil pazarına oranla, boyutu ve kompozisyonu hakkında daha az veri üretmektedir. Şüphe hammaddelerin temininde veya fiyatlarında da yaşanabilmektedir.

Bir organizasyon, pazarın risk karakteristiklerini dikkatle gözden geçirmelidir. Başarısızlık olasılığını değerlendirici hesaplar, tarihsel gözlemler ve geri dönüşte değişiklikler belirlenen pazarın riskini tayin etmede kullanılabilir.

Diğer faktörler eşit olduğu takdirde düşük riskli bir pazar daha çekici olsa bile, riskle başa çıkmada rakiplere oranla avantajlar bulunuyorsa, riskli bir pazar çekici bulunabilmektedir.

2.3.1.2.Pazar Profili Analizi

Bundan önce incelenen yedi kriter pazarın çekiciliğini değerlendirmek üzere göz önünde tutulmaktaydı. Bununla beraber tek bir pazarın tüm kriterlerde diğer tüm pazarlardan daha dominant olması çok nadirdir. Bir organizasyon çelişen şartları taban alan bir ortamda pazarı seçmek üzere bir prosedüre sahip olmalıdır.

Resmi bir karar vermek üzere birçok sofistike teknikler mevcuttur ¹⁴⁰. Fakat bu teknikler zaman harcamaktadırlar ve pazar çekiciliğine dair çok doğru ve kusursuz ölçüm tahminlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu teknikler yeni ürün gelişiminin sonraki aşamalarında, çok daha kesin tahminler bulunabilir iken yapılmaktadır. Fakat bu

¹⁴⁰ H., Raiffa, *Assesment of Probabilities*, 1969.

noktada, birçok potansiyel pazarı hızla görebilmek için azaltılmış bir ileri analiz seti kullanılmaktadır.

Bilgilerin bulunabilirliği ve alternatif pazarların büyüklüğü ve önemi hakkında uygun olan ve değerlendirilmesi gereken teknik “pazar profili analizi”dir. Bu teknik 3 basamakta uygulanmaktadır: (1) pazar seçim kriterlerinin numaralandırılması ve tartılması, (2) her bir pazarı her bir kritere göre notlandırmak, (3) her bir pazarın toplam notunun hesaplanması, (4) toplam notların incelenerek en iyi fırsatlara sahip pazarların saptanarak, bu pazarda incelemeye devam edilmesi¹⁴¹.

Numaralandırma ve tartı kriteri

Pazar profil analizinde ilk adım organizasyon için önemli olan kriterlerin belirlenmesidir. Bu yönetim karar organları ve organizasyonun yönetiminde önemli faktörlerin etkileşimi ile belirlenir ve bu liste pazar değerlendirmesi için bir mantık kontrol listesi oluşturmaktadır. Bu liste sonucu fikir birliği oluşumu, önemli bir eylemdir çünkü ayrık bakış açılarını entegre etmekte ve şirketin kilit yönetim ilgileri arasında iletişim bağlantıları kurmaktadır.

Şekil 24, tipik bir organizasyon için faktörleri göstermektedir. Bu listede faktörler 7 karakteristiğe göre gruplandırılmıştır. Ayrıca ek bir kriter seti, pazar ve organizasyonun kabiliyetleri arasındaki eşleşmeye yansıtmaktadır.

¹⁴¹ Carpenter ve Nakamoto, **a.g.e.**, 1989.

Pazar Karakteristikleri

Büyüme Potansiyeli	Yatırım
Pazar büyüklüğü	Gerekli yatırım
Satış büyüme oranları	Ham madde mevcudiyeti
Hayat döngüsü	Teknolojik ilerleme gereği
Erken Giriş	Ödül
Giriş sırası	Sınır boyutları
Kullanıcılar için avantajlar	Fiyatlandırma yapısının
Kurulum zamanı	Yatırımın geri dönüşümü
Ekonomi ölçeği	Risk
Potansiyel toplam satış hacmi	İstikrar
Deneyim eğrisinin önemi	Rakiplerin misilleme olasılığı
Rekabet çekimi	Başarısızlık olasılığı
Rakiplerin hassas yanı	Patent koruma
Potansiyel ürün payı	Teknolojik değişim oranı
Rakiplerin yoğunluğu	Karşıt düzenlemeler olasılığı

Organizasyon Becerilerinin Uyumu

Çekirdek teknoloji becerilerinin uyumu
Yeterli finanssal kaynaklar
Fiziksel dağıtım sistemlerine uyum
Pazar kapasitesine uyum
Teknik tamamlamanın olasılığı
Ürün servis kabiliyeti
Diğer ürünlerle uyum
Pazar için yönetsel beceri ve deneyim
Bu pazarda geçmişte yapılan işler
Mevcut tedarik kanallarıyla örtüşme

Şekil 24 : Pazar Profil Analizinde Göz Önüne Alınacak Bazı Faktörler

Kaynak: G. L., URBAN, J. R., HAUSER, *Design and Marketing of New Products*, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

Tartmak

Önemlerine göre faktörleri tartmak kontrol listesini bir pazar profil analizine dönüştürmek için önemli bir adımdır. Öncelikle önde gelen ağırlıklı faktörler hesaplanır

daha sonra ise bu ağırlık bileşenler arasında bölünmektedir. Örneğin yönetim % 70 ağırlığın pazar karakteristiğine, % 30 ağırlığın uyumlu organizasyon becerilerine ayrılmasına karar verebilmektedir. Daha sonra 7 pazar karakteristiğinin eşit olarak % 10 veya farklı ağırlıklı olduğuna kanaat getirebilirler.

Notlar (Reyting)

Verilen öncelikli durumlara göre, her bir pazarı her faktöre göre sorgulayarak notlandırma yapılmalıdır. Notlandırma, Şekil 25’de olduğu gibi 5 numara üzerinde yapılabilir. Örneğin faktör pazar büyüklüğü olsun ve firmanın halen içinde bulunduğu bir pazarla karşılaştırılsın. Eğer pazar mevcut pazarla eşdeğerde ise alacağı not 0 dır. Eğer daha büyükse +1 veya +2 notunu alacaktır.

Faktör x	-2	-1	0	+1	+2
	Çok Kötü	Kötü	Pazarlar Eşitliği	İyi	Çok İyi

Şekil 25 : Faktörleri Notlama Skalası

Kaynak: O’meara, 1961

Genel Değerlendirme

Bir sonraki adım notların toplanması, pazarı en iyi toplamla tanımlamak ve istenmeyen pazarların elimine edilmesidir. Her bir faktörün her bir alternatif pazara uygulanarak incelenmesi ile bu yapılmaktadır. Üretim, pazarlama, finans, Ar-Ge ve mühendislik bölüm başkanlarının bir toplantı yapması sonucu pazara ait en geçerli ve ağırlıklı grup faktörleri belirlenerek bir fikir birliği oluşturulacaktır.

Eğer ciddi bir notlandırma ve tartı sistemi kullanılmaktaysa, şirket bireysel yargıların bir kaydını tutmalıdır. Daha sonra bu kayıtlar, ürün pazara sunulduğunda gerçek sonuçlarla karşılaştırılmalıdır. Bu karşılaştırma, özel fonksiyonların birey veya temsilcilerinin notlandırmada yaptıkları yanlışlara işaret edecektir. Örneğin pazarlama bölümü, geniş bir pazarda pay elde etme konusunda yeteneğini sürekli olarak

olduğundan fazla göstermiş olabilir. Notlandırmadaki bu yanlışlar düzeltilebileceği gibi daha önemli olan gelecekte daha tutarlı bireysel tahmin ve değerlendirmelerin yapılabilmesidir. Bu eylemler yeni ürün sürecinin her aşamasında verilen kararlar ile gerçeklerin karşılaştırılabilmesi için sistematik olarak yapılmalıdır.

Bu genel değerlendirmenin sonucu bize daha ileri aşamada araştırmaya değer potansiyel pazarları ve bu pazarlar için gerekli ön öncelikleri işaret etmektedir. Burada pazara giriş stratejimizi belirlerken, pazarın bizim için anlamı, segmentleri ve sınırları dikkatle saptanmalıdır.

2.3.1.3. Pazar Tanımı

Pazar tanımında kritik olan, pazarın belirlenmesi için hangi ölçülerin kullanıldığıdır. Pazardaki ürünler ne üzerine tanımlanarak temellenmektedirler? Birbirleriyle rekabet, müşteri ihtiyaçları, demografiler, tutumlar veya diğer kriterler nelerdir? Pazarı yeni ürünler için tanımlarken nasıl bölümlendirmek en iyisidir?

Pazar tanımlama ölçüsüne karar verildiğinde, pazar sınırları, kesin bir şekilde yeni ürün fırsatının büyüklüğünü saptanması için kritiktir. Mesela, dört silindirli küçük segmentte pille çalışan bir araba yapıldığında, % 5'lik bir pazar payı yeterli olmamaktadır fakat eğer tüm ekonomi araçları için pazara girildiğinde % 5'lik bir pay dikkate değer bir fırsat olmaktadır.

Büyük bir pazarda büyük bir pay arzulanan bir şey olmakla beraber, bir pazarda küçük bir pazar payına dayanan bir girişim, pazarın bazı segmentlerine hızlı bir giriş olarak etki edebilir. Zira her segmentte küçük paylara sahip bir ürün kâr getirmemektedir.

Proaktif ürün geliştirmede, yönetim girilen pazara ait sınırların tanımlanmasında amaca bağlı olmalıdır. Pazarın tanımlanmasına yönelik temeller ve müşterileri yakalayan kriterleri sağlayan segmentler incelenmelidir.

2.3.1.4.Pazar Tanımlama Temelleri

Pazar segmentlerini ve sınırlarını tanımlamada en iyi veya doğru yol yoktur. Bununla beraber istatistikler yardımcı olabilmektedirler. Yeni ürün yöneticileri en uygun kriterleri kullanarak, pazara değişik şekilde yaklaşan bu kriterlerden birini uygulamak zorundadırlar.

Demografi

Demografik segment bir pazar tanımı için kullanılmaktadır. Örneğin cinsiyet, medeni durum, aile büyüklüğü, çocukların yaşları, gelir, meslek, coğrafi konum, ev sahipliği, eğitim ve milliyet gibi ki bunlar müşteri ihtiyaçları, bilgi kazanımı veya satın alma davranışı ile ilgilidirler. Örneğin küçük çocukları olan bir aile daha güvenli arabaları tercih edeceklerdir¹⁴².

Tutumlar

Tutumlar segment müşterilerine farklı anlamlar sağlamaktadırlar. Örneğin farklı sosyal konulara eğilimleri olan tüketiciler (din, politika, iş dünyası, ilaçlar, kadın hakları vb.) veya diğer kişisel ilgileri olan tüketiciler (aile, iş, yemek, öz-gelişim, sağlık, kulüpler, arkadaşlar, alışveriş vb.) farklı alış veriş davranışı ve özelliklerine sahip olabilmektedirler. Hatta müşterilerin, ürün tutumu karşısında dahi farklı tutumları olabilmektedir. Aynı Miller biranın reklamlarında çalışma konusu üzerine yaptığı vurgu gibi : zor bir günün sonunda, Miller zamanı. Bu başarılı bir müşteri tutumunun kullanımı ve bunu tüketime bağlamaktır.

Ürünün Üstün Olduğu Faydaya Saygı

Müşteriler, ürünün sunduğu faydanın üstünlüğünü seçme konusunda farklılaşırlar. Mesela kimi deterjan tüketicileri, en beyaz beyazları dikkate alırken, bir diğeri çevre ve çevreye saygılı bir ürünü tercih etmektedir.

¹⁴² Y., Wind, T., Robertson, ve C., Fraser, "Industrial Product Diffusion by Market Segment", **Industrial Marketing Management**, 1982, s.11.

Fiyata Duyarlılık

Değerinden daha fazla fiyatlı bir ürünü almak isteyen müşteriler olası bir segmenti oluşturduğu gibi orta sınıf ve pazarlık üzerine temelli pazarlar da mevcuttur.

Karar Alma Kuralları

Müşteriler karar alma süreçlerindeki benzerlikler ve farklılıklar üzerinden gruplanabilirler. Mesela endüstriyel pazarlamada fotokopi ve faks makinesi alıcıları tek bir grup olarak belirlenmiştir. Burada dominant karar alma organı idari grup olmaktadır.

Kullanım

Kullanım davranışı, farklı müşteri ihtiyaçları için bir belirteç olabilir. Mesela ağır kullanıcılar servis hizmetine gerek duyabilir ve daha güvenilir ve dayanıklı ekipmanlara ihtiyaç duyarlar. Birçok pazarda en üst % 20'lik müşteri sınıfı toplam satışın % 80'ini yaparlar.

Ürün Formu

Bir ürünün formu psikolojik tutumlarla yakından alakalıdır. Şekil 26 bunu örneklemektedir.

Psikolojik Müşteri Segmentleri

Ürün Formu	Aile köpeği	İş köpeği	Diğer sahipler
Teneke / tamamen et	X		X
Teneke / karışık			
Kuru mama		X	
Yarı nemli	X		

Şekil 26 : Ürün Formu Psikolojik Segment İlişkisi

Kaynak: G. L., URBAN, J. R., HAUSER, *Design and Marketing of New Products*, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

Rakip Ürünler

Pazar tanımının son bir belirteci hangi ürünlerin birbirleriyle yarıştığının belirlenmesidir. Burada birbirine son derece yakın bir şekilde tanımlanmış ürünler seti bulunmalı ve bu ürünler üzerinde çalışarak müşterilerine sundukları faydaları belirlenmelidir. Bu şekilde gelişim için fırsatlar bulunabilir.

Çoklu Perspektif

Fırsat tanımlamasında, pazarı gelişim için pratik bir hedef haline getirmek üzere sınırlandırmaya çalışılır. Fakat pazar eğer çok geniş olarak tanımlanırsa, yeni ürün geliştirme takımı, pazarın tayin edilmesinde, hedef müşterilerin seçiminde, rekabeti anlamak konusunda ve pazarda başarılı olmak için yapılması gerekeni kavramakta zorluk çekmektedirler. Tersini olarak, eğer pazar çok dar olarak tanımlanırsa, ürün geliştirme takımı, pazarı çok küçük bulacak ve fırsatları bulmakta zorlanmaktadır. Demografilerin, tutumların, fayda üstünlüklerinin, kullanımın, ürün formunun ve rakip ürünlerin incelenmesi pazarın nasıl tanımlanması gerektiğine dair bir perspektif vermektedir.

Sonuçta tüm bu metotlar ve perspektif ile pazarın genişliğine karar vererek odaklanmak ürün geliştirme takımının alacağı bir son karar olmaktadır.

2.3.3 Pazar Fırsatlarını Belirlemek Ve Hedefe Yönelik Değer Sunumları Geliştirmek

Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu onu icat etmektir – Dennis Gabor

Nerede bir ihtiyaç varsa orada bir fırsat vardır. En yetenekli İsveçli girişimcilerden birinin, yani dünyanın en büyük perakende mobilya satış zinciri olan İKEA'nın kurucusu Ingvar Kamprad'ın yapmış olduğu şeyde aynen bu ihtiyaç üzerine temellenen fırsatı kullanmak olmuştur. Kamprad'ın hikayesi: ¹⁴³

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra İsveç'te yaşayan genç bir insan olarak Kamprad, pek çok genç çiftin, yüksek fiyatlarından dolayı İsveç malı mobilya almakta büyük zorluk çektiklerini gözlemlemiştir. Fiyatlar, yüksek ürün kalitesi ve birbirileri ile aktif rekabet içinde olmayan perakende mobilya satıcılarının yüksek kâr marjları sebebiyle yüksekti. Kamprad, iyi kaliteli mobilyayı önemli derecede düşük fiyatlarla sunmanın bir yolunu buldu. Kamprad'ın maliyeti düşürme stratejisi, beş tasarruf kaynağını birleştiriyordu : (1) Düşük fiyata mal etmek için, düşük fiyatlı alım ve siparişler. (2) Mobilyanın demonte yapısı ile küçük hacimlerin, imalatçılardan kendilerine düşük maliyetle nakliyatı. (3) Müşterilerin teşhir salonunda görüp beğendikleri mobilyanın parçalarını depoda kendileri bulmaları, ödemeyi yapıp, eve kendi araçları ile götürmeleri. (4) Müşterilerin mobilya montajını kendileri yapmaları. (5) Düşük kâr, yüksek satış hacmi.

Bu şekilde İKEA rakiplerinden % 20 daha ucuza satarak, büyük kârlar elde etmiştir.

Pazarlama, fırsatları bulma, geliştirme ve bunlardan kâr sağlama sanatıdır.

¹⁴³ R.D., Buzzell, J.A., Quelch ve C., Bartlett C. **Global Marketing Management, Cases and Readings**, Addison- Wesley, 1995.

2.3.2.1. Pazarlama Fırsatı Nedir ?

“Pazarlama fırsatı”, bir şirketin ürünü alacak olanın gereksinim ve ilgisini karşılayacak, kârlı bir şekilde çalışma olasılığının yüksek olduğu, bir alıcı gereksinimi ve ilgi alanı olarak görülmektedir. Pazarlama fırsatının çekiciliği, çeşitli etmenlere dayanmaktadır: Potansiyel alıcıların sayısı, onların satın alma güçleri, satın almaya ne derece istekli oldukları v.b. gibi. Bir pazarlamacı ihtiyaçları karşılanmamış olan, yeterli büyüklükte bir grup belirlediği zaman, bir pazarlama fırsatı var demektir.

2.3.2.2.Yeni Pazarlama Fırsatları İçin Başlıca Kaynaklar Nelerdir ?

Yeni fırsatların ortaya çıkmasına olanak veren üç durum vardır ¹⁴⁴:

Piyasaya arzı yetersiz olan bir ürünü sunmak

Mevcut bir ürün yada hizmeti, yeni yada daha üstün bir şekilde sunmak

Yeni bir ürün yada hizmet sunmak

Piyasaya Arzı Yetersiz Olan Bir Ürünü Sunmak

Bir şeyin arzı yetersiz ise, alıcılar onu almak için uzun kuyruklar oluşturuyorlarsa, bir pazarlama fırsatı var demektir. Bu durum en az pazarlama becerisi gerektiren durumdur. Çünkü bu fırsat herkesin görebileceği şekilde ortadadır. Savaş zamanlarında, yiyecek, ekipman ve yedek parçaların kıtlığı vardır ve bunun farkına varmak için dahi olmak gerekmez. İmalatçılar bu durumdan, eğer bir fiyat kontrol sistemi yoksa, daha fazla fiyat talep etmekte olmak üzere, tüm boyutuyla yararlanabilirler.

Mevcut Bir Ürün Yada Hizmeti, Yeni Yada Daha Üstün Bir Şekilde Sunmak

Şirketler mevcut bir ürün yada hizmeti geliştirecek fikirleri bulmak için çeşitli yöntemler kullanırlar. Bu yöntemler : Sorun bulma yöntemi, ideal yöntemi ve tüketim zinciri yönetimi.

¹⁴⁴ P., Kotler, **Kotler ve Pazarlama – Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Sorun Bulma Yöntemi

Tam anlamıyla memnun olmadıkları halde, insanların mevcut haliyle kabul ettikleri pek çok mal ve hizmet vardır. Sorun bulma yöntemi kullanılarak, mal veya hizmeti kullanan insanlara onları hayal kırıklığına uğratan şeyler olup olmadığını ve geliştirmek için önerilerini sorarak, pek çok şey öğrenilebilir. İşte birkaç örnek yanıt :

Otomobilim çok fazla benzin sarf ediyor.

Tost makinemin temizlenmesi çok zor.

Bilgisayarımın pili üç saat sonra bitiyor.

Burada ki ifadelerden her biri, bir pazarlama fırsatı akla getirmektedir. Bununla birlikte sorun bulma yöntemi, mal veya hizmette yenilikler yapmaktan çok, mal veya hizmeti geliştirmeye olanak sağlamaktadır.

İdeal Yöntemi

Burada pazarlamacı bir grup müşteri ile görüşme yaparak, o ürün veya hizmetin ideal şeklini hayallerinde canlandırmalarını istemektedir. Birçok durumda belirtilen istekler, yerine getirilmesi oldukça kolay şeyler olarak ortaya çıkabilirler. Şekil 27’de çeşitli durumlarda ortaya çıkmış olan isteklerin ve tetikte bekleyen ve fırsatları kollayan pazarlamacıların buldukları çözümlerin bir listesi verilmektedir.

Müşterinin ideali : “İkinci el bir otomobili güvenle almak ve bu otomobilin, onu bana satan satıcının tanıttığı şekilde çalışıp çalışmayacağı konusunda endişelenmemek isterdim.”

Car Max ve AutoNation (Türkiye’de DOD v.b. gibi) gibi ikinci el otomobilleri satan bayiler sayesinde, bu istek şimdi gerçek oldu.

Müşterinin ideali : “ Bir başka kente bugün ödediğimin aynı fiyatına uçabilmeyi ve bunun rahat ve güvenilir olmasını isterdim. İçinde yemek servisi ve önceden yer ayırma olmamasına da razıyım.”

Bu istek, Amerika’nın en karlı havayolu şirketi olan South West havayolları şirketi tarafından duyulmuş olmalıdır.

Şekil 27: Tüketicilerin İsteklerini Dinlemek

Kaynak: P., KOTLER, Kotler ve Pazarlama – Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Bir dizi istek görünüşte birbiriyle çelişen öğeler içerebilir. Örneğin, tadı çok lezzetli olan ama yağ içermeyen ve düşük kalorili kurabiye yapılması istense. Çoğunluğun genel kanısı bunun mümkün olamayacağı yönündedir. Tüketiciler, yüksek yağ oranlı kurabiyeler ile tadı pek iyi olmayan az yağlı kurabiyeler arasında seçim yapmak zorundadırlar. Bununla beraber, Procter and Gamble bu çözümü zor soruya dikkatlice eğilmiş ve yıllarca araştırma yaparak sonunda Olestra adı verilen bir yağ üretmiştir. Olestra’nın moleküllerinin vücudun yağ olarak soğuramayacağı kadar büyük olduğu, fakat Olestra’nın buna rağmen çok yağlı kurabiyelerden beklenen lezzeti verdiği görülmüştür.

Çok ilginçtir ki, yeni ürün araştırmalarında P&G şirketi çoğu kez çelişkili isteklere çözüm getirme fikrini kullanmıştır. Şekil 28’de örnekler bu sorun ve çözümleri anlatmaktadır.

Bir erkek için yeteri kadar güçlü ama bir kadın cildine zarar vermeyecek kadar hafif bir deodorant. Secret.

Paketi açıldığı zaman bayatlamayan ve kırılganlaşmayan patates cipsi. Pringles.

Buruşmayan haki pantolonlar. Dockers

Pamuğun rahatlığına ve nefes alabilirliğine sahip ama su geçirmeyen bir kumaş. Goretex.

Yolcu kapasitesi bir sedanınki kadar, ama kullanımı bir spor otomobil gibi kıvrak olan bir otomobil. BMW

Şekil 28: Çelişen İsteklere Başarıyla Çözüm Getirmiş Olan Ürünler

Kaynak: P., KOTLER, **Kotler ve Pazarlama – Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Tüketim Zinciri Modeli

Bu yöntemde, tüketicilerin, bir ürünü alırken, kullanırken ve sonunda ellerinden çıkartırlarken izledikleri yol belirlenmektedir. Bu şekilde tüketim zincirinin haritası çıkarılmakta ve bundan sonra organizasyon, zincirin her kademesini ayrı ayrı ele alarak, bazı yeni ürünler yada hizmetler sunulup sunulamayacağını irdelemektedir. Şekil 29, bu amaçla sorulabilecek örnek soruların bir listesini vermektedir.

-
1. İnsanlar sizin ürününüze yada hizmetinize olan ihtiyaçlarının farkına nasıl varıyorlar?
 2. Tüketiciler sizin sunduğunuz şeyleri nasıl buluyorlar?
 3. Tüketiciler nihai seçimlerini nasıl yapıyorlar?
 4. Müşteriler sizin ürünleriniz ve hizmetleriniz için nasıl sipariş veriyorlar ve onları nasıl satın alıyorlar?
 5. Ürününüz yada hizmetiniz müşteriye nasıl ulaştırılıyor?
 6. Ürününüz yada hizmetiniz müşteriye ulaştığında ne oluyor?
 7. Ürününüz nasıl monte ediliyor?
 8. Ürününüz veya hizmetiniz için ödeme nasıl yapılıyor?
 9. Ürününüz nasıl depolanıyor?
 10. Ürününüz nasıl taşınıyor?
 11. Müşteriler ürününüzü gerçekten ne amaçla kullanıyorlar?
 12. Ürününüzü kullanırken müşterilerin hangi konularda yardıma ihtiyacı oluyor?
 13. İade edilen ve değiştirilen ürünler konusunda neler söyleyebilirsiniz?
 14. Ürününüzün tamiri ve servisi nasıl yapılıyor?
 15. Ürününüz elden çıkartıldığı yada artık kullanılmadığı zaman ne oluyor?
-

Şekil 29 : Yeni Fırsatlar Bulmak İçin Tüketim Zincirini Kullanmak

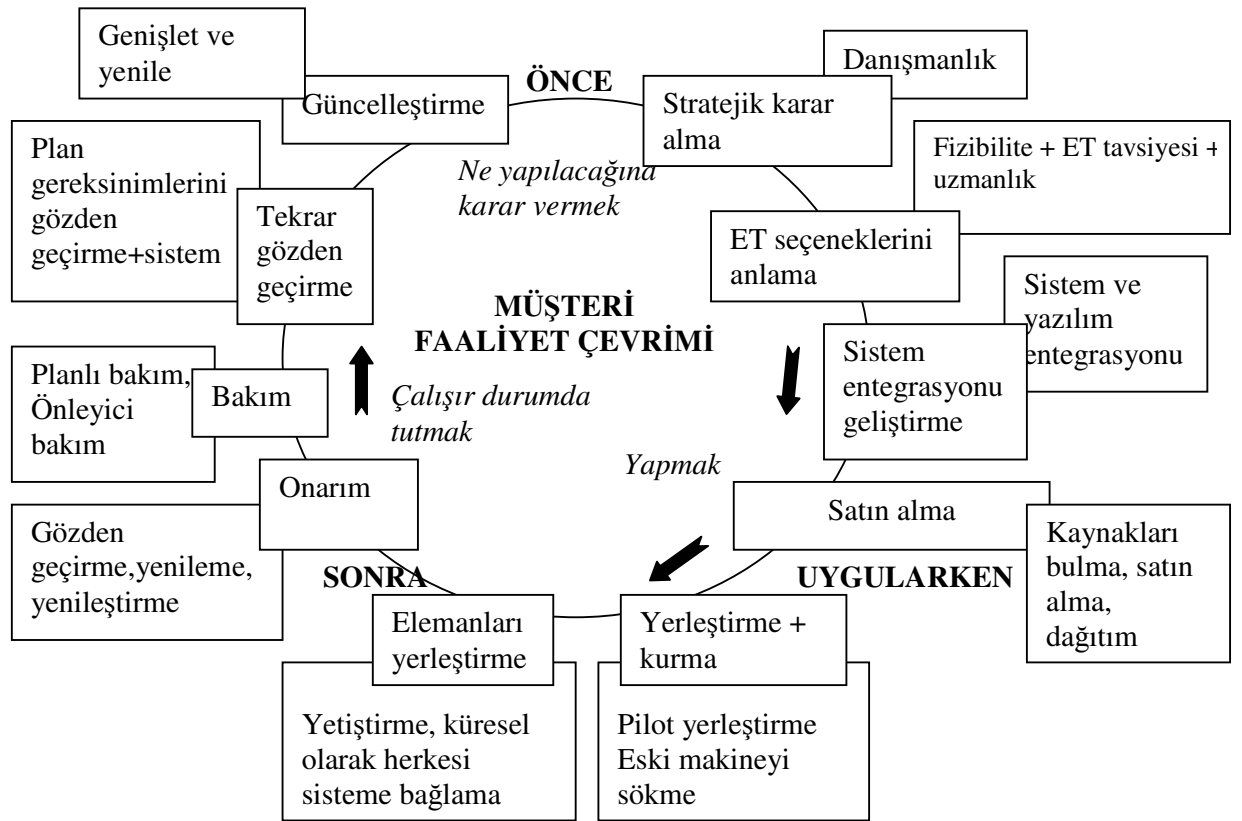
Kaynak: I. C., MCMILLAN, R.G., MCGRATH, *Discovering New Points of Differentiation*, Harward Business Review, 1997.

Benzer bir düşünceyle hareket eden profesör Sandra Vandermerwe (1994), kendisinin Müşteri Faaliyet Çevrimini haritalamak olarak tanımladığı çok sayıda örnek vermiştir. Örneğin IBM, bankacılık sektöründe mükemmel enformasyon ürünleri ve hizmetleri vermek istemektedir. IBM'in aşması gereken güçlük, bir bankanın kendi enformasyon sistemi konusunda karar vermek, onu şekillendirmek ve yönetmek için hangi yolları takip ettiğini öğrenmektir. Bir noktada banka, enformasyon sistemini geliştirme ihtiyacında olup olmadığını gözden geçirecektir. Enformasyon teknolojilerinden (ET) yararlanması için kendisine sunulan seçenekleri anlamak isteyecektir. Banka bunun ardından kendi mevcut sistemi ile yeni sistemi nasıl birleştireceğini düşünme ihtiyacı duyacaktır. Bunlardan sonra artık bu sistemi satan bir şirketi seçmeye hazırdır.

Bu müşteri faaliyet çevrimine göre, IBM'in başarması ve bankaya kanıtlaması gereken şey, kendisinin ürünleri, hizmetleri, programları ve sistemleri temin etme

konusunda, banka için çok üstün nitelikte bir yardımcı olacaktır. Şekil 30’da müşteri faaliyet çevriminin tamamı verilmektedir ve her kademeye IBM’in bir değer katmak için neler yapabileceğini gösteren bir kutu eklenmiştir.

Bu müşteri faaliyet çevrimi, IBM’in bankanın stratejik seçenekleri konusunda bankanın görüşünü almasını, sistem ve yazılım entegrasyonu sağlamasını, eski ekipmanları yerinden kaldırmayı üstlenmesini, eğitim programı ve önleyici bakım programı teklif etmesini v.b. önermektir. Asıl önemli nokta, IBM’in yalnızca bir satın alma değerini satmaya çalışmaması aynı zamanda üstün bir kullanım değeri satma sorumluluğunu da üstlenmesidir. IBM, buna bir kerelik bir alışveriş olarak değil, her noktada üstün müşteri değeri yaratmayı hedefleyen, sürekli bir ilişki olarak bakmalıdır.



Şekil 30: Müşteri Faaliyet Çevrimi

Kaynak: S., VANDERMERWE, *From Thin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value Through Services*, Butterworth Heinemann, Oxford, İngiltere, 1994.

Yeni Bir Ürün ya da Hizmet Sunmak

Yukarıda belirtilen yöntemler alıcıların nasıl satın aldıklarını incelemeye ve ifade ettikleri gereksinimlerini araştırmaya dayanır. Fakat müşterilerin, teknoloji yada yaratıcılığa dayanan atılımlardan doğan yeni ürünleri ve yeni hizmetleri hayal etme güçleri biraz sınırlıdır. “Walkmanleri”, “Videokaset Kayedicileri” yada “Video kameraları” müşteriler önermediler. Gerçekten de, bunları tasavvur etmek hiç de kolay olmazdı. Selofon, naylon, orlon, teflon, lycra, kevlar ve diğer DuPont yenilikleri de müşteriler istedikleri için ortaya çıkmadı; bunların tümü laboratuvar araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıktı.

2.3.2.3.Daha Çok Vaat Eden Fırsatlar Bulabilmek İçin, Bir Şirket Kendi İçinde Nasıl Organize Olabilir?

Şirketler yeni fikirler için çeşitli kaynaklara başvurumaktadırlar. Örneğin, satış elemanlarının müşterilerin ihtiyaçlarını öğreneceklerini ve bu bilgileri şirkete geri getireceklerini ümit etmektedirler. Fakat bu konuda üç sorun var. (1) Satış elemanları çok meşguldürler ve bundan dolayı zamanlarını, yeni ürün/hizmet fikirleri için şirkete duyurmak için kullanmama eğilimindedirler. (2) Genelde, bu tür fikirleri kendi satış müdürlerinden başka kime vermeleri gerektiğini bilmezler. (3) Satış elemanları, şirkete bu fikirleri getirmeleri karşılığında nadiren mali olarak ödüllendirilirler.

Şirketler, yeni ürün fikirlerinin kendi araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) gruplarından çıkmasını beklemektedirler. Bununla beraber, burada da iki sorun vardır. (1) Ar-Ge çalışanları genellikle, kendi fikirleri üzerinde değil, kendilerine verilmiş sorunlar üzerinde çalışmaktadırlar. (2) Ar-Ge, yeni bir fikir öne sürdüğü zaman, bu, karlılık açısından uygun olmayabilir.

Şirketlerin yeni ürünler/hizmetler için daha çok ve daha iyi fikirler geliştirmede kullanabilecekleri iki model : fikirler müdürü modeli ve stratejik atılım modelidir¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Kotler, 1999, **a.g.e.**

Fikirler Müdürü Modeli

Yeni ürün ve hizmet fikirleri isteyen bir şirket, yeni fikirleri, toplanacakları, incelenecekleri ve değerlendirilmeye tabi tutulacakları bir merkeze akmaya yönlendirecek bir sistem kurmalıdır. Aksi halde yeni fikirler, çeşitli bölümlere dağılır ve orada hayata geçirilemeden yitip giderler. Esas olarak bunu isteyen bir şirket şunları yapmalıdır :

1. Saygı duyulan kıdemli bir kişiyi, şirketin fikirler müdürü olarak atamalıdır.
2. Bir bilim adamı, bir mühendis, bir satın almacı, bir imalatçıdan oluşan ve düzenli aralıklarla toplanıp, önerilen yeni ürün ve hizmetleri değerlendirmeye tabii tutan, çok yönlü bir uzmanlar komitesi oluşturmalıdır.
3. Fikirler müdürüne yeni fikirler göndermek isteyen herkesin kullanabileceği bir ücretsiz telefon hattı kurulmalıdır.
4. Şirkette çıkarı olan, çalışanlar, şirketin tedarikçileri, dağıtıcılar, bayiler, herkesi, fikirlerini fikirler müdürüne göndermeleri için teşvik etmelidir.
5. Yıl boyunca en iyi fikirleri veren kişileri ödüllendirmek için resmi bir takdir etme programı düzenlenmelidir ¹⁴⁶.

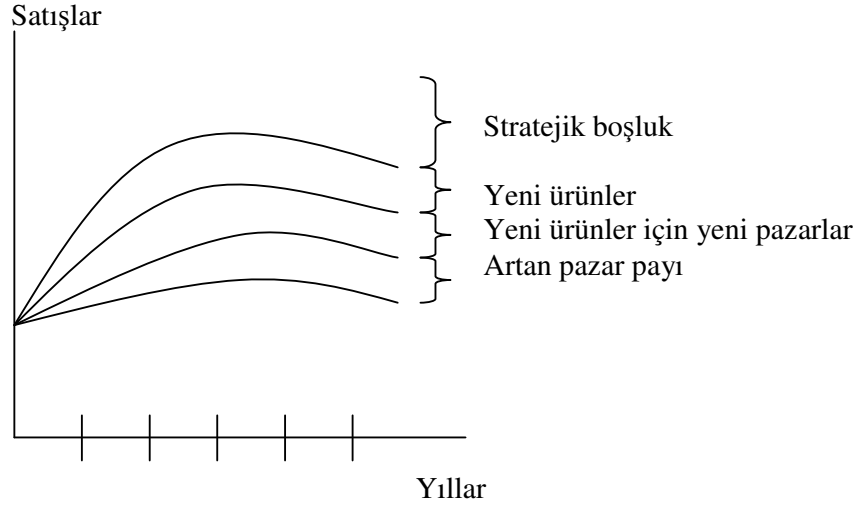
Şirkete bu sistem yerleştikçe fikirler de daha serbest bir şekilde bu merkeze akacaktır. İyi fikirler artık yitip gitmeyeceklerdir. Fikirler yönetim komitesinin üyeleri tarafından her hafta incelenenlerdir. Bu fikirlerden bazıları ya uygun olmayacak ya da kârlı olarak uygulanabilir olmayacaklardır. Fikirler müdürü, bu bulguyu fikri ileten kişiye bildirecektir. Bazı fikirlerin kâr getirme olasılığı düşük olduğu için, bunlar ileride ele alınmak üzere ertelenecektir. Bu arada az sayıda fikrin kuvvetli bir şekilde ümit verdiği görülecektir. Bunlar da komite üyelerine incelemeleri ve bir hafta sonraki toplantıda elde ettikleri sonucu bildirmeleri için görev olarak verilecektir.

¹⁴⁶ Kotler, **a.g.e.** , 1999.

En fazla ümit veren projelere finansman verilecektir. Bu finansmanın sonuçları daha sonraki komite toplantılarında duyurulacaktır. Hayal kırıklığı yaratan bir projeyi komite iptal edecektir. Fikirler, her kademedede “geçer” veya “geçmez” kararlarının verildiği art arda elemelerden geçeceklerdir.

Stratejik Atılım Modeli

Şirketler sık sık kendilerini, öngörülen satış hedeflerine ulaşamayacak şekilde çıkmaz bir yola girmiş, faaliyet gösteremez durumda bulurlar. Şekil 31, bu durumu göstermektedir. Şirket beşinci yıla kadar erişilmesi gereken çeşitli kaynaklar öngörmüştür. Şu anda ürettiği ürünler, bugünkü pazarlarında bir süre artan ve sonra ürünün yaşam döngüsüne bağlı olarak temel düzeyde bulunmaktadır. Eğer şirket pazar payını arttırabilse, satışlar da yükselebilirdi. Şirket mevcut ürünlerini yeni pazarlara sokarak daha çok satış elde edebilir. Buna ek olarak, piyasaya yeni ürünler sürerek de satışlar artabilir. Son olarak, şirket yeni şirketler yada markalar satın alabilir. Fakat bunların hepsi, yönetimin arzu ettiği satış başarı hedefini yakalamaya yetmeyebilir. Şirket, ya satış ve kâr hedefini küçültmek yada kalan stratejik boşluğu doldurmak için “atılım” sayılacak yeni fikirler bulmak zorunda kalacaktır.



Şekil 31: Stratejik Boşluk Modeli

Kaynak: P., KOTLER, **Kotler ve Pazarlama – Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Stratejik atılım modeli ile şu şekilde çalışmak mümkündür. Atılımı yapmak isteyen organizasyonun yirmi tane üst kademe yöneticisi gün boyu süren bir atılım toplantısı düzenlerler. Bu yirmi yönetici gruplara ayrılarak, her birinin görev alanı olan dört takıma ayrılırlar. Bu takımların görev alanları :

Yeni müşteriler ve kesimler bulmak

Yeni satış stratejileri bulmak

Yeni fiyatlandırma ve cihaz finansman çözümleri bulmak

Yeni ürün özellikleri bulmak

Bu takımlar günün ilk yarısında beyin fırtınası için farklı odalarda toplanırlar ve öğleden hemen sonra da fikirlerinin tamamını tüm gruba sunarlar. Bu çalışmadan çıkar fikirler, yöneticiler tarafından eleştirilir, uygun olmayan yada yapılabilir olmayan fikirler elenir. Geriye kalan ümit verici fikirlerin üzerinde çalışmalara devam edilir.

Stratejik atılım modeli, şirket bir tıkanma noktasına doğru sürüklenmeye başladığı zaman ve yenilikçi, bambaşka bir düşünce tarzına fena halde gereksinim duyulduğu zaman yararlıdır. Atılım toplantısı, üst kademe yöneticilerin üzerine, olağan varsayımlarını ve günlük endişelerini terk etmeleri ve ciddi boyutta yeni girişimler için kolektif olarak yaratıcı bir şekilde düşünceleri için baskı yapmaktadır.

2.3.2.4.Şirketlerin Mümkün Olan Büyüme Yolları Nelerdir?

Bir şirketin üst çizgisini büyütmenin ana sorumluluğunu pazarlama taşımaktadır. Pazarlamanın başlıca gücü ve becerisi, talep yönetimidir; yani şirketlerin hedeflerine ulaşmaları amacıyla talebin düzeyini, zamanlamasını ve bileşimini etkilemektir.

Pazarlama bölümü zamanının çoğunu talebin düzeyini oluşturmaya çalışarak geçirmektedir. Örneğin bazı durumlarda, eğer talep aşırı derecede yüksekse, talebin azaltılmasına veya bileşimini değiştirmeye çalışabilirler ¹⁴⁷.

Talebi oluşturma görevi incelendiğinde, bunun başlangıç noktası, talep oluşturma üç süreçten oluştuğunu görmektir. Müşteri kazanmak, müşterileri tutmak ve müşterileri çoğaltmak.

Talebi büyütme için kullanılabilecek yollara bir başka bakış açısı, şekil 32’de Igor Ansoff’un önerdiği, çerçevenin genişletilmiş şeklidir ¹⁴⁸. Bu şekildeki dokuz hücreden her biri, farklı bir talep oluşturma yolunu göstermektedir.

Bu şekle burada açıkça gösterilmeyen iki büyüme yolu daha eklenebilir. (1) Müşteriye değer ulaştırmak için kullanılan sistemlerde yenilikler yapmak. (2) Yeni pazar uzantılarına akınlar yapmak.

¹⁴⁷ H.I., Ansoff, “Strategies for Diversification”, *Harvard Business Review*, 1957.

¹⁴⁸ M.A., Madique ve B.J., Zirger, “A Study of Success and Failure in Product Innovation”, *IEEE Transactions On Engineering Management*, 31, 1984, ss. 192-203.

	Ürünler		
	Mevcut	Değiştirilmiş	Yeni
Pazarlar	Mevcut ürünleri, mevcut pazarlara daha çok miktarda satmak (pazara nüfuz etmek)	Mevcut ürünlerde değişiklikler yaparak mevcut müşterilere daha çok miktarda satmak (ürünler üzerinde değişiklik)	Mevcut müşterilerin beğeneceği yeni ürünlerin tasarımını yapmak (yeni ürün geliştirme)
	mevcut ürünleri farklı coğrafi alanlarda satmak (coğrafi genişleme)	Yeni coğrafi alanlara değiştirilmiş ürünleri sunmak ve satmak	Yeni coğrafya alanlarındaki muhtemel müşteriler için yeni ürünler tasarlamak
	mevcut ürünleri yeni tip müşterilere satmak (kesimi istila etmek)	Yeni tip müşterilere üzerinde değişiklik yapılmış ürünler sunmak ve satmak	Yeni tip müşterilere satmak için yeni ürünlerin tasarımını yapmak.

Şekil 32 : Talebi Büyütmenin Dokuz Yolu

Kaynak: H. I., ANSOFF, “Strategies For Diversification”, Harward Business Review, 1957.

Aşağıda adı verilen şirketler, var olan bir ürün ya da hizmeti müşteriye ulaştırmada yeni bir sistem kurarak olağanüstü büyüme elde etmişlerdir.

Michael Dell, çok erken bir dönemde, daha 24 yaşında, Texas üniversitesinde bir öğrenci iken kişisel bilgisayarların mektup ve telefon yoluyla satılabileceğini fark etti. Özellikle paralarını geri alma garantisi verildiğinde, bir Dell bilgisayarını telefonla sipariş edecek kadar güvenecek yeterli sayıda alıcı olduğunu düşünüyordu. Dell’in yaptığı reklamlar, Dell müşterilerinin, tüm bilgisayar markalarını alan kişiler arasında en çok memnun olanlar olduğunu ilan etmeye başlayınca, bu güven daha da arttı. Kısa bir süre önce, Michael Dell dağıtım için bir başka yenilikçi adım attı ve hem tüketicilere, hem de işyerlerine bilgisayar satışlarını internet üzerinden yapmaya başladı. İnternet üzerinden yaptığı satışların günlük cirosunun 3 milyon doları aştığını bildiriyor.

Diğer bir büyüme yolu, mevcut bir şirketin yeni sanayi alanlarına genişlemesidir.

Dev Japon şirketi Honda iki otomobillik bir garaja altı Honda sığdırabilmekle övünmektedir. Bunun nasıl olabileceğini anlayamayanlara da, Honda'nın otomobilden başka, motosiklet, çim biçme makinesi, deniz motoru ve kâr püskürtücü de yaptığını hatırlatır. Honda'nın temel ürünü motorlardır ve motor üretmekte belirgin bir rekabet üstünlüğü vardır. Buna dayanarak motor kullanımı gerektiren çeşitli sanayi dallarına girer ve nihai ürünü yapar.

Tüm bu örnekler, kendi sanayi dallarına yakın veya farklı sektörlerine girmek isteyen şirketlerin karşılaşılabilecekleri fırsatları göstermektedir.

2.3.2.5 Bir Şirket Mevcut Fırsatları Nasıl Tartabilir ve Uygun Olanı Nasıl Seçebilir?

Pazarlama fırsatlarının çok sayıda olduğunun farkına varan şanslı şirketler yeni bir sorunla karşılaşır. Bu da hangi fırsatların peşinden gitmeye değer olduklarına karar vermektir. Limon değil, elma toplamak isterler. Şirketlerin çoğu, peşinden gitmeye değer fırsatları aramak ve seçmek için kendi kıstaslarını ortaya koyarlar. Örneğin yeni ürün fırsatlarını değerlendirmek için şu kabul kıstasları gibi:

Ürün beş yıl içinde piyasaya sürülmeye hazır duruma gelmelidir.

Ürünün en az 50 milyon dolar pazar potansiyeli ve bu potansiyelin yüzde 15 büyüme hızı olmalıdır.

Ürün satışlarda en az yüzde 30 ve yatırıma göre de en az yüzde 40 getiri oranı sağlamalıdır.

Ürünün teknik anlamda ve pazarda önderlik edebilme yeteneği olmalıdır.

Başarılı bir girişimin tüm olasılıklarını kestirmek, genel olarak, üç farklı olasılık kestirmesi yapmaktan oluşur

$$\text{Genel başarı olasılığı} = \text{Teknik olarak tamamlanma olasılığı} \times \text{Belirli bir teknik sonuçlandırmanın ticarileşebilme olasılığı} \times \text{Belirli bir ticarileştirmenin ekonomik başarı olasılığı}$$

Örneğin, bu üç olasılık sırasıyla, % 50; % 65; ve % 74 olarak kestiriliyorsa, şirket, genel başarı olasılığının % 24 olduğuna karar verecektir. Bundan sonra şirketin, bu düşük genel başarı olasılığı karşısında kârlılık potansiyelinin ürünü geliştirmeye değecek kadar yüksek olup olmadığına karar vermesi gerekecektir.

2.3.2.6.Bir Şirket Yeni Ürünleri Ve Hizmetleri Sunmadaki Başarı Oranını Nasıl Yükseltebilir?

İyi görünen fırsatları bulmak başka şey, bunları başarılı bir şekilde ticarileştirilmiş ürünlere dönüştürmek başka bir şeydir. Yeni ürünlerin başarısızlık oranı, kitlesel olarak tüketiciye sunulan ambalajlı ürünlerde yüzde 80-90 sanayi mallarında ise yüzde 20-30'dur

Bu fark şuradan ortaya çıkmaktadır. Hızlı hareket gören tüketici ürünlerinde yeni markalar çoğu zaman mevcut olan markalara benzemektedirler ve etkisi belirsiz bir sürü reklamla piyasaya sürülmektedirler. Buna karşın sanayi malları şirketleri, yeni ürünleri ancak kanıtlanmış bir gereksinim varolduğu zaman, ürünlerini bir grup ilgili şirkette önceden deneyebildikleri zaman ve ellerinde muhtemel müşterilerin hazır bir listesi bulunduğu zaman piyasaya sürmektedirler.

Yeni bir ürün geliştirilip piyasaya sürerken birçok sorun çıkabilir ¹⁴⁹ (Madigue ve Zirger,1984):

Genel müdür, bu projeyi, kendisinin çok beğendiği bir fikir olarak ve yapılabiliğini/ kârlılığını gösteren hiçbir kanıt olmadan başlatmış olabilir.

¹⁴⁹ Madigue ve Zirger, **a.g.e.** ,1984.

Başlangıçtaki ürün kavramı, projenin geçtiği her aşamada biraz değiştirilerek, sonunda seçilmiş olan fikre hiçbir benzerliği olmayan bir duruma gelmiş olabilir.

Şirketin çeşitli bölümleri maliyetten tasarruf ve satış için bir şeyin yerine başka bir şey koymak gibi çeşitli önlemleri zorla eklemiş ve bunun sonunda nihai ürünün, alıcıya cazip gelecek bir yönü kalmamış olabilir.

Şirket, ürünün yeterince tanınması ve denenmesini sağlayacak kadar reklam yapmamış olabilir.

Şirket, ürünü fazla pahalı fiyatlandırmış olabilir.

Şirket ürünü geliştirmek için çok fazla yatırım yapmış ve bu şekilde gömmüş olduğu bedeli geri kazanmak ümidiyle ürünü piyasaya zorlama sürmüştür olabilir.

Başarılı bir şekilde ticarileştirilmiş ürünlerdeki ortak noktaların bir tablosunu ortaya çıkarmak için, Madigue ve Zirger (1984) çok sayıda elektronik şirketine en başarılı ürünlerin neler olduğunu sormuş ve her bir vaka için bilgi vermelerini istemişlerdir. Böyle başarılı bir şekilde piyasaya sürülmüş olan ürünlerin, aşağıda belirtilenler de içinde olmak üzere, çok sayıda ortak noktası olduğunu saptamışlardır:

Başarılı ürünlerinin hepsinin başlangıçta kestirilen kârlılık oranları çok yüksekti. Araştırmacılar, proje öncesi kârlılık tahminlerinin aşırı derecede iyimser olduğunu saptadılar. Bu nedenle, eğer kârlılık tahmini çok yüksekse, bu düzeye erişilmediği zaman bile getiri oranı oldukça iyi olabilir.

Başarılı şirketler, ürünlerinin varlığını duyurmak için uygun miktarda harcama yaparlar. Bazı şirketler ise daha iyi bir yeni ürün icat ettiklerini düşünerek bütün dünyanın bu ürünü almak için kapılarına dayanacaklarını sanarak, tanıtıma daha az harcama yapma hatasına düşerler.

Kazanan ürünler, genelde pazara ilk girenlerdir, daha sonra girenler değil.

Ürün geliştirme, çok yönlü uzmanlıklardan oluşan ve birlikte iyi çalışan bir takımın elindedir.

Genel müdür, yeni ürün fikirleri ve programları konusunda çok destekleyici bir tavır içerisinde.

2.3.2.7. Üzerinde Düşünülecek Sorular

Mark Twain bir keresinde şöyle yakınmış: “Çok ender olarak bir fırsatı, fırsat olmaktan çıkmadan önce görebilmişimdir”¹⁵⁰. Kendilerinin düşünmüş olmaları gereken bir yeniliği, bir rakiplerinin yaptığını görmek, birçok şirketin kaderidir. Daha da kötüsü, bu fikir, farkına varılıp piyasaya sürülebileceği yeterince yüksek bir düzeye erişmeden, kendi organizasyonları içinde uzun bir süredir dolanmakta olabilir. İyi fikirler havada uçuşur; ustaları acemilerden ayıran özellik, yeni fikirleri yakalayıp değerlendirmeye tabi tutmakta ve daha sonra geliştirip başarılı bir şekilde piyasaya sürmekte ne kadar organize olduklarıdır. Şirketlerin çoğu yenilikçi kültürden yoksundur, fakat az sayıda rekabet üstünlüğünün uzun ömürlü olduğu aşırı rekabetçi pazarda, yenilikçilik en iyi savunmadır. Yenilik yapmak risklidir, fakat yapmamak ölümcül olabilir.

Üzerinde düşünülmesi gereken hususlar¹⁵¹:

1. İşletmenizin karşılaştığı beş büyük fırsatı anlatın. Her bir fırsatın kârlılık potansiyelini ve başarı kazanma olasılığını değerlendirin.
2. Müşterilerin, ürününüz veya hizmetinizle ilgili olarak karşılaştığı sorunların bir listesini yapın. Her biri için bir çözüm önerin.
3. Müşterileriniz, ideal olarak ürününüzü veya hizmetinizi ne şekilde almak ve kullanmak istiyorlar? Bu satın alım ve kullanma kalıbı ne gibi fırsatları öneriyor?
4. Ürününüzü alma, kullanma ve elden çıkarmada müşterilerinizin izlediği normal müşteri faaliyet çevrimini çizin. Bu faaliyet çevriminin her bir noktasında ne gibi fırsatlar var?

¹⁵⁰ P., Kotler, a.g.e., 1999.

¹⁵¹ **İbid.**

5. Şirketiniz, yeni ürün ve hizmet fikirlerini teşvik etmek ve toplamakta ne kadar iyi organize olmuştur? Şirketinize aşağıdaki puanlardan birini verin.

Kötü : Şirketin fikirleri teşvik etmek ve toplamak için hiçbir organizasyonu yok.

Orta : Şirket fikir almak için satış elemanlarına ve Ar-Ge'ye bel bağlamış.

İyi : Şirketiniz fikirleri teşvik etmek ve toplamak için bir kişiyi tayin etmiş, fakat sistemin geliştirilmeye ihtiyacı var.

Mükemmel : Şirketin iyi çalışan ve çok sayıda yararlı fikir üreten bir fikir yönetim sistemi var.

Şirketiniz bir stratejik boşluk analizi yapıyor mu? Böyle bir boşluk olduğunda ne yapılıyor? Hedef mi küçültülüyor, yoksa stratejik atılım toplantılar mı yapılıyor?

2.3.6. Pazarlama Öncelikleri, Kararları

Yöneticiler genellikle pazarlama çabaları ve kaynaklarının tahsisi ile ilgili olarak endişelerini ortaya koyarlar. “Bir pazarlama programında yapılması en önemli şey nedir?”, “bir pazarlama programını yürütmenin en verimli yolu nedir?” veya “zaman ve para yatırıma karşılık en iyi pazarlama sonuçlarını nasıl alırsınız ¹⁵² ?”

Tohumlarınızı en verimli topraklara atın

En iyi iş yapan şirketlerin aktif ve büyüyen pazarlarda iş yaptığı gözlenmektedir. Profesyonellerin bu konuda yapmaları gereken, özelleşmiş bir grup müşteri için proje tipi ve insanlar arasında bir konfor, uyum oluşturmaktır. Bu özelleşmiş müşteri grubunun eğer birçok ihtiyaçları varsa, durum müşteri ve profesyoneller için konforlu ve üretkendir.

¹⁵² Stu's News, (1992), “**Marketing Prioritizing**”, Professional Development Resources.

Eldeki kuşlar, daldakilerden iyidir

Yeni müşterileri kazanmanın maliyeti, eldeki müşterileri korumaktan altı kat daha maliyetlidir. Taban kaynaklı ve tekrara dayanan işleri yaparak, eldeki müşterileri korumak en üst bir öncelik olmalıdır.

Erkenci kuş yemeği kapar

Pazarlarda iş peşinde koşarken, size güçlü ilişkiler kurmanıza zaman ve fırsat verecek kadar kapıdan erken girin ki, bu konuda diğerlerinden önde olun. Proje peşinde iken, karar alıcılarınıza en hızlı giriş önceliği olanaklarını vererek, kendinize güçlü ilişkiler kurmak için en büyük zamanı sağlayın¹⁵³.

2.3.6.1.Pazarlama Operasyon Kararları

1. Aşağıda listelenen kararlar Evanston, Illinois'te kurulu mekanik ve elektrik taahhüt firması Grumman / Buirkus'un tipik bir stratejik pazarlama operasyon kararlarıdır¹⁵⁴.
2. Hedef pazarı adres alan gazete ve dergiler yayınlanmalı ve elektronik posta listesi güncellenmelidir.
3. Bölüm müdürleri müşterilerle düzenli kişisel kontak kurmalı ve (en az haftada bir) senenin son çeyreğinde gelecek sene için bu müdürler karşılıklı iletişimde olmalılardır
4. Şirketin niteliklerini anlatan broşürler sürekli olarak güncellenmeli, mevcut ve eski müşterilere gönderilmelidir.
5. Bu sektörde yer alan diğer müşteriler takip edilmelidir.
6. Projelerde yaratıcı finans konusunda katılımcı rolün peşinden gidilmelidir.

¹⁵³ **İbid.**

¹⁵⁴ V., Barr, **Promotion Strategies for design and Construction Firms**, Thomson Publishing, NewYork, 1005.

7. Eğitim, ikinci el, yedek parça ve servis gibi konularda promosyon tekniklerinden yararlanılmalıdır.
8. Şirketin ürün yada hizmetine ihtiyaç duyan yerel kamuoyu ile temasa geçilmelidir.
9. Hedef pazar içerisinde bölüm müdürlerine konuşmalar ayarlanmalıdır.
10. Sektörle ilgili dernek ve kuruluşlara katılmalı, bu şekilde ticari müşteriler kazanılmalıdır.
11. Sektördeki yerel, bölgesel ve ulusal ödülleri kazanma yoluna gidilmelidir.
12. Promosyon ve pazarlama materyalleri güncel tutulmalıdır : (a) resimler, (b) ödül listeleri, (c) ana bilgi dosyası
13. Sektördeki anket ve araştırmalarla sürekli temas için de olunmalıdır.
14. Müdürler sektörel yayınlarda makaleler yazarak aktif katılımında olmalılardır.
15. Halkla ilişkiler uzmanı yayınlara ile kontak içinde bulunmalıdır.

2.3.6.2.Pazarlama Planı Oluşturulması

Küçük firmaların bile mevcut iş ve pazarlama planı olmalıdır. Bu plan, şirket sahibi ve yöneticiler için üzerinde tartışabilecekleri ve değerlendirebilecekleri bir rehber görevi görür. İdeal olarak, iş ve pazarlama planları en az yılda bir değiştirilmelidir ve pazar koşullarına, şirketin performansına ve diğer iç ve dış etkilere yansıtacak şekilde değişikliklere uğratılmalıdır.

Giriş ve Kapsam ¹⁵⁵.

Şirketin amaç ve koşullarını belirleyiniz.

Beş yıllık yatırım ve kazanç tarihi.

Umulan yatırım ve kazanç.

¹⁵⁵ P., Kotler, **a.g.e.**, 1999.

Dış Faktörler

Genel ekonomik eğilimler.

Pazar alanında ki eğilimler ve geliştirici faktörler.

Geniş pazar tiplerinin değerlendirilmesi. (endüstriyel, ticari, inşaat, belediye ve halk işleri, eğitim)

Bölgesel ve yerel karakteristikleri ve endişeleri tanımlayınız.

Esas masraf trendlerini, yönetim trendlerini ve düzenleyici sınırlamaları tanımlayınız.

İç Faktörler

Sunulan mevcut servisleri ve büyüme için potansiyel olanları listeleyin.

Bugün ve yarınla bağıntılı proje tipiniz tanımlayın.

Son üç yıl içerisindeki iş geliştirme çabalarınızı listeleyin ve başarılarını notlandırın.

Son üç yıl içerisindeki promosyon çalışmalarınızı listeleyin ve başarılarını notlandırın.

Pazarlama Önceliklerini Belirleyin

Takip edilecek pazarları önem sırasına koyun.

Personelinizi coğrafi alanlar ve proje türüne göre tayin edin.

Öncü gelişim süreçlerini inceleyin, raporlayın ve değerlendirin.

Pazar araştırması değerlendirmesi, kaynak ve kalitesi.

Güçlü Bir Promosyon Programı Geliştirin

İmaj amaçları : pazarlama çabalarını şirket için destekleyecek bir imaj.

Medya önceliklerini ve zamanlamayı önem sırasına koyun.

Promosyon şemsiyesi : çeşitli promosyon seçeneklerinden şirketiniz tarafından en iyi şekilde uygulanabilecek olanları seçiniz.

İnsan gücü ihtiyacınızı belirleyin.

Gelecek bir yıl için, pazarlama eylemlerini destekleyecek bir promosyon takvimi belirleyin.

İşle alakalı yanıtlar sürecini notlandırın

Son üç yıl içerisindeki çalışmaların geri dönüşünü değerlendirin.

Teklifler: Tüm kapsam ve çoğalma sistemi.

Sunumlar: Stil ve materyaller.

Özel durum ve şartları listeleyin

Tanımlama ve tarama sistemini geliştirin.

Hedef pazarlara ayrı yaklaşımlar geliştirin.

Bilgi kaynakları ile iletişim ve ara yüz kurun.

Elektronik posta listenizi genişletin ve kalitesini geliştirin.

Stratejiler geliştirin

Başarıya ulaşmak için meslektaşlarınızla ve personelinizle beyin fırtınası yapın.

Personelinizi süreci görüntülemek ve rapor etme süreci için düzenleyin.

Programda nirengi noktaları için tarihleri belirleyin.

Gerçekçi bir bütçe oluşturun

Pazarlama desteği oluşturacak promosyon ve satışlar için personel ve zaman gereğini, maaşlar ve başlangıç yatırımlarını da içermek üzere listeleyin.

Giderleri hesaplayın : yolculuklar, maaşlar, promosyon materyalleri, eğlence, üyelikler ve diğer geliştirme giderleri.

2.3.6.3. Bir Mühendislik, Tasarım Firmasını Seçerken Göz Önünde Bulundurulananlar¹⁵⁶

Deneyim

Ağızda dolaşan referans en çok baz alınandır. Bir şirketin yaptığı işler en iyi veya en kötü reklamdır.

İnsanlar

Bir firmayı seçerken afişindeki isimden çok, projede çalışacak isimler önemlidir. Kontratta yazacak doğru isimler, işin doğru yapılacağı garanti eder.

Felsefe

Uzun dönemli vizyon, firmanın şu üç soruya yanıtını şekillendirir: kalite, bütçe ve program.

Dürüstlük

Süreçler ve insanlar mükemmel değillerdir ve oluşabilecek muhtemel sorunlar hakkında hemen bilgi alışverişi şarttır.

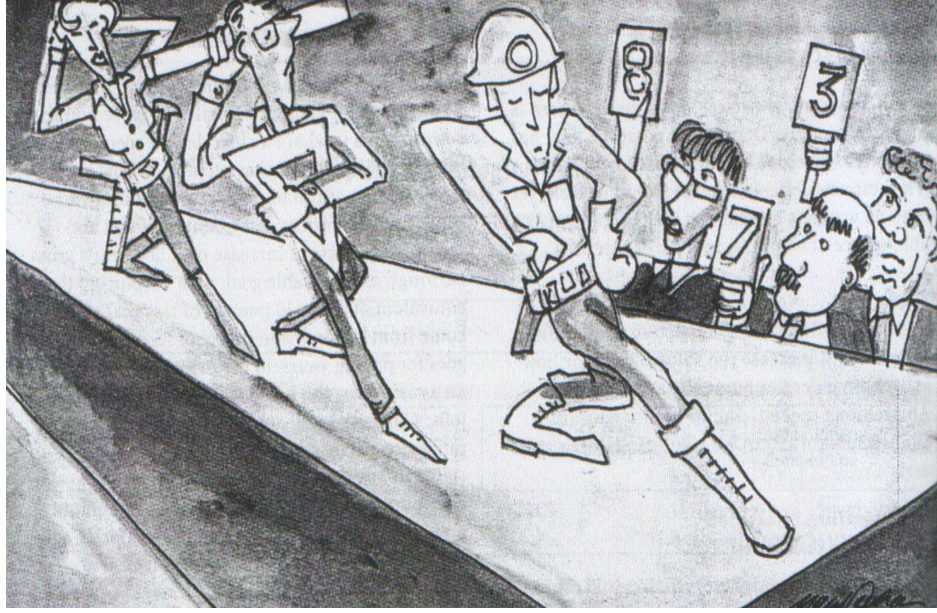
Maliyet etkisi

Bütçe ve maliyetlere ilgili endişeler bugün hiç olmadığı kadar önemli haldedirler.

¹⁵⁶ E., Haupt ve M., Kubitz, **Marketing and Communication for Architects – Fundamentals, Strategies and Practice**, Birkhauser-Publishers For Architecture, Basel, Boston, Berlin, 2002.

Kişilik

Kişisel servis bir firmanın seçiminde çok önemli bir sebeptir. Yaptıkları işte kişisel ilgilere önem veren ve müşterilerine ekstra farklılık yaratan firmalar, müşterilerinden olumlu tepkiler alırlar.



“Bir firmanın seçiminde insanlar ve felsefe, deneyim ve maliyetler kadar önemlidir”

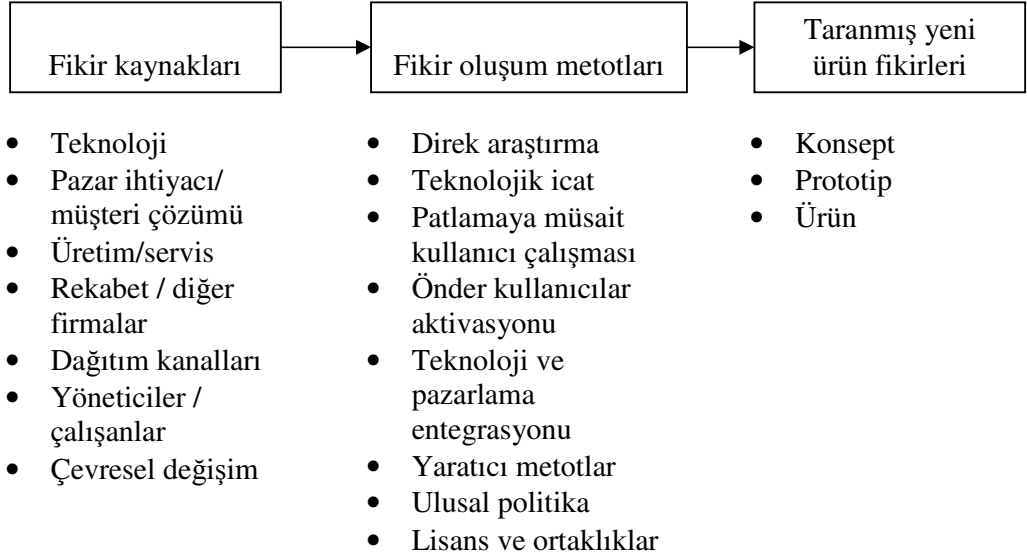
Business for Central New Jersey, 1993 sanatçı: Mary Vaughan

2.3.7. Fikir Oluşumu

Pazar ve pazar fırsatlarının, önceliklerinin tanımlanmasının ardından, bu pazarlarda müşteriye değer yaratacak yaratıcı fikirlerin oluşumu sağlanmalıdır. Başarı için bu fikirler kritik değerde önemlidir. Bu fikirler geliştirilecek olan son ürüne yönelik araştırmaların ve gelişim sürecinin temelini ve tasarım ilhamına kaynak başlangıç noktalarını oluşturmaktadırlar.

Farklı kaynakların bilgilerinden yararlanmak suretiyle yaratıcılığa ulaşmak üretkendir, bu kaynaklar, Ar-Ge, mühendislik, üretim ve pazarlamadır. Şekil 33, fikir oluşumunda kaynak düşüncelerin tanımlanmadaki akışını göstermektedir. Bu akışın

sonunda meydana gelen çıktı, stratejik pazarlama fırsatlarına hedeflenmiş heyecanlı fikirler grubudur. Bunlar, konsept bir tasarımın ilk halleri veya prototip ürünler olabilir.



Şekil 33: Fikir Oluşum Süreci

Kaynak: G. L., URBAN, J. R., HAUSER, **Design and Marketing of New Products**, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

2.3.7.1.Fikir Kaynakları

Yeni ürün eylemi, yeni pazar gereksinimleri, teknolojik değişimler, yeni materyaller veya tedarik imkanları, buluşlar, patenler ve rakiplerin eylemleri v.b. gibi birçok alternatif başlatıcı kuvvetlerden güç alabilir. Bu kuvvetler aynı zamanda fikir kaynakları olarak davranabilirler fakat etkili olunması için tüm potansiyel fikir kaynaklarına bakılmalıdır, yalnızca başlangıç etkenine değil. “Ben de” veya “ikinci fakat daha iyi” stratejileri ile yeni bir ürünü icat edene karşılık verilebilecek olursa bile, daha etkili fikirler bu fikir kaynaklarının araştırılması ile elde edilebilir. Proaktif bir gelişim stratejisi içerisinde, fikir kaynakları dikkatle araştırılmalı ve yeni ürünler rakipler girmeden önce pazara sokulmalıdır.

Teknoloji

Yeni teknolojiler tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak yeni fırsatları temsil ederler ve geçmişte mümkün olmayan ihtiyaçları tatmin ederler. Mesela bilgisayar teknolojisi bilgi çağını başlatmıştır. Entegre sistemler ve yazılımlar maliyetlerin hızla düşmesini sağlamıştır. Teknolojinin değiştirdiği iletişim sistemleri işlerin yürüme şeklini de dolaylı olarak tamamen değiştirmiştir. Bankacılık sistemi bu şekilde küresel hale gelmiştir. Günümüzde ayakta kalmak isteyen şirketler bilgisayar ve telekomünikasyon sistemlerine bağımlı olmak zorundadırlar.

Biyoteknoloji yeni pazarlar yaratırken, genetik mühendisliği birçok hastalığın çözümünde umut haline gelmiştir. Bu teknolojiler eczacılık sektörünün rekor seviyede büyümesine ve kârlılığın artmasına neden olmuştur.

Materyal bilimi yeni teknolojilerin gelişiminde rol oynamıştır ve süper iletkenler, karbon fiber yelkenliler v.b gibi yeni ürünlerin geliştirilmesine sebep olmuştur.

Pazar Gereksinimleri Ve Müşteri Çözümleri

Proaktif stratejinin en önemli temellerinden biri müşteri odaklı bir felsefeye sahip olması ve müşteri ihtiyaç ve arzularını anlamaya çalışmasıdır. Teknoloji temelli başarılı yeni ürünlerin fikir kaynaklarında pazar gereksinim ve arzularına da duyarlı oldukları görülür. Pazar tabanlı ürünlerde yatırımın geri dönüşümü açısından bu duyarlılık daha da yüksek olmalıdır. Yeni ürünler nihai başarılarını satış ve pazardaki büyümeden elde ederler, dolayısıyla pazar gereksinimlerinin göz önünde bulundurulması en gözle görünür fikir oluşum kaynağı olmalıdır ¹⁵⁷.

Müşteriler her zaman sadece potansiyel ihtiyaçları ortaya koymazlar, bazı zamanlarda bu isteklere çözümlerde yaratırlar (İdeal Yönetimi).

¹⁵⁷ E. Von Hippel, **The Sources of Innovation**, Oxford University Press, New York, 1995.

Üretim ve Servis

Üretim genellikle yeniliğin kaynağı olarak ihmal edilmektedir. Myers ve Marquis tarafından yapılan bir çalışmada teknoloji temelli başarılı ürünlerin % 20 oranında fikir kaynağını üretimden aldığı görülmüştür ¹⁵⁸.

Isenson (1969) tarafından yeni teknoloji savaş sistemleri üzerinde yapılan bir araştırmada, büyük çaplı yeni teknolojik gelişmelerin % 85'inde uygulama mühendislerinin problemleri tanımladıkları görülmüştür. Üretim mühendislerinin problem çözmedeki yeteneklerinin pazar ihtiyaçlarına uyarlanması önemli yeni fikir kaynaklarının üretilmesini sağlar.

Servis ve garanti tecrübesi yeni ürünler için fikir kaynağı olabilir. Ürünle ilgili tutulan servis kayıtları ürünün ihtiyaçları ve kalitesi hakkında tanımlayıcı olmaktadır. Çağrı merkezlerine gelen müşteri telefonları sadece kısa dönemli değil, uzun vadede de karşılanmayan ihtiyaçları ortaya koymaktadır. Garanti kapsamı içinde yapılan tamirler, ürünün limitlerini aşan kullanımlarını yansıtarak yeni fikirlerin kaynağını oluşturur.

Rakipler ve Diğer Firmalar

Rakiplerin geliştirme stratejilerindeki başarısı ve bilgisi fikir oluşumu için önemli bir girdidir. Bir firma sektörün proaktif lideri olsa bile, kendini rakiplerinden gelebilecek yenilik ve yeni ürünlerden korumada önceden önlem almalıdır.

Diğer endüstrilerdeki rakip olmayan firmalarda yeni ürün fikirleri için kaynak olabilirler. Plastik teknolojisindeki gelişmelerin pencere üreticilerine ilham kaynağı olması gibi.

Dağıtım Kanalları ve Tedarikçiler

Du Pont, kap kacak üreticilerine mal tedarik eden bir şirkettir ve geliştirdiği teflon materyali ile hem kendini hem de kap kacak üreticilerini kârlı duruma geçirmiştir.

¹⁵⁸ S., Myers ve D.G. , Marquis, "Successful Industrial Innovation: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms", NSF, 1969, s.69

Burada gözlenen, tedarikçinin gereksinimi görmüş ve çözümü geliştirmiş olduğudur. Bu çözüm kullanılarak pazarda istenen etki uyandırılabilmiştir.

Dağıtım kanalları bir ürünün hayat döngüsü içerisindeki kendileri ile ilgili olan sorunlarını yakından görüp, bu noktada çözümü hızla bulmak konusunda girişimci olabilirler ¹⁵⁹.

Yönetim ve Çalışanlar

Bir organizasyonun iç yaratıcı potansiyeli oldukça yüksektir. Yeni ürün gelişimi ile doğrudan ilgili olmayan yönetici ve çalışanlardan değerli fikir ve öngörüler çıkabilir. Fikirler organizasyonun her bir fonksiyonundan gelebilir. Yaratıcı, açık, öğrenen bir organizasyon kültürü fikir kaynakları için gübre görevi yapar.

Çevresel Değişimler

Demografik, ekonomik ve politik değişim ve düzenlemeler fikir kaynakları açısından zenginlikler taşırlar.

2.3.7.2.Fikir Oluşum Metotları

Potansiyel fikir kaynaklarının başarıya ulaşması için bir organizasyon bu fikir kaynaklarından tam anlamıyla yararlanmak amacıyla hazırlanmalıdır. Fikir oluşum metotları, fikir kaynaklarına duyarlı bilgi kanallarının oluşturulması kadar basit veya yaratıcı grup metot ve pazar araştırmalarının kullanılabileceği sofistike şekillerde olabilirler.

Bazı yaratıcı fikirler doğrudan çevreden gelirler, burada tüm organizasyonların yapması gereken fikir kaynaklarına duyarlı olmak ve fırsat araştırmaları ile temasa geçmektir. Diğer fikirler teknolojik ileri görüşü veya patlatıcı kullanıcı araştırmalarını gerektirirler. Bu arada bazı fikirler öncü kullanıcı analizleri üzerinden hem teknoloji hem de ihtiyaçların birleştirilmesini gerektirirler. Birçok fikirler bireysel çabalar veya yaratıcı grup çabalarıyla grup sinerjilerini kullanmak suretiyle ortaya çıkarlar. Ulusal

¹⁵⁹ Von Hippel, **a.g.e.**, 1988.

bazı inhibitör kurumlar çeşitli sektörlerde destek verebilirler. (Japonya’da MITI veya Türkiye’de TÜBİTAK vb. gibi) Bir organizasyon tek bir metoda dayanabildiği gibi, en doğru yaklaşım, birçok fikir oluşum metodlarını tüm potansiyel fikir kaynaklarını kapsamak üzere kullanmaktır.

Fikir gelişiminin amacı çok sayıda birbirinden çok farklı fikirlerin yaratılmasıdır.

Direkt Araştırma

Etkili bir dış fikir kaynaklarına ulaşma yolu, insanları temel bilgileri toplamak üzere tayin etmektir. Birçok organizasyonda (Örnek: IBM; Lanier, Johnson&Johnson) üst yönetimin haftanın bir gününü müşterilerle görüşerek onlara daha iyi bir hizmet sunmak için ihtiyaç ve fırsatları öğrenmeleri beklenir. Rekabet hareketleri, rakiplerin satış deneyimleri, dağıtım ve yeni ürün eylemleri bir geri dönüşüm sistemi içerisinde raporlayarak, izlenebilir.

Mesela bazı müşteri ürünleri firmaları rakiplerinin pazara sundukları yeni ürün testlerini takip ederler. Bazı sektörlerde, özel çalışanlar fuarlarda rakip firmaların yeni ürünleri hakkında olabildiğince çok bilgi sahibi olmaya çalışırlar.

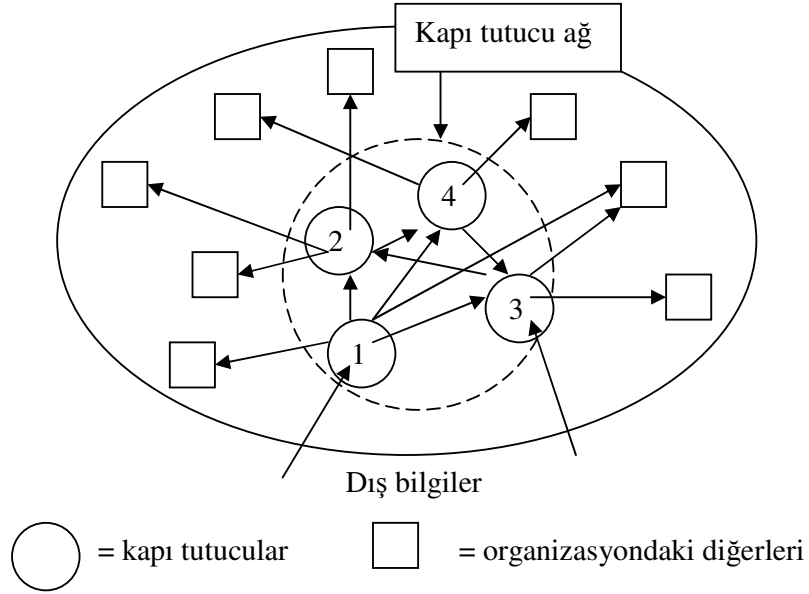
Teknolojik Yenilik

Teknoloji üzerinden yeni fikirleri bularak hayata geçirmek başarılı şekilde yönetilen ve yaratıcı bir Ar-Ge grubu gerektirir. Bu grup ilişkili bilgileri paylaşmalı, doğru teknolojik öngörüler oluşturmalı, çabalarını stratejik pazarlara yönlendirmeli ve organizasyonun diğer fonksiyonlarıyla etkili ve yaratıcı bir bütünlük kurmalıdır.

Teknik Bilgi Akışı

Eğer teknolojik fikirler geliştirilmek isteniyorsa, en son, en yeni ve ilişkili teknik bilgiler, belirlenmiş olan pazarda yeni ürünü geliştirmekle görevli grubun elinde olmalıdır. Bu demek olur ki, Ar-Ge laboratuvarı ve teknik alanlar arasındaki iletişim ve bilgi kanalları sürekli olarak açık olmalıdır. Ayrıca dışardan teknik materyaller geliştirme grubuna doğru yönlendirilmelidir.

Ar-Ge iletişimde kilit bir nokta Allen tarafından tanımlanmıştır. Allen, şunu belirtmiştir: sadece az sayıda bireyler dış bilgi kaynakları ile kontak içindedirler ve bu bireyler meslektaşları için kapı tutucular olarak görev yapmaktadırlar ¹⁶⁰. Bu kapı tutucular bilgiyi toplamakta, gözlemlemekte ve aktarmaktadırlar. Şekil 34, ağ içinde tipik bir bilgi akışını göstermektedir. Kapı tutucular diğer kapı tutucularla dış bilgiyi içerideki esas kullanıcılara aktarmaktadırlar. Bu kapı tutucular, çok daha geniş ölçüde haberleri takip ederler ve daha fazla sayıda organizasyon dışından bireysel ilişkilere sahiptirler. Teknik rekabette üne sahiptirler ve diğerleri kapı tutucular ile bireysel ilişkilerine güvenirlir. Bu bilgi kaynağını etkili olarak kullanmak için kapı tutucular tanımlanmalı, ödüllendirilmeli ve desteklenmelidirler.

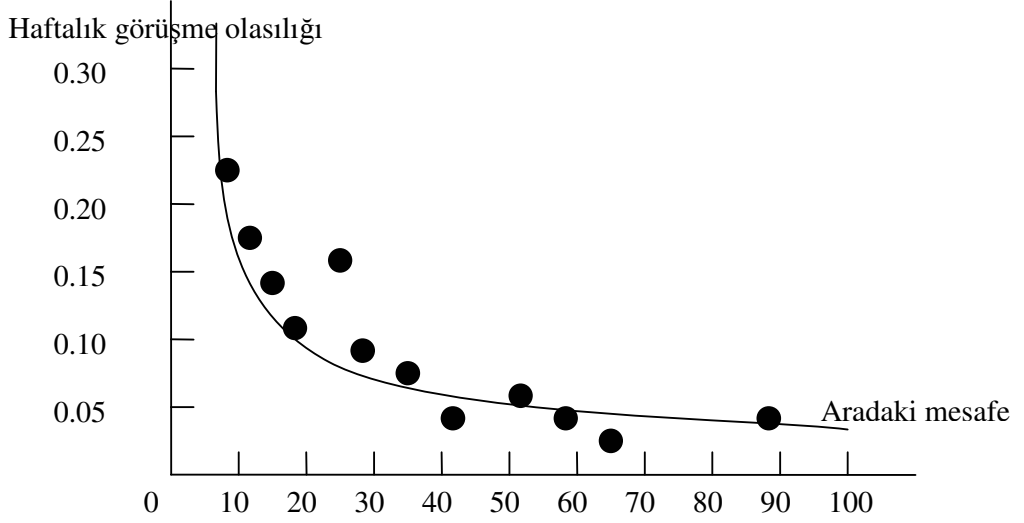


Şekil 34: Kapı Tutucu Ağın Çalışması

Kaynak: T.J., Allen, “Studies of the problem solving process in engineering design”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, EM13, 1977.

¹⁶⁰ T.J., Allen, “Studies of the problem solving process in engineering design”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, EM13, 1977.

Kapı tutucuları ağının çalışmasına ve bireysel kontaklara ek olarak, fiziksel konum, iletişimi güçlendirmek için önemlidir. Şekil 35 Ar-Ge personelinin olası iletişiminin aralarında bulunan mesafeye bağlı olarak değişimini göstermektedir.



Şekil 35 : Ar-Ge Personelinin Olası İletişiminin Aralarında Bulunan Mesafeye Bağlı Olarak Değişimi

Kaynak: T.J., Allen, “Studies of the problem solving process in engineering design”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, EM13, 1977.

Bu bulgular iletişim için mesafenin önemini göstermektedir. İnsanlar olabildiğince yakın ofislerde olmalı ve insanlar bir araya getirmeye yönelik toplantılar yapılmalıdır. Aynı binada farklı katlarda olan insanların daha az iletişime sahip olduğu gözlenmiştir. Bu noktada Ar-Ge bölümüyle diğer organizasyonel birimler arasında iletişimsizlik söz konusuysa etkin bir fikir oluşturma mümkün olmayacaktır.

Teknolojik Öngörü

İletişim akışını güçlendirmek potansiyel teknolojik fikirlerin keşfedilmesinde önemlidir. Bu potansiyeli kullanmakta bir başka metot teknolojik öngörüdür. Teknolojik öngörünün en çok kullanılan yöntemleri trendlerin belirlenmesi ve eksper yargıların edinilmesine dayanır.

Burada örnek olarak maliyetlerin veya üretilebilirlik trendlerinin belirlenmesi fikirlerin tanımlanmasında yararlıdır. Bu metotların kullanılması için istatistikler birçok şekilde mevcuttur. Bu metotlar dikkatle kullanılmalıdır, zira bu trendler her zaman aynı özelliklerle ilerlememektedirler, teknolojik ilerlemenin altında yatan faktörleri anlamadan bu trendlerin sürmesini beklemek son derece tehlikelidir.

Genellikle iki veya daha fazla ilişkili teknolojiyi sınyarak trendleri belirlemek yararlıdır ¹⁶¹. Örneğin, büyük bir İngiliz firması kullanılmış lastikleri parçalamak için bir yöntem bulmuştur. Önce nitrojen ile dondurup daha sonra çelik kemerini çıkartmaktaydılar. Başlangıçta bu süreç ekonomik olarak fizibil değildi fakat şirket trendi gözledi. 10 sene sonra çeliğin fiyatı arttı ve nitrojenin fiyatı düştü, böylelikle süreç pratik hale geldi ve tanıtılabildi. Günümüzde tünel yapma maliyetleri o kadar düşmüştür ki, bu teknoloji köprülerin ve yükseltilmiş otoyolların yerini almıştır.

Teknolojik öngörü trendlerin dikkatli bir projeksiyon ve gözlemine ihtiyaç duyar. Eğer eğri projeksiyonları yanlış olsa bile, bunlar gözlemlenerek teknolojik temelli yenilik için uygun zaman belirlenebilir. Her zaman teknolojinin ekonomik yararlılığı sağlayamaması riski vardır. Çabalar teknolojik teşhis değişimine yönlendirilmelidir.

Patlatıcı Müşteri Çalışmaları

Pazar ihtiyaçları her zaman için potansiyel bir fikir kaynağı olduğu için, müşteriye daha erken vakitte daha yakın olmak her zaman için daha iyidir. İnsanların ürünü nasıl satın aldıklarını ve kullandıklarını gözlemek basit gözlem veya bir kişinin kendi öz içsel gözlemi ile yapılabilir. Bu gözlemler yararlı oldukları kadar, müşteri temsil özellikleri açısından numune olma özelliklerine dikkat edilmelidir.

Genellikle kullanılan bir metot odaklı grup tartışmalarında müşterilerden bilgi toplamaktır. Bunlara odak grupları adı verilir ¹⁶². Bu gruplar genellikle ürünü kullanan 8-10 kişiden oluşur. Mesela bir el kremi kullanan ev hanımları, şirketin bilgisayar

¹⁶¹ J.B., Quinn, "Technology Forecasting", **Harvard Business Review**, 1967, s. 45.

¹⁶² B.J., Calder, "Focus Groups and The Nature Of Qualitative Marketing Research", **Journal of Marketing Research**, 1977.

satış bölümü kontrolörleri, hastane servisleri hakkında konuşan hastalar veya otomotiv sektöründe plastik kullanımını tartışan mühendisler olabilir. Bu grup belirli bir merkezde toplanır ve genellikle belli bir teşvik ile ödüllendirilir. Bu para veya ilişkili sektörde bazı malzeme veya kitaplar olabilir. Bir moderatör tartışmayı başlatır. Görüşme kayda alınır. Bu görüşmelerde önemli olan liderin veya moderatörün kontrolü elinde tutması ve herkese görüşme bildirme şansının tanınmasıdır. Aynı zamanda etkileşimin sağlanması görüşme için avantajdır. Katılımcıların kendi düşüncelerini bir kağıda yazıp daha sonra bunları grupta paylaşımlar çok kullanılan bir yapıdır. Odak gruplarının amacı müşterilerin düşüncelerini, anlamsal yapılarını, kullanım yollarını, eğilimlerini ve alım süreçlerini öğrenmektir. Bu patlatıcı çalışma birçok anlayışı ortaya çıkarır, ancak 3 veya 4 grubun sonrasında sonuçlar tavsiye verici olabilir. Bu çalışma niceliksel değil nitelikselidir. Anlayış ve hipotezler oluşturulur ancak sonuç çıkarımlara ulaşılmaz.

Bir başka yöntem derinlemesine röportaj ile müşterilerin sorunların bulunması ve bunların çözülmesi için fırsatların tanımlanmasıdır. Diğer yaklaşımlar müşterinin ürünle ilgili algıladığı faydalar ve hangi durumlarda daha fazla fayda beklediği durumlarının tanımlanmasıdır. Bununla beraber bazıları müşteriye ürünle ilgili deneyimlerini ve hangi ihtiyaçlarını tatmin ettiklerini sormaktadırlar. Ürünün beğenilen ve beğenilmeyen yönlerine konsantre olmak ta yeni fikirler için kaynak sağlamaktadır.

En iyi patlatıcı müşteri çalışmasının hangisi olduğu belirli olmasa bile, önemli olan erken müşteri etkileşiminin başarılmış olmasıdır.

Öncü Kullanıcı Analizi

Kullanıcılar sadece ihtiyaçlara değil çözümlere de sahiptirler. Beklemek yerine müşterilerin bu çözümlerine ulaşma çabası gösterilebilir.

Pazarlama ve Teknoloji Bağlantısı

Pazarda başarı için müşteriden gelen girdiler hayati önem taşımaktadırlar. Bununla beraber yeni ürün stratejileri müşteri verisi ve teknolojiye dayanan kapsamlı

stratejiler olmalıdırlar. Bugünün hızla hareket eden ve yüksek rekabet ortamına sahip pazarlarında yeni ürün tasarımı yaparken pazarlama ve teknolojiyi entegre halde ele alan stratejileri yürütmek gereklidir.

Şekil 36, teknolojik fırsatlar ile pazar fırsatlarının hipotetik bir matris içinde uygulanmasını kol saati örneği ile basit bir şekilde göstermektedir.

Teknolojik Fırsatlar	Pazar Fırsatları				
	Hediye	Statü	Mücevher	Kadın	Erkek
Işık Yayan Kadranlar	X				X
Likit Kristal Kadranlar	X	X		X	
İnce Kasa		X	X		
Üç Modül			X		
5 Özellik				X	X
Kendinden Şarjlı Pil					X
Aksesuar Görünümü	X	X	X		
Hesap Makinesi Eki	X				X

Şekil 36: Bir Kol Saati İçin Mühendislik Terminolojileri Ve Pazar Segmentleri

Kaynak: G. L., URBAN, J. R., HAUSER, Design and Marketing of New Products, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

Yaratıcı Metotlar

Matris yaklaşımı yaratıcı düşüncüyü teşvik eden metotlardan birini temsil eder. Bu matrisi geniş bir perspektifle incelemek suretiyle yeni fikirler ortaya konabilir.

Bireysel Yaratıcılık

Fikir oluşturma'nın başarısı fikir kaynaklarının etkili bir şekilde araştırılmasına ve bazı durumlarda direk bireysel yaratıcılığa dayanır. Teknolojik öngörü ve patlatıcı

müşteri anketleri çalışmaları gibi daha yüksek yapıya ihtiyaç süreçlerin aksine bazı fikirler direk fikrin kaynağından alınarak oluşturulabilir. Kaynak bilgiyi direk fikre dönüştürmek veya organizasyon içinde spontane bireysel bir yaratıcılık fikir oluşumunu sağlayabilir.

Yaratıcılık süreci kendine özel determinantları bilinmediğinden halen tam olarak anlaşılabilmiş bir süreç değildir. Bronowski , bilim ve sanattaki yaratıcılığı anlatırken şunu belirtir ¹⁶³: bilim ve sanat sosyal fenomenler olmalarına karşılık, bu iki alanda da yenilikler, basit bir düşünce yeni bir ünite derinliğini farklı bir sırada algıladığında ortaya çıkar.” Yenilik bir imajinasyon eylemidir ve umulmadık beğenin keşfedilmesidir. Yeni ürün geliştirme bir noktada bilim ve sanatın arasında durur ve bu özelliğiyle Bronowski’nin tanımı ilgilidir.

Prince her bir insanın doğuştan problem çözücü olarak doğduğuna inanır ¹⁶⁴. Roger von Oech bilginin yaratıcılık için anahtar girdi olduğuna fakat yaratıcı düşüncenin fikirlerin araştırılması ve bilginin ve deneyimin yönlendirilmesini içeren bir eğilimi gerektirdiğini söyler ¹⁶⁵. Delice, saçma ve pratik olmayan fikirlerin pratik yeni fikirler için bir adım olduğunu savunur. Oech, ‘Whack on the side of the head’ kafaya şaplak adlı kitabında 10 adet mantık kilidinin bireysel yaratıcılığı durdurduğunu anlatmıştır. Bu mantık kilitleri, tek bir doğru cevabı bulmak, aşırı mantıklı düşünme, kurallara sıkı sıkıya bağlılık, çok pratik düşünmek, eğlence ve oyun duygusundan uzaklık, aşırı özelleştirme, çok anlamlılığı önleme, salak görünmekten korkmak, yanlış yapmaktan kaçınmak, yaratıcı olmadığınızı inanmak.

Yaratıcı Grup Metotları

Temel yeni fikirler yeni ürünün başarısında hayati rol oynadığı için bazı organizasyonlar yeni ürün potansiyeli üzerine bilgilerin sentezlenmesi için yaratıcı metotlar kurabilirler. Yaratıcı grup metotları sihir değildir ve imkansız bir soruna çözüm

¹⁶³ J. Bronowski, “Scientific American”, **Special issue**, 1987.

¹⁶⁴ G.M., Prince, **The Practice of Creativity**, Collier Books, New York, 1970.

¹⁶⁵ R., Von Oech, **A Whack on the Side of the Head: How You can Be More Creative**, Warner Books, New York, 1990.

bulmayı garanti edemezler ama engelleri, üretken olmayan yapıları ortadan kaldırarak yaratıcılığa uygun bir iklimi oluşturmaya teşvik ederler. Yaratıcı grup, organizasyonu açık ve net çözümlerin ötesinde daha fazla potansiyel sağlayan fikirlere taşımaya çalışır. Bu teknikler gruptaki her bir bireyin yeterli bilgi ve doğalarında yaratıcılık becerisini taşıdığına dayanır. Önemli olan yaratıcı grup bireylerinin kişisel bilgilerini alakasız görünse dahi yaratıcılığa yöneltmelerine ve bu bilgileri zor ve imkansız olsa bile yaratıcı fikirler oluşturmak için geliştirmelerine teşvik etmektir.

Fikir yaratmada ilk grup metodu, beyin fırtınasıdır. Bu yaklaşımda grup olabildiğince farklı fikirler geliştirmeye çalışır. Eleştirilere pek yer yoktur ve grup elemanları arkadaşlarının fikrini geliştirmeye teşvik edilirler.

Daha yapısal olan ikinci yaratıcı metot “morfolojik analiz”dir. Bu yaklaşımın beş adımı vardır ¹⁶⁶:

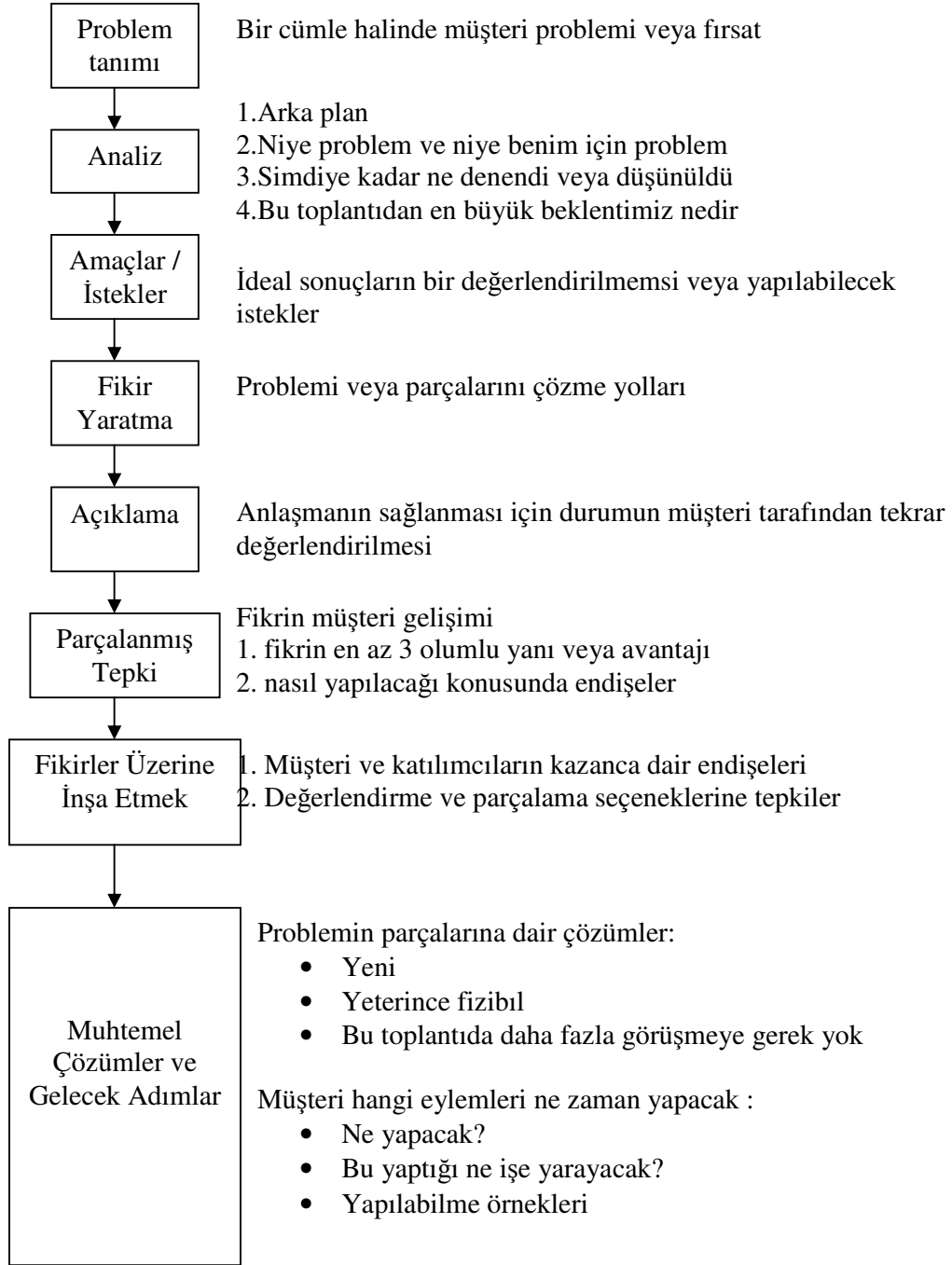
1. Problemi kesin bir şekilde formüle edin.
2. Parametreleri tanımlayın
3. Parametrelerin tüm olası kombinasyonlarını listeleyin
4. Alternatiflerin fizibilitelerini test edin
5. En İyi Alternatifleri seçin

Tüm bu metotlar içinde bazı elemanlar değişmez şekilde doğru bir gidişatın içindedirler. Bunlar :

1. Açıklığı ve katılımı sağlayın
2. Çok ve farklı fikirleri teşvik edin
3. Diğerlerinin fikirlerini geliştirin
4. Problemlere odaklanın
5. Tartışmaya rehberlik edecek bir lider kullanın

Şekil 37, bu metodu Syntetics, Inc, Cambridge Şirketi örneği ile açıklamaktadır.

¹⁶⁶ R.U., Ayers, **Technological Forecasting and Long Range Planning**, McGraw Hill, New York, 1969.



Şekil 37: Synetics, Inc, Cambridge Şirketinin Bir Toplantı Akışı

Kaynak: G. L., URBAN, J. R., HAUSER, **Design and Marketing of New Products**, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

Ulusal Politika

Bazı makro metotlar yeniliğin organize edilmesinde büyük rol oynarlar, bu da anlamlı yeni fikirlerin üretilmesine yardımcı olabilir. Mesela Japonya’da MITI 1960 ve 70’lerde, çelik, tekstil ve otomotiv alanında esaslı bir teknolojik ilerlemeyi iten güç olmuştur. Bugün ise beşinci jenerasyon bilgisayarlar, süper iletkenler, güneş enerjisi ve diğer büyüyen alanlarda destek vermektedir. ABD’de böyle bir konsorsiyum bulunmamasına rağmen, Savunma Bakanlığı ve NASA, Ar-Ge harcamalarını uçak motorları, elektronik aletler v.b gibi ilgili ticari ürünlere yarar sağlayacak buluşlar için yapmaktadırlar. Avrupa’da EUREKA dokuz teknoloji alanında 300’ün üzerinde proje için 7.5 milyar \$ tayin eden bir konsorsiyumdur. Bu şekilde tüm bu alanlarda çok büyük bir ilerleme ve yenilik potansiyeli yaratılmaktadır.

Ortaklıklar, Ele Geçirme ve Lisanslama

Bazı bireysel özel firmalar konsorsiyum kurmak veya ortak olmak suretiyle yeni ürün gelişiminde öne geçmek yolunu seçebilirler. Sematech 14 bilgisayar şirketini birleştiren bir konsorsiyumdur (örnek: IBM, Motorola ve İntel).

2.3.8. Yeni Ürünler İçin Konsept ve Fikirlerin Değerlendirilmesi

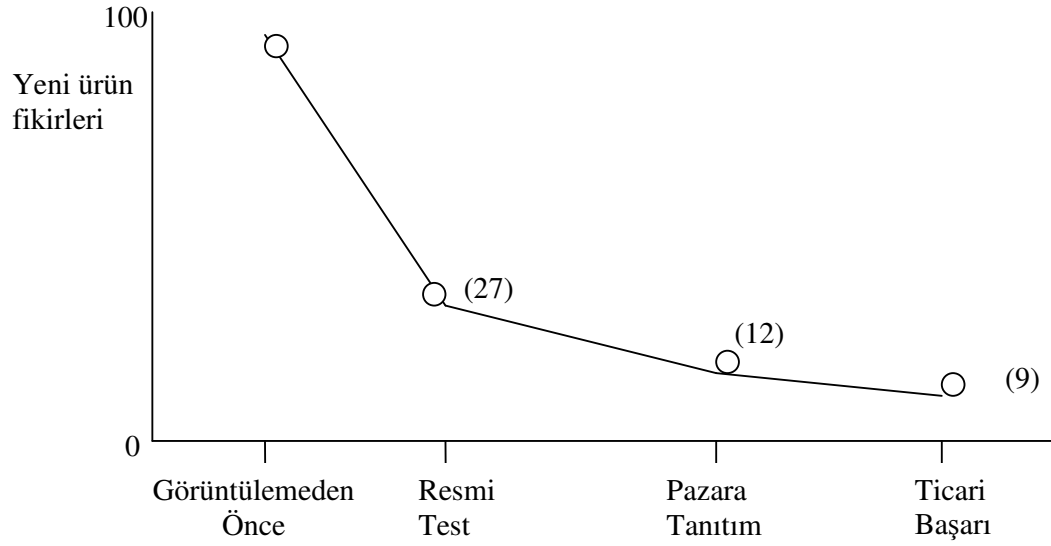
Yeni ürün yaratma bir öğrenme sürecidir. Biri yeni bir ürün için bir fikir oluşturur ve bu fikrini takım arkadaşlarına, yönetime ve müşterilere olabildiğince net ve açık bir şekilde aktarır. Takım, müşterilerin ilgilerini gözleyerek fikri test eder ve daha sonra geri dönerek fikri geliştirmeye veya yeni bir tane geliştirmeye başlar. Yeni ürünler için fikirlerin ve konseptlerin değerlendirilmesi, fikrin net bir şekilde iletimini ve tepkilerin tam olarak okunmasını içermektedir ¹⁶⁷.

2.3.8.1.Fikir ve Konsept Değerlendirmesinin Amaçları

Fikir ve konsept değerlendirmesinin amacı, geliştirme sürecinin konumuna göre, erken görüntüleme evrelerinde, konsept düzeltilmesinde ve son olarak tamamlanmış bir

¹⁶⁷ A.L., PDMA, A. L., **PDMA Handbook, Product Development And Manufacturing Association**, New York, 1993.

konseptin satış potansiyelini tahmin ederken değişecektir. Şekil 38, yeni ürün aşınma oranını göstermektedir. Tipik bir firmada her 100 yeni ürün fikrinden 27'si resmi olmayan izleme sonucu gelecek resmi incelemeler için yeterli görülür. Resmi testlerden sonra sadece 12 fikir pazara tanıtılır. Bu fikirlerden ise sadece 9'u pazar yerinde başarıya ulaşabileceğini göstermektedir.



Şekil 38: Yeni Ürün Fikirleri Aşınım Oranı

Kaynak: A. L., PAGE, “Assesing New Product Development Practice and Performance: Establishing Crucial Norms”, **Journal of Product Innovation Management**, New York, 1993.

Erken Değerlendirme: Geliştirmek Üzere Fikirlerin Seçimi

Fikir geliştirme seanslarından ve pazar yerinin dışsal taramalarından birçok yontulmamış ve geliştirilmemiş fikirler çıkacaktır. Bazı ön değerlendirme metotları ile bu listeyi hafifletmek ve daha başarılı olabilir olanları geliştirmek mümkündür. Bu erken dönemde çok fonksiyonlu grup üyeleri kendi tecrübelerinden yola çıkarak daha önceden şirketin yeni ürün stratejisine uygun ve yeterli kaynaklar ile ilgili belirlenmiş kriterler üzerinden dengeli bir kriter grubu oluştururlar.

Orta Dönem Değerlendirme : Fikri Geliştirmek

Bir fikir öne sürüldüğünde önemli olan müşterilerden onu nasıl geliştirebilecekleri ile ilgili geri besleme almaktır. Tamam veya devam kararı almaktan ziyade önemli olan fikrin nasıl geliştirileceğidir. Konsepti geliştirmek iyi bir gazetecinin soracağı birçok soruyu sormayı gerektirir. Ürünle kim ilgileniyor? Neden ilgileniyorlar, hangi yararlar onları etkiliyor? Ne zaman? Nerede? Nasıl? Ve ne kadara bu malı kullanırlar? Hangi ürünler bunun yerini alabilir ¹⁶⁸? Bu soruların konsept üzerinden cevaplanması yeni ürün konseptini tanımlamakta ve fikrin müşteri ve yönetim tarafından anlaşılmasına yardımcı olacak içeriği sağlamaktadır.

2.3.5.2. Yeni Ürün Fikirlerinin Yargısal Gözlenmesi

Fikir geliştirme ve pazar araştırmalarından çok sayıda çıkan fikirler ilk adımda daha az sayıya yüksek potansiyeli olan projelere indirilmelilerdir. Burada esas gözden geçirme yönetimin fikirlerinin, şirketin yeni ürün stratejisi, teknik kaynaklar, yatırım beklentileri v.b ile uyumunu içermektedir. Fikirlerin sayısını azaltmada yeni ürünü stratejisine uygun ve karşı gelen faktörlerin bir kontrol listesini yapmak gerekmektedir. Şekil 39, başlangıç gözlemsel tarama için kurulacak bir kontrol listesinde yer alacak faktörleri göstermektedir.

¹⁶⁸ R.G. Cooper, **Winning at New Products: Accelerating the Process From Idea To Launch**, Reading MA, Addison- Wesley, 1993.

Stratejik Taramalar

- Şirket misyon ve misyonuyla uyum
- Şirketle benzerlik
- Pazar rekabeti
- Pazar ölçeği ve beklenen büyüme

Müşteri Taramaları

- Müşteri ihtiyacı önemi
- Müşteriye sağlanan faydalar
- Ürün üstünlüğü
- Algılanan parasal değer

Ürün Geliştirme Değerleri

- Şirket teknik becerileri ile uyum
- Pazarlama zamanı
- Rakiplerin takip kabiliyeti
- Düşünülen geliştirme maliyeti

Üretim Taramaları

- Mevcut üreticilerin becerileri
- Dış kaynak ve ek faaliyetlere olan ihtiyaç
- Ham madde yeterliliği
- Düşünülen ünite ve yatırım maliyetleri

Düzenleyici Ve Yasal Taramalar

- Hızlı rekabet tepkilerinden korunma becerisi
- Düzenleyici onayların beklenen zamanlaması
- Önceden görülen düzenleyici konular

Şekil 39: Yargılayıcı Tarama Kriterleri **Kaynak:** Cooper,
2.3.5.3.Yeni Ürün Fikirlerini Konseptlere Dönüştürmek

Potansiyel fikirler listesi daraltıldıktan sonra, fikirlerin konseptlere dönüştürülerek müşterilere olabildiğince net biçimde anlatılması gerekmektedir çünkü müşteriler ürün fikrini tam olarak anlamadıkları sürece onların tepkilerini değerlendirmek mümkün olamamaktadır.

Konsept Yazımı

İletişimin her türünde olduğu gibi, yeni ürün fikirleri sözel ve tonlama olarak ve görsel, işitsel ve müşterilerin anlayabilecekleri tüm yardımcıları ile anlatılmalıdır. Yeni ürün konseptine ait detayların miktarı amaca bağlı olarak değişebilir. Yeni ürünün çok

erken dönemlerinde fikirler basit yazılı anlatımlarla veya yeni ürünün çizimleriyle anlatılabilir. Burada amaç bu yeni ürüne gelecek müşteri ilgisini gözlemektir. Konsept genellikle ürünün sağlayacağı esas yararları sayan basit bir tanımdır ¹⁶⁹. Ürün geliştirildikçe, bazı konsept testleri yapılarak müşterinin ilgisi gözlenmeye devam edilmelidir. Burada önemli olan konseptin ton ve stil olarak müşterilerin pazarda karşılaşacağı sonuç ile yakın olmasıdır.

Bir başka önemli nokta konsept testinde tüm konseptlerin aynı format içerisinde tanıtılmasıdır, zira farklı kalitede basım kalitesi örneğin müşterilerin fikrimi yoksa stili mi seçtiğine dair kuşkular yaratacaktır.

2.3.5.4.Yeni Ürün Konseptine Yönelik Müşteri Tepkilerini Test Etmek

Açık konseptler halinde yazılmış yeni ürün fikirlerini test etmenin standart yolları vardır. Temel düşünce müşterinin ürünü denemek ve kullanmak konusundaki ilgisini net bir şekilde okuyabilmektir. Bu, bulgular yönünde daha iyi bir geliştirme için öncelikle az sayıdaki müşteriyle niteliksel olarak ve daha sonra daha çok sayıda müşteri ile niceliksel olarak yapılmaktadır.

Fikir ve Konseptlerin Niteliksel Keşfi

Müşteri geri beslemesinin alınabileceği ilk adım bir grup müşteri ile yapılacak bir toplantıdır. Bu tür bir toplantı niteliksel olarak kabul edilmektedir çünkü bu sayıda insan daha geniş bir kitlenin numunesi olmaktan uzaktırlar. Buradan ürüne yönelik ilgi oranını saptamak mümkün değildir fakat müşterilerin nasıl düşündüğü ve yeni ürün hakkında ne şekilde konuştuklarını saptamak mümkündür. Niteliksel olan bu araştırma daha ileride geniş katılımlı niceliksel araştırma için yazılacak konseptte gelecek tepkilerin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır.

¹⁶⁹ Page ve Rosenbaum., a.g.e., 1992.

Fikir ve Konseptlerin Niceliksel Keşfi

Niteliksel araştırma yeni bir ürün hakkında önemli kararlar verme aşamasında yeterli değildir. Bir noktada geniş çaplı araştırmalar ile müşterilerin alım ilgisinin seviyesi, konseptle ilgili beğeni ve beğenmedikleri yönlerin saptanması gereklidir. Bu genellikle müşterilerin üyesi olduğu bir araştırma paneli üzerinden elektronik posta anketleri yoluyla veya alış veriş merkezlerinde müşterilerle yapılacak anketler yoluyla yapılmaktadır.

Bu araştırmada kritik önemde olan araştırmanın tasarlanmasıdır, zira ürün fikrini doğru hedefin değerlendirdiğinden emin olunmalıdır.

Satın alma ilgisine ek olarak anket, kimlerin ilgili olduğu, neden ilgili oldukları ve fikrin nasıl geliştirilebileceğine dair soruları da içermelidir. Bu şekilde eğer satın alma ilgisi beklenenden düşükse dahi teşhise yönelik bilgiler sonuçların iyileştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Soru alanları satın alma ilgisini, ürünün mevcut diğer ürünler arasında nasıl farklılaştığını ve sahip olduğu özellikler açısından ürünün notlandırılmasını içermelidir.

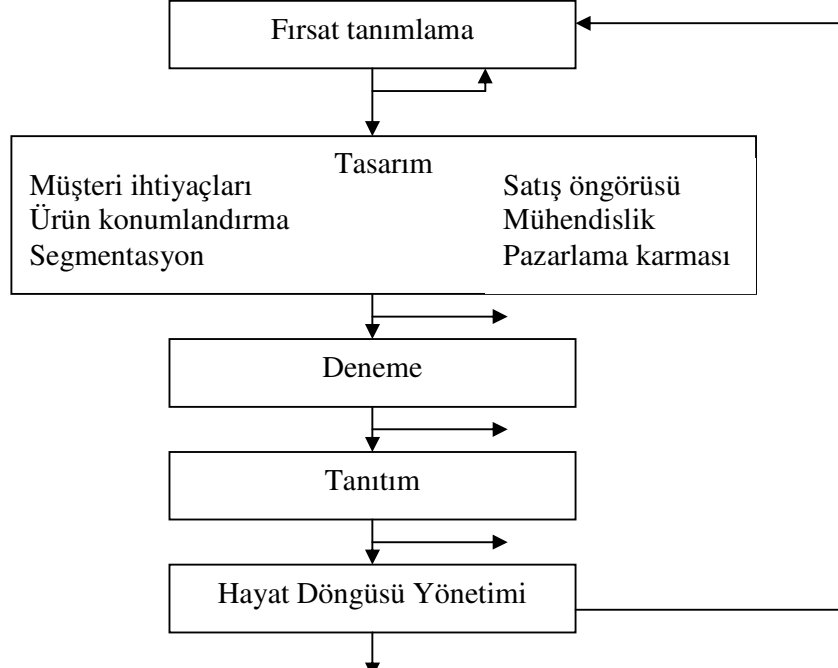
Şekil 40, konsept hazırlanması ve konsept testleri için ipuçlarını barındırmaktadır.

Yeni Ürün Fikirleri İle İlgili Müşteri İletişimi	Müşteri Tepkilerini Okuma
• Müşterinin dilinden konuşun • Fikri basit, odaklı ve organize kılın • Müşterinin gözünde açık olun • Gerçekçi olun, aşırı vaatle bulunmayın • Esas müşteri faydası üzerinde durun • Tüm konseptleri aynı formatta tutun • Konseptleri tecrübeli profesyonellere hazırlatın	• Kişilerin sizin hedef kitleniz olduğundan emin olun • Teşhise yönelik sorular koyun • Müşteri dili ve fikirlerini keşfedecek niteliksel bir araştırma hazırlayın • Farklı değerlendirme türlerinin hata oranlarını anlayın • Müşteriler fikri beğenmeseler dahi sonuçlar geliştirici olsun • Objektif olun • Deneyimli tedarikçilerden metodoloji ile kullanın

Şekil 40 : Konsept Testi İçin İpuçları

Kaynak: URBAN, G. L., HAUSER, J. R., *Design and Marketing of New Products*, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

2.4 TASARIM SÜRECİ



Şekil 41: Tasarım Süreci.

2.4.1 Tasarım Sürecine Genel Bir Bakış

Karlı bir ürünün ve tanımlanmış olan pazarda önceliklere uygun bir stratejinin “tasarlanması” amaçtır. “Tasarım” şu şekilde düşünülmektedir:

1. Ürünün müşterilere sağlayacağı yararların tanımlanması
2. Rakip ürünlere karşı bu faydaların konumlandırılması
3. Yararların tatminini sağlamak için fiziksel ürünü, pazarlama stratejisini ve servis politikasını değiştirmek.

Bu faydalar “çekirdek fayda teklifi” olarak adlandırılmaktadır¹⁷⁰. Bunlar rekabet koşulları ile karşılaşacak ve rekabette devamı sağlayacak şartlardır. Bu teklif açık ve kesin olmalı, kullanıcılara sunulan faydalar dahilinde ürün stratejisi karakteristiklerine

¹⁷⁰ Urban ve Hauser, a.g.e., 1993.

kesin bir vurgu yapılmalıdır. Bu teklif, tüm pazarlama stratejisinin üzerine kurulu olduğu ve mühendislik tasarımının altında yatan vizyonu belirleyen kilit taşıdır. Örneğin,

American Express Yolcu Çeki. Her yerde kabul görür, eğer kaybolursa tam koruma altındadır; prestij.

Hewlett-Packard lazer yazıcı. Farklı ortam ve tiplerde sessiz bir şekilde yüksek baskı kalitesi ile basım yapar. Kullanımı ve kurulumu kolay, güvenilir ve esnek.

Çekirdek fayda teklifi (ÇFT), kısadır ve noktaya yöneliktir, yeni ürün veya pazara özel kilit noktaları vurgulamaktadır. ÇFT, müşterilerin neyi önemli bulduğuna ve müşterinin alım yapması için neyin teşvik edici olduğu perspektifini müşterilerin gözünden anlatmaktadır. Sadece reklama yönelik değildir, fakat tüm stratejinin temel bir tanımıdır. Teknik bir tanımdan çok daha fazlasıdır çünkü müşterilerin üründen beklediği tüm faydaları özetlemektedir.

ÇFT, yönetim, pazarlama, mühendislik, üretim ve diğer fonksiyonların oluşturduğu tasarım takımını temel fayda ve servisler üzerine bir konsensüs oluşturmaya zorlamaktadır. Mühendislik takımı fiziksel üründe ÇFT'yi yansıtacak alışverişi yapmakta, üretim süreci faydaların müşteriye ulaşmasını sağlayacak şekilde uygulamaya konulmakta, reklam ajansı ÇFT iletişimini sağlayacak reklam faaliyetini yürütmekte, pazarlama stratejistleri ürün fiyatı ve dağıtım stratejisinin ÇFT ile uyumluluğunu sürekli surette daim kılmaya çalışmakta ve kalite kontrol servis eylemleri ÇFT üzerine şekillenen ürün karakteristiklerine odaklanmaktadır.

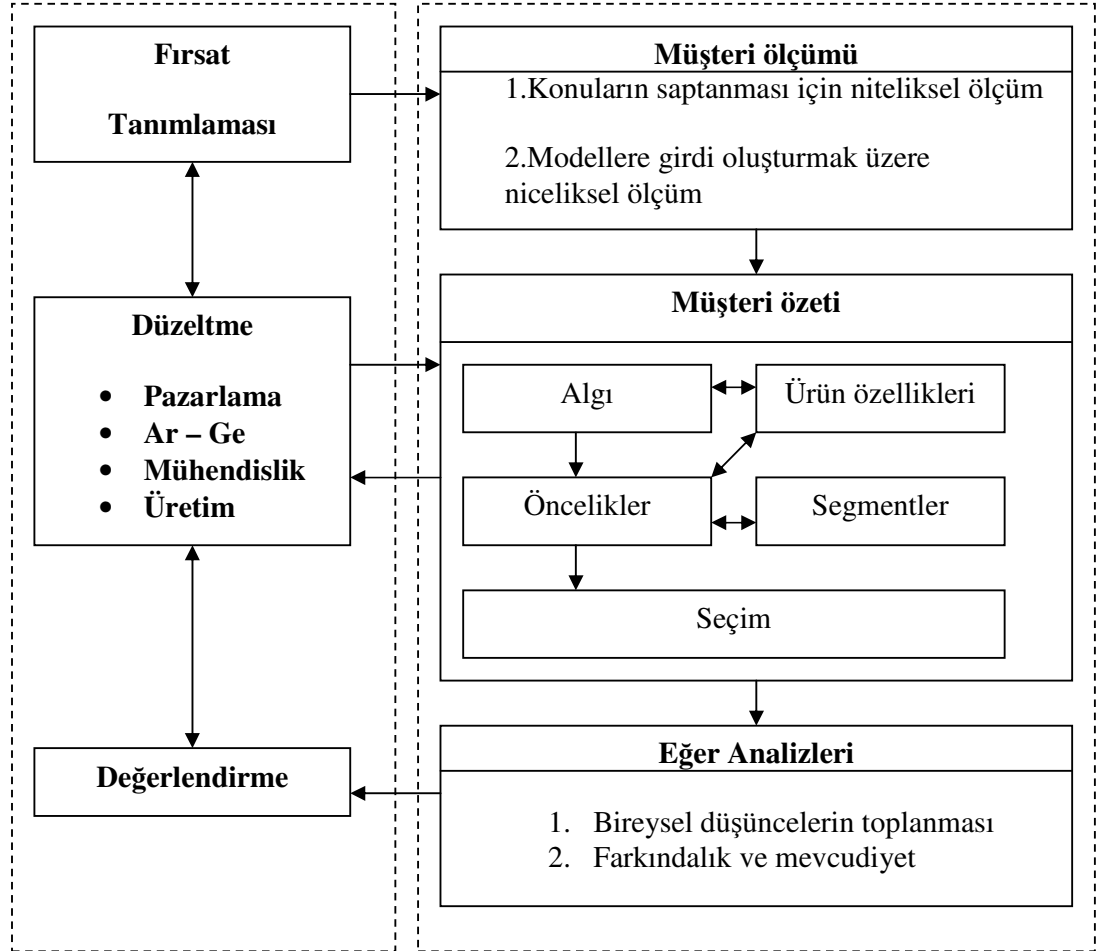
Burada değinilmekte olan tasarım süreci ÇFT'yi oluşturmakta olandır, bir tasarım takımının müşteri ihtiyaçlarına karşılık verecek anahtar kararlarının konseptsel (Bruswick, 1952) bir temsildir. Tasarım süreci müşteri davranışını anlamak üzerine temellenmektedir ki bu da müşteri algılarına ve faydalara yönelik önceliklerine bağlıdır

¹⁷¹.

¹⁷¹ A.M., Tybout ve J.R., Hauser, "A Marketing Audit Using a Conceptual Model of Consumer Behaviour: Application and Evaluation", **Journal of Marketing**, 1981, s.45.

2.4.1.1. Tasarım Süreci

Tasarım süreci yönetimsel sorumluluklar ve müşteri analizi grubu olarak temsil edilmektedir. Yönetimsel alt süreçler, yeni ürün takımının karar vermesi gereken 3 karar aşamasını temsil etmektedir. Bunlar, pazar (fırsat tanımı), ürün, teknoloji ve pazarlama (geliştirme) ve değerlendirmeden oluşmaktadır.



Şekil 42 : Yeni Ürün Tasarım Süreci

Kaynak: G. L., URBAN, J. R., HAUSER, *Design and Marketing of New Products*, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

Fırsat Tanımı

Fırsat tanımı, pazarlar ve hedef kitle ile ilgili fırsat tanımlamasına girdi olacak bir gözden geçirme ve değerlendirmedir. Başarılı bir fırsat tanımı pazarın kâr ve büyüme gibi yönetsel amaçlarına uygun büyük potansiyeli barındırdığını göstermektedir. Tasarım süreci bu tanımla başlamakta fakat hedefi netleştirmek için müşteriler ve teknoloji ile ilgili detaylı bilgileri kullanmaktadır, böylelikle ürün, pazarlama ve strateji koordineli yürümektedir. Benzer olarak müşterilerin ihtiyaç ve arzularına yönelik bilgiler açığa çıktıkça idare hedefe yönelik tanımını değişime uğratabilir.

Müşteri Ölçümü

Başarılı yeni ürünler müşterilerin ihtiyaç duydukları faydaları onlara sağlarlar. Tasarım sürecinin köşe taşı müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzere onları dinlemektir.

Müşteri tepkisi araştırması niteliksel araştırma ile başlamaktadır ki bu araştırma tasarım takımına müşterilerin nasıl motive edileceğini, pazarı nasıl gördüklerini, şu anda hangi ürün ve kombinasyonları kullandıklarını, ürünle ilgili nasıl bilgi topladıklarını ve ürünü alıma nasıl ulaştıklarını anlatmaktadır. Niteliksel ölçüm soruları ortaya çıkarmakta, bazı cevaplar önermekte ve araştırmayı yönlendirmektedir fakat yeterli olmamaktadır. Niceliksel araştırma niceliğe yönelik görüşleri ortaya koyarak mevcut ürünler üzerinde müşteri algılarına yönelik kârlılığı ve alternatif ürün faydaları ile müşteri önceliklerini araştırmaktadır.

Müşteri Girdisinin Stratejik Özeti

Müşteri ölçümü bilgi sağlar fakat faydalı olabilmesi için bilginin organize ve özetlenmiş halde olması gereklidir. Şekil 5.2’de ki gibi bir yapı bilginin organize hale getirilmesini sağlamaktadır. Bu yapı ürün içeriği modelleri, algılar, özellikler, segmentasyon ve seçimler etrafında organize olarak pazarın teşhisinde yardımcı olmaktadır. Hep beraber bu modeller, yeni ürünün başarısında anahtar ürün faydalarını ve ürünün başarıya ulaşması için yararların nasıl tasarlanması gerektiğini tanımlamaktadırlar. Örneğin, havayolu müşterileri eskilerden ziyade yeni uçakları, geç

varışlardan ziyade zamanında varışları, kalabalıktan ziyade kalabalık olmayan ortamı, asık suratlıdan ziyade güler yüzlü ağırlanmayı ve daha sık servisi tercih etmektedirler. Fakat eğer parasal olarak belirli limitlerin içinde sadece servis daha iyi hale getirilebilir. Bununla birlikte maliyeti etkileyen iyileştirmeler yapılmak isteniyorsa veya bir pazarda sürekli bir stratejiye sahip olunmak isteniyorsa hangi tasarım içerikleri değiştirilmelidir? Veya bir takım geliştirmeleri yapmaktan uzak mı durulmalıdır?

Püf noktalarının tanımlanması için, müşteri girdisinin özetlenmesi ve yeni ürün takımına en yararlı ve ilişkili bilgiler aktarılmalıdır. Algılama modelleri, bir havayolu şirketine anahtar stratejik faydaların kaliteli servis, konforlu bir yolculuk, uygun ve dakik servis, güvenlik, düşük maliyet v.b. gibi olduğunu gösterebilir. Burada öncelikler havayolu şirketine konforlu bir yolculuğun ucuzluktan daha önemli olduğunu anlatabilir. Ürün özellikleri havayolu şirketine konforlu bir yolculuğun, fiziksel ürün tasarımı yoluyla (koltuklar, koridorlar, bekleme alanları, servis yönetimin yardımıyla (geçiş görevlileri ve hostesler), ikinci derece özellikler (yemek ve dergiler) yoluyla nasıl olacağını anlatmaktadır. Algı ve öncelikler çekirdek fayda teklifi (ÇFT) içerisinde hangi faydaların sağlanacağı konusunda tasarım takımına yardım etmektedir. Ürün özellikleri ÇFT'nin sağlanması için nelerin yapılması gerektiğini anlatmaktadır. Segmentasyon en iyi stratejinin tek bir ürüne veya farklı hedef kitlelere yöneltilmiş bir ürün serisine sahip olma yolunda en iyi seçeneği seçmeyi gerektirir.

Öncelikli “Eğer” Öngörüsü

Yeni ürüne bir başlangıç yapmak için belki milyon \$'lar büyüklüğünde kaynaklara başvurmada önce, üst yönetim bir müşteri tepki öngörüsü istemektedir – satışlar. Eğer algı, öncelik, seçim konularında alt açılımlar dikkatlice oluşturulmuşsa, bunlar müşteri tepkisi öngörüsü için kullanılabilir.

Değerlendirme

“Eğer” analizi iş fırsatlarını değerlendirmek için bir temel oluşturmaktadır. Değerlendirme sürecinde üst yönetim ve tasarım takımı öngörülerini, üretim maliyetlerini, politik unsurları, teknolojik gelişmeleri, malzeme mevcudiyetini, çalışma koşullarını,

firma imajını, ürün serileri ile olan bütünleyici unsurları ve tamam mı devam mı sorusuna neden olacak diğer ürün kararlarını tartmaktadırlar. Tamam, devam veya üzerinde çalışmalı kararını almaktadırlar. Devam kararı ürünün yüksek bir potansiyele işaret ettiğini göstermekte ve geliştirmenin sonraki aşamalarına geçilmektedir. Tamam cevabı ise ürün geliştirilse dahi yatırım masrafının geri dönmeyeceği anlamına gelmektedir. Üzerinde çalışmalı kararı alındığında başarıya ulaşmak için ürünün veya pazarlama planının geliştirilmesi edilmesi gerekmektedir.

Düzeltilme

Başarılı bir ürünün tasarım süreci içerisinde ilk seferde tanımlanabilmesi çok nadir olmaktadır. Erken tasarım döneminde, geliştirme değerlendirmesinde tasarım takımı, ürünü ve pazarlamayı düzeltirken müşteri modellerinden özetlenmiş teşhise yönelik bilgilerden temel almaktadırlar.

Şekil 42’de görüldüğü üzere düzeltme, pazarlama, Ar-Ge, mühendislik, üretim ve diğer fonksiyonel alan organizasyonlarının etkili biçimde entegre olmasına dayanmaktadır. Başarılı bir yeni ürün ÇFT’yi sağlamak ve ÇFT ile ilişkili tüm fonksiyonlar ile uyumlu olmalıdır. Pazarlama, müşterinin sesinin temsil edilmesini ve ÇFT yönünde konumlanmanın sağlanmasını iletişim yoluyla başarmaktadır. Ar-Ge ürünün en iyi teknoloji ile üretildiğini ve mühendislik maliyet etkisinde fiziksel ürünün ÇFT’ni müşteriler için tatmin edici nitelikte oluşturulmasını sağlamaktadır. Üretim, ürünün yapılabilişliğini ve sürekli kalite çıtasını düşük maliyetli ve sürekli gelişim içerisinde aynı nitelikte tutturmayı sağlamaktadır.

Özet

Bu sürecin çıktısı en iyi çekirdek fayda teklifinin özelleştirilmesi ve ürünün istenen içerik ve konumlanmayı tatmin etmesidir. Son tasarım şunların özelleştirilmesidir :

Hedef pazar ve hedef müşteri grubu

Çekirdek fayda teklifi

Rakiplere karşı ürün konumlanması

Çekirdek fayda teklifini sağlayacak ürün içeriği

ÇFD ile uyumlu ilk fiyat, reklam, promosyon, dağıtım stratejileri

2.4.1.2. Tasarım Sürecinin Anahtar Yönleri

1. Yeni bir ürün hem fiziksel bir varlık hem de psikolojik bir konumlandırma.

Bir ürün bir mühendislik bakış açısı ortaya koymalıdır fakat müşteriler bu ürünün sağladığı faydaları algılamazlarsa ürünü almamaktadırlar.

2. Tasarım süreci tekrara sahiptir.

Tasarım bir tek adımda gerçekleştirilemez. Değerlendirme, düzeltme ve öğrenme birbiri ardına gerçekleşmektedir. Pazar tanımlama evresinde yeni ürün takımı bir kategorinin potansiyeli üzerine eğilmektedirler. Sürecin erken döneminde tasarım takımı ürüne ait güzel bir etki ve imaj yaratmaya konsantre olmaktadır ve daha sonra seçilen konumlanmaya ulaşacak fiziksel ve psikolojik içeriğe yönelmektedir. Ve son olarak tüm pazarlama stratejisine karar verilmektedir. Bu süreç fikirden konsepte ve oradan üretime ilerlerken sürekli olarak yenilenmekte, değiştirilmekte ve geliştirilmektedir. Tüm süreçte takım geri dönüp pazarı, konumu, ürünü ve teknolojiyi tekrar gözlemlemeye istekli olmalıdır. Önemli olan sürekli mahiyette öğrenmenin gerekliliğini görmektir.

3. Yeni ürün tasarımı entegre bir süreçtir

Yeni ürünün başarısı için pazarlama, mühendislik, Ar-Ge, üretim ve tüm fonksiyonlar birlik olmalıdırlar. Ar-Ge teknolojiyi sağlar fakat teknoloji sadece çalışabildiği zamanlarda iyidir. Mühendislik çekirdek fayda tekliflerinin müşterilere dağıtılmasını sağlamalıdır. Pazarlama müşteri istek ve ihtiyaçlarını tanımlamalı fakat bu bilgiler en kârlı çekirdek fayda değerlerini belirleyen mühendislik ile entegre şekilde belirlenmelidir. Üretim bölümü tasarım sürecinin erken evrelerinden itibaren tasarıma

entegre olmalıdır. Entegrasyon daha kaliteli ürünleri daha ucuza mal edilmesini ve markete daha erken girişini sağlamaktadır.

4. Öngörü ve anlama gereklidir

Eğer öngörüler tasarım süreci içerisinde pazarlama araştırmasının tek amacı olsaydı, müşteri girdisinin stratejik özeti gereksinimi olmazdı. Çünkü tasarım süreci tekrarlıdır ve yeni ürün takımları hata yapabilmektedirler, müşteri modelleri değerli bilgiler sağlayarak ürünün ve pazarlama stratejisinin çekirdek fayda teklifi dahilinde geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

5. Analizin seviyesi pazar zamanlaması ve tamamlanmışlığın arasındaki ilişkiyi yansıtmalıdır

Analiz üzerinde daha fazla zaman ve fon harcanması her zaman mümkündür fakat bu ürün çıkışını erteleyerek, ürünün fırsat penceresini kaçırmasına sebep olabilir. Detayların istenen seviyesi verilecek karara göre belirlenmektedir. En iyi model karar sürecine spesifik bir noktada en verimli girdileri verebilecek olan olmaktadır. Yüksek isabet erken konsept belirleme evrelerinde gerekli değilken, isabet ihtiyacı ürün ve pazarlama stratejisi test aşamasına yaklaşırken ki değerlendirmelerde daha önemli hale gelmektedir. Tüm belirsizlikler ortadan kaldırılamayacağı için tasarım üzerinde çok fazla zaman harcamak bir hata olabilmekte, fakat yetersiz müşteri girdisi güçsüz bir tasarıma ve zayıf pazar niteliklerine ve ürün özelliklerine yol açabilmektedir. Tüm bu problemler dengelenmelidir ki pazara giriş zamanı kısaltılabilsin ve ürün kalitesi düşmesin¹⁷².

6. Tasarım süreci yönetsel kararların niteliksel ve niceliksel tekniklerle karışımından oluşur.

Her bir yön, yönetsel kararlar, niteliksel girdi ve niceliksel analizler önemli olmaktadır. Hiçbir yön tek başına ayakta durabilmeye yeterli olmamaktadır. Karar

¹⁷² Rosenbloom, R. S., and Cusumano, M. A., (1987), “**Technological Pioneering and Competitive Advantage: The Birth of the VCR Industry**”, *California Management Review*, 29.

önemlidir fakat yolundan çıkabilir. Niteliksel teknikler kesindir fakat eğer yanlış probleme karşı bulunmuşlarsa, bu durumda yanlış sonuçları elde etmek kesin olmaktadır. Tüm bu yönleri doğru bir şekilde harmanlamak bir sanattır, fakat bir kere öğrenildi mi çok güçlü bir sanattır. Etkili yeni ürün takımı niteliksel ve niceliksel metotları ve yaratıcı düşüncüyü birleştirmektedirler. Yeni ürün yaratımı hem bir bilim hem de bir sanattır.

Bu altı nokta tasarım sürecini bir perspektif içinde tutmaya yardımcı olmaktadır. Dengeli bir karışım kullanarak tekniklerin koordineli olarak kullanılmasıyla organizasyon içindeki tüm fonksiyonların ve müşteri girdilerinin kullanımıyla temel problemi çözmede çok daha iyi bir noktada yer alınmaktadır. Bu temel problem başarılı bir yeni ürün tasarlamaktır.

2.4.2. Ürün Geliştirmede Tasarımın Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi

Pek çok yönetim stratejileri, pazarlama ve üretim arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Endüstri ve üniversitede yapılan çalışmalar pazar analizinin, müşteri beklentilerinin anlaşılmasının, teknolojiyi kullanımının etkin üretim için araç ve tekniklerin geliştirilmesinin öneminin farkında olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Firmalar için kalite, tüm fonksiyonların odaklandığı ve çapraz fonksiyonel ilişkilerin oluşturulduğu odak noktası haline gelmiştir.

Tasarımın son ürün için öneminin bilinmesine rağmen, tasarımın ürün geliştirme sürecindeki rolüne yeterince dikkat edilmemekte ve süreçteki diğer fonksiyonlar ile olan ilişkisi ise neredeyse göz ardı edilmektedir ¹⁷³.

Birbirinden farklı fonksiyonlarla başlayan projelerde, çapraz fonksiyonel süreçlerin geliştirilmesi gereklidir. Ayrıca araştırmalar projenin başarısının veya başarısızlığının bu fonksiyonlarının birbiriyle olan iletişimiyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yüzden yapı içindeki bu ilişkilerin dinamiklerinin

¹⁷³ R., Rothwell ve T.G., Whiston, “Design, Innovation and corporate Integration”, **R&D Management**, 20, 1990, ss.193-201.

özellikle tasarım fonksiyonu ile diğer kilit fonksiyonlarının iletişiminin incelenmesi gereklidir.

Tasarım fonksiyonun içinde bulunduğu ürün geliştirme çalışmalarında 3 temel tasarım disiplini bulunmaktadır. Ergonomi, mühendislik ve endüstriyel tasarım. Her ne kadar önem derecesi üründen ürüne değişse de, pek çok ürün bu alandan girdilerle oluşmaktadır ¹⁷⁴. Müşteri bir ürünü satın alırken tasarımın ve ürün geliştirme sürecindeki diğer fonksiyonlarının ürünün yapısına kattıklarını birbirinden ayırtıramamaktadır. Bu yüzden tutarlı bir tasarım yapabilmek için farklı disiplinlerin bütünleşmesi gereklidir.

2.4.2.1. Pazarlama – Tasarım İlişkisi

Ürün geliştirme sürecinin başından sonuna kadar, pazarlama ile tasarım arasında sürekli bir etkileşim var olmalıdır ¹⁷⁵. Tasarımcılar sadece rakipler, hedef kitle, fiyat ve ürünle ilgili bilgilere değil, düzenli olarak yenilenen müşteri karakteristikleri hakkındaki bilgilere de ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür bilgiler tasarımcılara yalın bir şekilde sunulmalı ve tasarımcıların tasarım için ihtiyaç duydukları bilgilere uygun olmalıdır. Bunu başarmak için sıkça önerilen, pazarlamanın tasarım sürecinin tamamını anlaması, ürünlerin firmanın var olan kapasitesi içinde üretilebileceğini kesinleştirebilmek için pazarlama ve üretimin arasında düzenli bir iletişimin yaratılmasıdır .

Pazarlamadan ürün geliştirme takımının geri kalanına kadar tüm bölümler için ürün bilgi iletişiminin ilk anlamı ürünle ilgili ilk özet bilgilerin ve ikincil spesifikasyonların kritik dokümanlar şeklinde tanımlanmasıdır. Slade, pazarlama bölümü tarafından oluşturulan iş tanımlarının açık ve mantıklı olması gerektiğine dikkat çekmektedir ¹⁷⁶, zira üstü kapalı ve belirsiz kaynaklar projede büyük sorunlar yaratmaktadır. Rosenthal'e göre de iş tanımlarının oluşturulmasından önce tartışmaların

¹⁷⁴ W., Barlow, **The Importance of Design**, The Design Council, Londra, 1989.

¹⁷⁵ D.S., Hopkins, "New Product Winners and Losers", **Research Management**, 1981.

¹⁷⁶ M., Slade, "Understanding the Brief", **Engineering**, 1989, s.230.

yapılması tasarıma bunun üzerinde yorum yapma imkanı sunmaktadır ve iş tanımları kabul edilmeden önce geribildirim yapılmasını sağlamaktadır.

2.4.2.2. Tasarım – Araştırma ve Geliştirme İlişkisi

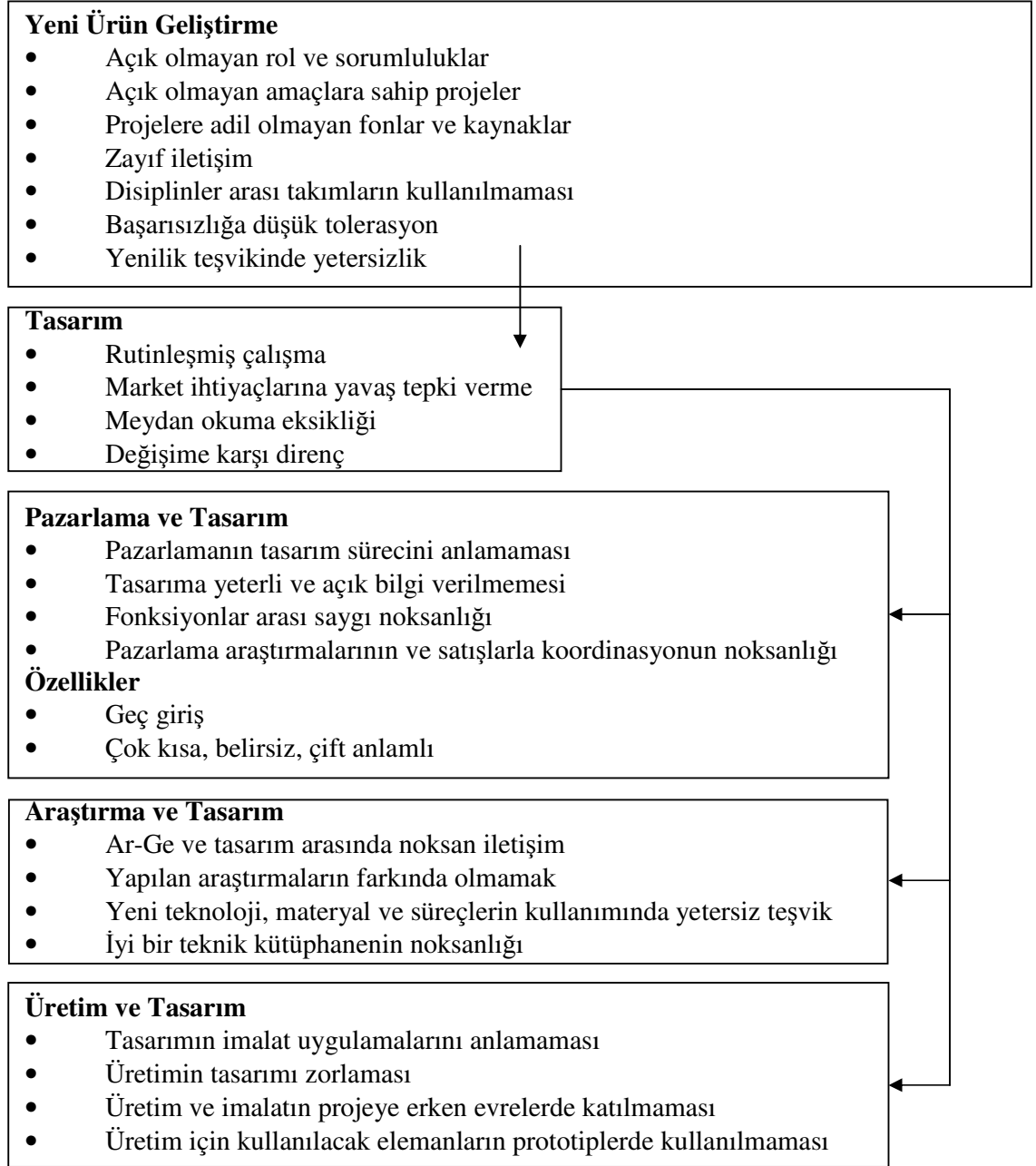
Pazarlama ile olduğu gibi, tasarım fonksiyonunun Ar-Ge ile de düzenli ilişki içinde olması gerekmektedir. Etkin bir çalışma için tasarımcılar projenin başlangıç aşaması boyunca işletme içinde yapılan araştırmaların farkında olmalı, konu ile ilgili dışarıda geliştirilen yeni malzemelerden ve süreçlerden haberdar olmalıdır. Ar-Ge ile görüş alışverişinde bulunmanın yanında gelecekte üretilebilecek yeni ürünlerle ilgili verileri oluşturan pazar araştırması ve veya pazarlama bölümleriyle de iletişim içinde bulunmalıdırlar¹⁷⁷.

2.4.2.3. Üretim – Tasarım İlişkisi

Araştırmalar yeni ürün geliştirme sürecine başlangıçtan itibaren üretim fonksiyonunun dahil edilmesinin ve tasarımla sürekli etkileşim içinde bulundurulmasının yararlı olduğunu göstermiştir (Francis ve Winstanley, 1988). Üretim ve tasarım bölümleri arasında oluşabilecek problemleri tartışmak için düzenli fikir alışverişi olmalıdır. Bu sayede oluşan sonuçlar tasarım ekibine son ürünün firma üretim sistemi için uygunluğunu doğrulamak için geri bildirim sağlamaktadır.

Şekil 43, bu fonksiyonlar içinde ve arasında oluşacak aksaklıkların oluşturacağı zayıflıkları anlatmaktadır.

¹⁷⁷ Hopkins, 1981, **a.g.e.**



Şekil 43: Fonksiyonlar İçinde Ve Arasında Oluşacak Aksaklıkların Oluşturacağı Zayıflıklar

Kaynak: M., BRUCE, W.G., BIEMANS, **Meeting The Challenge Of The Design-Marketing Interface**, Wiley&Sons, Manchester, 1995.

2.4.3. Müşteri İsteklerinin Tanımlanması

Ulrich ve Eppinger'e göre yeni ürün geliştirme sürecinde müşteri gereksinimleri ayrıntılarıyla açıklanabilecek bir metotla tanımlanmalıdır ¹⁷⁸. Bu metodun amacı:

Ürünün müşteri gereksinimlerine odaklanmasını sağlamak

Belirgin talepler kadar gizli veya belirsiz gereksinimlerinde tanımlanmasını sağlamak

Ürün spesifikasyonlarının doğruluğunu ortaya koymak için bilgi tabanı oluşturmak

Geliştirme süreci için arşiv kaydı yaratmak

Kritik faktörlerin gözden kaçmasını engellemek

Geliştirme takımının, müşteri beklentilerini doğru anlayacağı ortak dil oluşturmak olarak sıralanabilir.

2.4.3.1. Tüketici Pazarının Demografik ve Ekonomik Özellikleri

Kocabaş, Elden ve Yurdakul'a göre reklamcılar, halkla ilişkiler uzmanları, pazarlama uzmanları ve tasarımcılar hedef kitle ile sadece bilgilendirme yoluyla gerçekleştirilen bir iletişimi yeterli bulmamakta, bilgilendirmenin yanı sıra hedef kitlenin tutum ve davranışlarını istenen yönde "güçlendirmeyi"; tersi yönde ise bunu değiştirmeyi ya da hedef kitlede arzulanan yeni tutum ve davranışı oluşturmayı hedeflemektedir ¹⁷⁹.

Bu sebeple hedef kitleyi oluşturan bireylerin davranışlarını özellikle satın alma davranışlarını ortaya çıkaran, yönlendiren, biçimlendiren unsurların detaylı bir şekilde bu uzmanlar tarafından bilinmesi ve incelenmesi gerekmektedir. İnsan davranışını

¹⁷⁸ T., K., Ulrich, S., D., Eppinger, **Product Design And Development**, Second Ed, McGraw Hill, Newyork, 2000, ss. 49-82.

¹⁷⁹ F., Kocabaş, M., Elden, N., Yurdakul, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim, İstanbul, 2002, s.s. 67-83.

ortaya çıkaran tek bir etkenden söz etmek mümkün değildir. Çünkü insanı fiziksel ve sosyokültürel çevreden soyutlamak imkansızdır. Bu sebeple, kişinin davranışı bir taraftan onun kendi bireysel özelliklerinden etkilenmekte, diğer taraftan da içinde yaşadığı fiziksel ve sosyokültürel çevreden, bu bağlamda soluduğu iklimden etkilenmektedir¹⁸⁰.

Tüketici Pazarının Demografik Özellikleri

Demografik özellikler, hedef kitleyi istatistiksel olarak tanımlamaya ve bölümlendirmeye yardımcı olacak bilgileri kapsamakta ve daha çok hedef kitle hakkında bilgilenmeye başlayacağımız temel bir başlangıç noktasını işaret etmektedirler. Bu bilgiler hedef kitleyi kabaca tanımlamaya yardımcı olmaktadır¹⁸¹.

Pazar talebine dolayısıyla hacmine etki eden nüfusla ilgili başlıca özellikler şunlardır:

1. Toplam nüfus miktarı
2. Nüfusun coğrafi dağılımı
3. Nüfusun kentlere ve kırsal alana dağılımı
4. Nüfusun yaş dağılımı
5. Nüfusun cinsiyet dağılımı
6. Aile yapısı ve özellikleri (medeni durum)
7. Nüfusun diğer özellikleri (eğitim, meslek, v.b.)

Baldwin'e göre kişinin yaşadığı yer onun toplumsal alışkanlıklarını, geleneklerini, göreneklerini, giyimini, eğlence tarzını vb. etkilemektedir. Bu nedenle hedef kitlenin coğrafi dağılımı analizciler açısından önemlidir¹⁸². Hatta geniş bir bölge içinde olası

¹⁸⁰ S., Kadıbeşegil, **Halkla İlişkilerde Temel İlkeler**, Tükelmat, İzmir, 1987.

¹⁸¹ F., Kocabaş, M., Elden, N., Yurdakul, **a.g.e.**, ss. 67-83.

¹⁸² W. Barlow, **a.g.e.**

hedef kitlelerin şehir sakinleri mi, varoş sakinleri mi, yoksa kırsal kesim sakinleri mi oldukları ayrımlanmalıdır.

Nüfusun toplam miktarı, öncelikle tüketiciler tarafından tüketilecek toplam mal ve hizmet sayılarının belirlenmesi ve bunların hacimlerine göre uygulanacak pazarlama ve üretim planlarının yapılması bakımından önemlidir.

Nüfusun ülke içindeki coğrafi dağılımı da pazarlama ve üretim açısından önemlidir zira bu nedenle bölgelere göre talepte farklılıklar olmaktadır. Kentlere ve kırsal alanlara göre nüfus dağılımı ve ülkenin kentleşme durumu talebi etkilemektedir. Yaş dağılımı, farklı yaşlarda farklı ürünlere olan talepler nedeniyle tüketici ihtiyaç ve isteklerinin saptanmasında rol oynadığı gibi, cinsiyet dağılımı da bu konuda etkili olmaktadır ¹⁸³.

Tüketici Pazarlarının Ekonomik Özellikleri

Demografik özellikler, pazarla ilgili olarak toplam talep hakkında genel bir fikir verse de, ekonomik etkenlerin talep üzerinde çok önemli rolleri var olmaktadır. Bir kimsenin geliri, diğer bir deyişle satın alma gücü varsa, ancak o zaman mal ve hizmetlerin alıcısı olabilmektedir. Pazarı etkileyen başlıca ekonomik faktörler ve ekonomik özellikler şu şekilde sıralanmaktadır ¹⁸⁴ :

1. Genel ekonomik durum
2. Gelir
3. Gelirin dağılımı ve değişmesi
4. Tüketici kredileri
5. Harcama biçimi

¹⁸³ W. L., Wilkie, **Consumer Behaviour**, Wiley and Sons, University of Florida, 1986.

¹⁸⁴ Z., Hatipoğlu, **Temel Pazarlama**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

Genel ekonomik durum, ekonomideki değişmeler (enflasyon, faiz oranları vb.) ve Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) tüketicilerin satın alma ve tüketim eğilimlerini etkilemektedir. GSMH, ekonominin yıllık işleyişinin bir ölçüsü olup, işletmelerin ve devletin yaptığı harcamalara göre belirlenmektedir.

Genelde bireylerin eğitim, meslek ve gelir durumlarının birbirleriyle paralel gittiği kabul edilmektedir. İyi bir meslek sahibi, eğitim düzeyi yüksek, gelir düzeyi de yüksek olan bireylerin daha çok kaliteye önem vererek fiyatı ikinci plana itecekleri bir gerçek olarak gözlenmektedir. Ancak bireylerin gelir durumu incelenirken, gelirin kişisel gelir mi, toplam aile geliri mi olduğu, bu geliri harcamada kişisel kararların mı, ortak kararların mı etkili olduğu da belirlenmelidir¹⁸⁵.

2.4.3.2. Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Gözden geçirilmiş demografik ve ekonomik özellikler pazarlamacılar için çok yararlı bilgiler vermekle beraber tüketicilerin birbirlerinden farklı davranışlarını açıklamamaktadır. Tüketici neden “A” marka malı “B” malına tercih etmektedir? Bazen, tüketicinin kendisi bile satın alma davranışının gerçek sebeplerini bilmemektedir. Ama önemli tüketici ihtiyaçlarını ve davranış biçimlerini anlamak, işletmenin pazarlama ve ürün geliştirme çabalarını onlara yöneltmek bakımından büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde genel olarak işletmecilikte geniş ölçüde davranış biçimlerinden yararlanılmakta ve konular, disiplinler arası bir yaklaşımla açıklanmaya çalışılmaktadır. Tüketicinin satın alma kararlarında sosyal, psikolojik ve kişisel nitelikteki çeşitli faktörlerin güçlü etkileri görülmektedir. Bunlar analizcilerin kontrol edemediği fakat alım kararına etkisi göz önünde bulundurulması gerekli faktörler olmaktadır. Bunlar Kocabaş, Elden ve Yurdakul tarafından şöyle sıralanmaktadır¹⁸⁶:

1. Sosyal Faktörler (kültür ve alt kültür, sosyal sınıf, referans grupları, roller ve aile)

¹⁸⁵ Z., Hatipoğlu, **a.g.e.**

¹⁸⁶ F., Kocabaş, M., Elden, N., Yurdakul, **a.g.e.**, ss. 86-88.

2. Psikolojik Faktörler (motivasyon, algılama, tutumlar, öğrenme ve kişilik)

3. Kişisel Faktörler (demografik ve durumsal faktörler)

Tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen sosyal faktörlerin başlıcaları: kültür ve alt kültür sosyal sınıf, referans grupları, roller ve ailedir.

Tüketici davranışlarını yeterli düzeyde açıklayan bir psikolojik teori bulunmamasına rağmen, psikolojide yararlanılabilecek çeşitli teori ve kavramlar vardır. Bunlar :

1. Öğrenme

2. Güdüleme

3. Algılama

4. Alışkanlık

5. Kişilik

Müşteri davranışlarının tanımlanması ile ilgili çok sayıda model ve yaklaşım bulunmaktadır. En basitinden en karmaşık yapıya doğru söz konusu modelleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

A. Ekonomik Modeller

1. Mikro Ekonomik Modeller

2. Psikoekonomik Modeller

3. Sosyoekonomik Modeller ¹⁸⁷

B. Davranışsal Modeller

4. Öğrenme Modeli

¹⁸⁷ F., Kocabaş, M., Elden, N., Yurdakul, a.g.e.

5. Psikoanalitik Model

6. Sosyoekonomik Model

2.4.4. Algısal Haritalama

Müşteri bilgilerini çevreleyen ölçüm konuları hakkında temel bir anlayışa sahip olunduğunda tasarım sürecindeki her bir birleşeni incelemek için hazır duruma gelinmiş demektir. Burada belirleyici kapsam ÇFT olmaktadır ve müşteriler için değer yaratabilecek kalite ürünlerini oluşturma çabaları rekabetçi alternatiflerden daha iyidir. Bu bölümde, algısal haritalar, ÇFT'nin müşterilerin tercihleri ile ilişkisinin anlaşılmasını sağlayacak bir araç olarak sunulmaktadır.

2.4.4.1. Müşteriler Algılamalara Dayanarak Satın Alması

Televizyon izlenen herhangi bir durumda ya da gazete veya dergi okunduğunda çeşitli yargılarla karşılaşmaktadır¹⁸⁸. Televizyon açılıp, üzerinde uçuşan bir elbise bulunan güzel bir genç kadınının Sen Nehrinin üzerindeki bir köprüden karşıdan karşıya geçerken görüntülendiği bir reklam fark edilebilir. Arka planda Puccini Aria melodisiyle, O mio babbino caro sözleri izleyici kendisine çekmektedir. Birden bire izleyicilerde Paris'e romantik bir gezi yapma isteği uyanmaktadır. Reklamın sponsoru Tott, şampanyasını tatma isteğinin sizde uyanmasını dilemektedir. Başka bir kanal açıldığında, size ferah temizlik hissini veren Ivory sabunları görülmektedir. Yine kumandayla oynadığında “oldukça güçlü ve kalın ve pek çok gözü bulunan” Glad çantaları izlenmektedir.

Televizyon kapatılıp, bilgisayar dergisi karıştırılmaya başlandığında Borland Paradox veri yazılımının son versiyonunun okuyuculara “limitsiz güç” verdiğini söyleyen reklamı veya kişisel bir bilgisayar markasının “kışkırtıcı performans” sağladığı veya bir video kartının “bütün spektrumun “görülmesini sağladığı okunmaktadır. Business Week adlı dergide, diş macunu, tıraş köpüğü, ayakkabı boyası veya tarak gibi malzemelerin tam sayfa reklamları fark edilip, British Havayollarının başarılı sunumlar

¹⁸⁸ Urban, Hauser, a.g.e.

için araçlar sağladığını okunmaktadır. Kariyerinde özel bir şirket jetine sahip olmayı hak edecek kadar başarılı olabilenler için Gulfstream 4 jeti bir seçenek olarak okuyucuların karşısına çıkmaktadır. Biraz daha alçaktan uçulduğunda, Toshiba'nın okuyuculardan "kaliteye daha fazla önem vererek düşüncelerini " istediğini ve Boston bankasının "gücümüzü sizin çalışmalarınız için artırıyoruz" sözlerini görülmektedir.

Wall Street Journal'da, United Airlines'ın "Japon karakteri"ni müşterilerine getireceğini belirttiği ve Bertram- Trojan şirketinin " asla bir çocuğu bir adamın işini yapmaya gönderme" dediği gemi reklamları görülmektedir. New York Times'ta U.S. Athletics'in "ayağınıza kadar Limuzin kiralama" reklamı ve bir cep telefonu firması ürünlerinin "arayanı beklemede tutma ve arayanı tutma" özellikleri arasındaki farkı ortaya koyduğu reklamı görülmektedir.

Bu reklamların iddiaları, firmaların müşterilere önerdikleri kazançları belirtmeye çalışmak ve rekabetçi ortamda kendi farklarını ortaya koymaktır. Borland'ın reklam amacı, rekabetçi bilgi tabanı programlarının yapabildiği her şeyi yapabildiklerini, ancak yazılımlarının kullanımının ve öğrenilmesinin daha kolay olduğunu bildirmektir. Rekabeti dile getirmemektedirler, ancak diğer yazılım dillerinin zorluğuna bir gönderme yapılmaktadır.

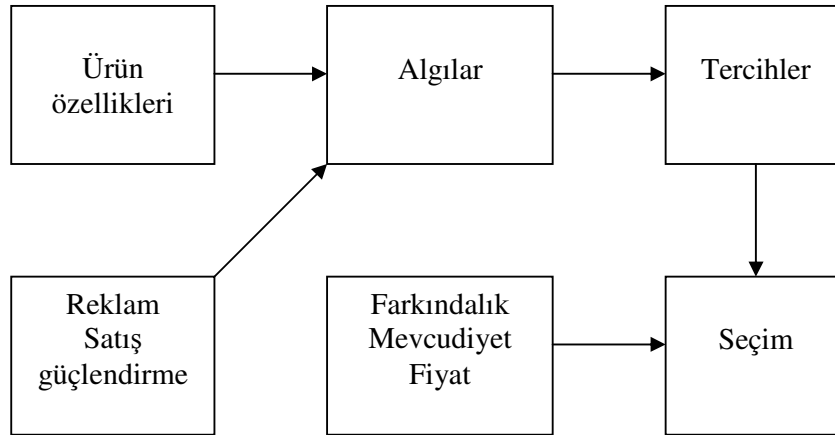
Yeni bir ürün için konum belirleme oldukça önemlidir. Sadece yeni bir ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılaması yetmemektedir, aynı zamanda, rekabetten çok daha iyi şeyler yapabilmelidir. Başlangıçta tanıtıldığında, Sure deodorantı kendini diğer markalardan daha kuru olarak sunmuştur ve reklamlarında, tüketicilere bir koltuk altına Sure deodorantını diğer koltuk altına ise son kullandıkları deodorantı denettirmekteydi, tüketicilerinin farkı fark edeceklerinden "eminlerdi". Tanıtım başarılı olmuştu çünkü ürün oldukça etkili bir kuruluk sağlamaktaydı ve ürünün deneme boyutundaki örnekleri evlere büyük çapta dağıtılmıştı.

Sure'un kalabalık deodorant piyasasında farklı bir pozisyon elde etmesi oldukça zor olmuştur fakat Sure'un sağladığı hem ÇFT içerisindeki hem de ÇFT'nin uygulanmasındaki var olan özellikler mevcut ürünlerin geçilmesinde büyük avantaj sağlamıştır.

Öznel Kazançlar Ve Nesnel Özellikler

Bütün örnekler, “limitsiz güç”, “kışkırtıcı performans” gibi öznel kazançlar açısından bildirilmektedir. Piksellerin (ekrana yansıyan kare miktarı) sayısı (video kartı/monitör) veya kimyasal içerikler (deodorant) gibi özellikler önemlidir, ancak önemli olmalarının sebebi nesnel kazançlar sunmalarıdır. Bu felsefe Şekil 44’de Brunwick’in Lens modeli olarak bilinen müşteri davranışı modeline dayanmaktadır.

Lens modeli müşterilerin tercihlerini öznel algılamalara dayanan ürünlere göre oluşturduklarını bildirmektedirler. Bu algılamaları ürünün özelliklerine ve iletişimlere (reklamlar, satış gücü, ağızdan çıkan sözcükler, PR, dağıtım kanalları) dayanarak ürünleri hakkında aldıkları karmaşık ipuçlarını eleyen “lensler” olarak kullanılmaktadırlar. Bu yüzden, tercihleri etkilemek için, algılamalara dayanarak, ÇFT seçmeliyiz ve ÇFT özelliklerini göz önünde bulundurarak gerekli iletişim yöntemlerini uygulamalıyız.



Şekil 44: “Lens” Modeli

Kaynak: Urban ve Hauser, a.g.e., 1993

Tabi ki de, müşteriler en çok tercih ettikleri ürünü almayabilirler. Bu ürünler çok pahalı olabilmekte veya her zaman bulunamayabilmektedirler. Bu yüzden, Lens modeli, tercihlerin fiyat/değer düşünceleri ile bilinçlilik ve bulunabilirlik gibi kısıtlamalarla

ılımlılaştırıldığını açıkça göstermektedir. Satış amaçlarının başarılı olması için, ürün, servis, dağıtım ve iletişiminin devamlı olması ve ÇFT'yi verebilmesi gerekmektedir.

Faydalar Ve Değer

Müşteriler Lens modelinde gösterildiği gibi algılanan faydalara göre satın almaktadırlar. Ancak, faydalar genellikle pahalıdır, dağıtılması maliyetlidir ve sonuç olarak ortaya çıkan fiyattan dolayı müşterilerin alım gücüne ters düşebilmektedir. Değer kapsamı ödenen fiyata karşı kazançlardan biridir.

Algısal haritalar, görsel olarak, müşterilerin algılamak ve ürünleri değerlendirmek için kullandıkları boyutları özetlemekte ve rekabetçi ürünlerin nasıl bu boyutlara yerleştirildiğini belirlemektedirler. Boyutların sayısını, bu boyutların isimlerini, başka hangi müşteri ihtiyaçlarının boyutları oluşturduğunu, rekabetin nereye yöneldiğini ve yeni ürünün doldurması için nerede boşluklar olduğunun bilinmesi gerekir. Anahtar faydalar üzerinde durarak ve rekabete açık bir karşılaştırma getirerek algısal haritalar ÇFT'nin farklı bir avantaj sağladığını göstermektedir.

Değer haritaları, algısal haritalardaki bilgiyi çoğaltarak değerlendirmektedir. Örneğin, IBM kişisel bilgisayarları, aşırı güvenilir, bütün yazılımların kullanılabildiği ve onarılması kolay olarak algılanan bir pozisyona sahiptir ve IBM grupları iyi satılır çünkü bu algılamalar müşterilerin, bu ürünlerin daha iyi değer sağladıklarını düşünmelerine yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde, özel işaretli aspirin Bayer gibi markalı aspirinden daha değerli olarak algılanabilir.

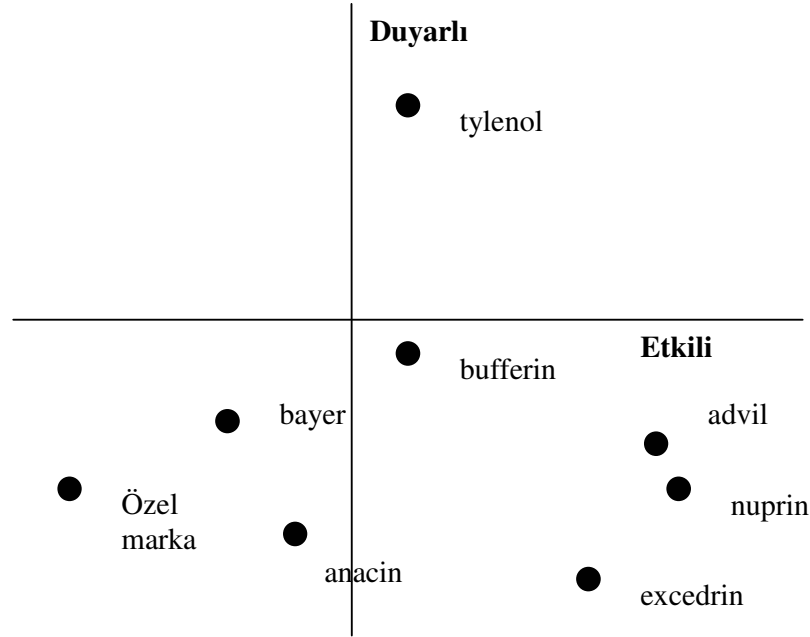
Değer haritaları, kazanca karşı fiyat dengelerini “dolar başına kazanç” temeli üzerinde ürünleri göstererek simgelemektedir. Örneğin, eğer A ürünü, 4 birim “etkililiği” 2 dolarlık ücrete veriyorsa dolar başına 2 birim “etkililik” sunuyor demektir. Başka bir ürün 1 dolar için 3 birim “etkililik” sunabilir. Piyasa parçasının bir tanımının verildiği gibi, değer haritaları kazanç ve ücret arasındaki ilişkiyi fark etmeye yardım eden bir disiplin sağlamaktadır. Algısal haritalarla bağlantılı olarak kullanıldığı zaman, değer haritaları önemli stratejik bilgi sağlamaktadırlar.

İlk olarak algısal haritalara dönüp, anahtar yönetsel kapsamları sağlamadaki rolleri incelenmeli ve daha sonra da değeri haritaları içindeki oluşumları tartışılmalıdır. Bir sonraki bölümde müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için gerekli olan analitik yöntemler sunulmaktadır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşilere göre ayrılmalı ve algısal ve değeri haritaları oluşturulmalıdır.

2.4.4.2. Algısal Haritalar

Örnekler

Algısal haritalar, ürünlerin pozisyonlarını bir grup müşteri ihtiyacına göre göstermektedir. Şekil 45, “etkililik” ve “hafiflik” boyutlarına göre ağrı kesicilerin markalarını gösteren algısal bir haritadır. “Etkililik” güçlü, hızlı, uzun süreli rahatlama gibi daha ayrıntılı istekleri göstermektedir. “Hafiflik” ise, ürünün müşterinin midesini üzmeyecek, kalp yangısına sebep olmayacağı algılamalarını yansıtmaktadır. Tylenol diğer markalarla karşılaştırıldığında en narin olanı olarak algılanmaktadır. ÇFT için bir pozisyon belirleme fırsatı görünmektedir. Eğer bir ürün ve piyasa kampanyası hem hafiflik hem de etkililik üzerinde inanılabilir iddialar ortaya koymak üzere geliştirilmiş ise eşsiz bir pozisyon elde edilebilir. Aslında, Extra Güçlü Tylenol ürünü bu boşluğu doldurma girişimiyle tanıtılmıştır.

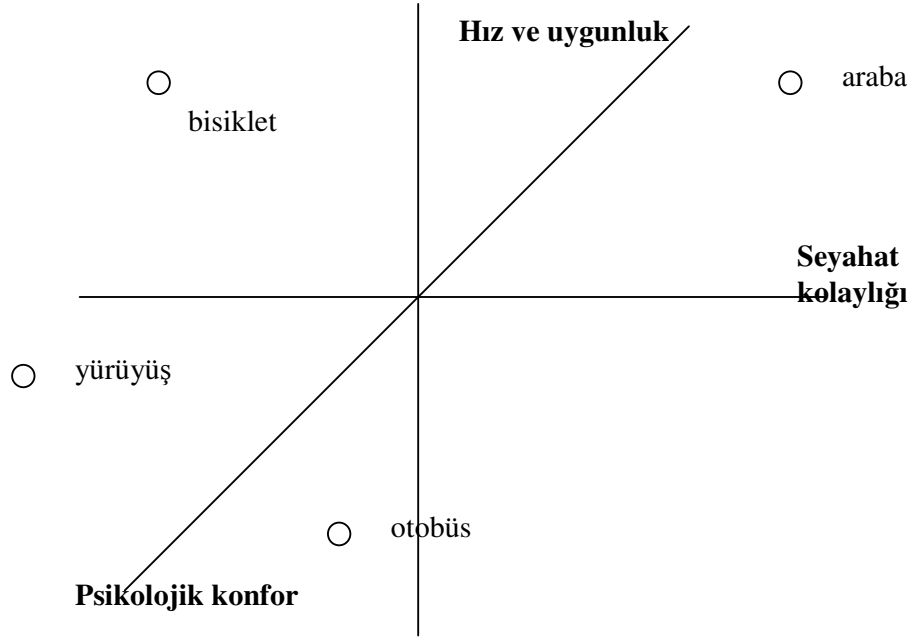


Şekil 45: Ağrı Dindiricilerin Algısal Haritası

Kaynak: Urban ve Hauser, a.g.e.,1993

Algısal haritalama sadece satın alınan tüketici ihtiyaçları ile sınırlı olmamaktadır. Hizmetler ve endüstriyel ürünler de algısal haritalarla gösterilebilmektedir. Şekil 5.6, taşıma hizmetlerinin üç temel ihtiyaç üzerinden müşteri ihtiyaçlarına ilişkisini göstermektedir.

1. Hızlılığı ve uygunluğu, bir seyahat türünün zamanında servis sağlayarak tüketicileri gidecekleri yere hiç bekletmeden götürme, ihtiyaç olduğunda bulunma sağlama ve tüketicilerin istedikleri gibi gelip gitmelerini sağlama gücünü yansıtmaktadır.
2. Seyahat kolaylığı, doğru ısı, kötü hava şartlarından hiç etkilenmeme, yorucu olmama, bagajları kolay taşıma veya çocuklarla birlikte kolay seyahat gibi unsurları içermektedir.
3. Psikolojik rahatlık ise, rahatlama, saldırıya maruz kalma konusunda endişelenmeme ve başkaları tarafından rahatsız edilmeme gibi durumları içermektedir.



Şekil 46 : Toplu Taşıma Servisinde Algısal Harita

Kaynak: HAUSER, J. R., WISNIEWSKI, K., **Consumer Analysis For General Travel Destinations**, Technical Report, North Western University, Evanston, 1979.

Toplu taşıma kullanımını artırmaya çalışan bir yönetici veya toplum planlamacısı Şekil 46'daki tüketici algılamalarını, kolay kullanım, çabukluk ve rahatlık açılarından inceleyerek geliştirilmek ihtiyacı içinde olan noktaları görebilmektedir. Var olan otobüs sistemini değiştirmek veya daha hızlı, daha rahat ve daha kolay kullanılır olan yeni bir servis türü bu şekilde geliştirilebilir ve topluma tanıtılabilir.

2.4.4.3. Değer Haritaları Ve Müşterinin Öncelikleri

Pek çok yeni ürün, gelişen teknolojiyi veya müşteri kazançlarına rekabetçi ürünlerden daha iyisini veren özellikleri kullanmaktadır. Diğer yeni ürünler aynı kazançları daha düşük maliyete veren süreçsel gelişmeleri kullanmaktadır. Böyle yeni ürün fırsatlarını tam olarak değerlendirmek için, hem fiyat özellikleri hem de temel kazançlar düşünülmelidir. Değer haritaları, fiyatı yeni ürünün algısal pozisyonuna yerleştirecek bir araç sağlamaktadır.

Değer Öncelikleri

“Ne için ödersen onu alırsın”, “Paramın değerini karşılayan şeyi satın almak istiyorum”, “Harcanan paraya iyi değer”, “Param için en çoğunu istiyorum” ve benzeri cümleleri oldukça fazla duyulmaktadır ¹⁸⁹. Böyle cümleler müşterinin değer konusundaki endişelerini yansıtmaktadır ve bu, ürünün yararları ve ürün için ödenen para arasındaki dengeyi oluşturmaktadır.

Değer veya net değer yargısı, tüketicinin pek çok ürün arasından seçerek bütünü toplamak istemesindeki bütçe probleminden gelmektedir. Örneğin, tipik bir tüketici bir araba, donanım, ev gereçleri, video ekipmanı, yiyecek, kıyafet ve bunun gibi ürünlerden para artırmak isteyebilir. Müşteri bunu en fazla kazanç sağlayacak şekilde yapmak istemektedir.

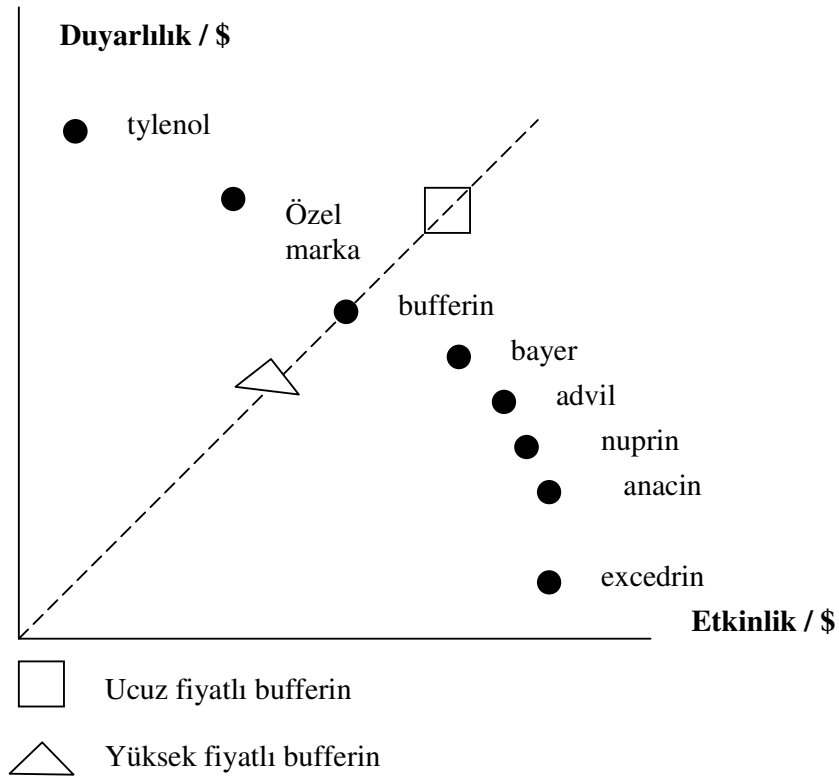
Değer Haritaları

Ağrı kesicilerin algısal bir haritası olan Şekil 45’i gözden geçirildiğinde, bu haritada Tylenol’un en fazla hafifliği ve Advil ile Nuprin’in ise en fazla etkililiği sağladığı görülmektedir. Bufferin iyi bir birleşimdir ve Bayer ve Anacin’in Tylenol ile Bufferin’in (her biri hem daha fazla hafiflik hem de daha fazla etkililik sunmaktadır) gücünün altında kaldığı görülmektedir. Özel damgalı Aspirin bu iki algılanan boyutta hep de en azını sağlamaktadır ve haritadaki hemen hemen her marka tarafından etkisizleştirilmiştir. Eğer bu 8 markanın hepsi aynı şekilde fiyatlandırılırsa, çok az müşterinin Bayer, Anacin veya özellikle özel damgalı markaları satın alması mantıklı olarak görülmektedir. Ancak, bu tüketiciler bu markaları satın almaktadır! Öyleyse bu noktada mantık; etkililik ve hafifliğin yanı sıra fiyatı etkenin de düşünülmesi gerektiğidir.

Algısal Boyutlar ve Fiyat: Fiyatların birim doz başına göre belirlendiği ve algısal haritanın her boyuttan en düşük olan markanın haritanın kaynağını belirlediği düşüncesi ile her markanın pozisyonu fiyatına bölündüğünde değer haritası elde edilmektedir. Bu

¹⁸⁹ G. L., Urban, J. R., Hauser, (), **Design and Marketing of New Products**, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993,ss. 152-318.

işlemin yapıldığı ana ait olan algı haritası Şekil 45'in yine o ana ait piyasa fiyatlarına bölünmesiyle elde edilmektedir ve Şekil 47'de gösterilen değer haritası ortaya konulmaktadır. Hiçbir markanın her iki boyutta başka bir markanın baskınlığı altında kalmadığına dikkat edilmelidir. Mantıklı bir tüketici her markayı seçmek için bir sebep bulmaktadır, bunu da dolar başına verilen hafiflik ve yine dolar başına verilen etkililik arasında kurmak istedikleri dengeye dayanarak yapmaktadırlar.



Şekil 47 : Ağrı Kesiciler İçin Değer Haritası

Kaynak: Hauser ve Urban,a.g.e.,1986

Kazanç ve fiyat arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için, Bufferin'in fiyatında bir değişme olduğunu düşünülmelidir. Bufferin'in fiyatı düşürülürse, tüketiciler dolar başına daha fazla etkililik ve hafiflik yani daha fazla değer elde etmektedirler. Bu Şekil 47'de bir kare ile gösterilen pozisyonun dışına doğru bir hareketle sunulmaktadır. Bufferin'inin fiyatı artırılırsa tüketiciler yine Şekil 47'de üçgen ile gösterilen bir içeri

pozisyonla hareket eden markadan daha az değer elde etmektedirler. Bu şekilde yöneticiler Bufferin'inin fiyatını tüketicilerin ilgisini çekecek doğrultuda konumlandırıran bir fiyat değişimini yapabilmektedirler.

Değer Haritalarının Kullanımı :

Değer haritaları yeni ürün ekibine ürünleri için başlangıç fiyatı koymalarını sağlayacak bir araç olmaktadır. Yeni üründe başarılı olmak için yeni ürünün müşteriye daha üstün değer sağlaması gerekmektedir. Bunun anlamı, kazanç/fiyat oranının yüksek olması gerektiği ve ürünün değer haritasında başka ürünün egemenliği atında kalmayacağı şekilde yerleştirilmesi gerektiğidir.

Kesin fiyatlar çeşitli durumlara bağlıdır. Eğer fiyatlar çok düşük belirlenirse, müşteriler çok yüksek değer elde edeceklerdir, ancak firma ürün kâr payından yeterli bir noktaya ulaşamayacaktır. Ancak, yüksek hacimler için üretim etkinliği varsa veya firma üretim maliyetini düşüren bir deneyim eğrisini kullanmayı düşünüyorsa, piyasada uygulanması makul görünen düşük bir fiyat kullanılabilir. Başka bir konu da rekabetçi karşıdır. Düşük fiyatlar kazançsız fiyat savaşlarına sebep olan rekabetçi misillemeler ortaya çıkarabilmektedir. Rekabetçiler, daha yüksek kazanç sağlamak üzere hacimlerini korumak için yüksek fiyatlar belirlerse bu da doğru olabilmektedir. Hepsi de fiyat kararının oldukça karmaşık olduğunu söylemektedirler, değer haritası bu karar için önemli bir kaynak olmaktadır.

Değer haritaları, algısal haritalarla ortak bir güç oluşturmak üzere kullanılmalıdır, çünkü değer haritaları güçlü yargılar oluşturmaktadırlar. Bir değer haritası çizildiğinde algısal boyutların 2 dolar için 4 birim, etkililiğin 1 dolara 2 birim etkililikle aynı olduğu görülmektedir. Ancak bu her zaman doğru olmayabilmektedir. Bu noktada ekibin hem algısal hem de değer haritalarındaki bilgileri ürünün temel kazanç önerisini oluşturabilmek için kullanması gerekmektedir. “Sıfır-nokta”nın seçimi ve kullanılacak ücret seçimi gibi başka teknik endişeler de vardır. Şekil 5.7’de harita kaynağı, algısal haritanın alt sol noktası olarak seçilmiştir. Bu seçim, deneysel olarak işe yaramıştır, ancak değer harita pozisyonları sıfır noktası seçeneğine hassas olabilmektedir. Başka bir endişe de her zaman tek bir fiyatın bulunmaması olmaktadır.

Paket boyutları markalar arasında ve hatta aynı markanın ürün yelpazesi içinde değişebilir; bazı paket içerikleri veya ilaçlar konsantredir, diğerleri değildir ve fiyatlar bölgeye göre veya başka unsurlara göre değişebilmektedir. Uygulamada en iyi tercih kullanım başına ortalama fiyat gibi görünmektedir. Örneğin, şekil 5.7’de 100 tabletli paketlere dayanarak doz başına ortalama bir fiyat kullanılmıştır. Dolar başına boyutların sorunlu olduğu durumlarda yedek bir yaklaşım algısal haritaya ücret boyutu eklemektir. Bu algısal haritayı daha karmaşık hale getirmektedir, ancak pek çok piyasada fiyat dengelerini önemli kılmaktadır.

2.4.5. Stratejik Ürün Konumlandırma ve Müşteri Tercihleri

Algısal haritalar ve değer haritaları, müşterilerin ilgilendiği fayda boyutlarını belirlemekte, rekabetçi yer edindirmeyi göstermekte ve rekabetçi avantaj için fırsatlar sunmaktadırlar. İlişki diyagramlarından veya müşteri çeşitlerinden anlaşılan operasyonel müşteri ihtiyaçları mühendislerin amaç pozisyonu yakalayabilecek bir ürün tasarımlarına yardımcı olmaktadır. Ancak, haritalar en iyi pozisyonun hangisi olduğunu veya hangi müşteri ihtiyacına en fazla önceliğin verilmesi gerektiğini söyleyememektedirler. En merkezi fayda önerisini seçmek için müşteri tercihleri ile ilgili bilgiye sahip olunması gerekmektedir.

2.4.5.1. Müşteri Tercihleri Ve Ürüne Yer Edindirme

Algısal haritalar ve değer haritaları, etkililik ve hafiflik boyutlarındaki boşlukları hafifletmek için yeni ürün fırsatları belirlemiştir. Oldukça etkili bir ağrı kesicinin veya oldukça hafif bir ağrı kesicinin veya her ikisinin ya da hiçbirinin bulunmaması bir fırsat olabilir. Bu tüketicilerin etkililik ve hafiflik arasında oluşturdukları dengeye bağlı olmaktadır. Doğru seçim oldukça başarılı bir yeni ürün oluşumuna yol açabilmekte, ancak yanlış bir seçim mali bir felakete sebep olabilmektedir. Tüketici tercihlerinin analizi yöneticiye bu seçimi yapması için gerekli olan bilgiyi vermektedir. Örneğin, bütün tüketicilerin, etkililiğin oldukça önemli olduğunu ve hafifliğin hiç önemli olmadığına inandıkları bir durumda etkililiğe dayanan bir yer edindirme stratejisinin yüksek satış hacmine sahip olması daha yüksek olasılık olarak gözükmektedir. Farklı grupların boyutlara farklı önemler verdiğini gösteren bir analiz varsa, pozisyon seçimi,

grupların boyutuna ve her grubun her boyuta verdiği önemin ne kadar güçlü olduğuna dayanmalıdır. Eğer birden fazla büyük grup varsa, en iyi strateji iki veya daha fazla önerinin olacağı bir ürün çizgisinde olabilir.

Amaç grupların tercihleri ile ayrılmasına “fayda ayrımı” denmektedir.¹⁹⁰ Bu ayırım, piyasa yapısı ayırımı ile ilişkilidir. Fayda ayrımı, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve ürün tasarlama ile ilgili stratejik kararların merkezini bölmektedir. Bu ayırım demografik ve psikografik değişkenler veya kullanım değişkenleri ile ilişkili olabilirse, iletişim ve dağıtım stratejilerinin hedeflenmesi o kadar daha iyi olabilmektedir. Ancak, doğrudan bir bağlantı bulunmasa bile, kazanç ayrımı bir ürün veya ürün yelpazesi için en iyi yerleştirmeleri belirlemektedir.

Müşteri tercih ölçütleri hangi algısal boyutların müşteriler için en önemli olduğunu göstermekte ve yeni ürün ekibine bir pozisyonu amaçlamakta yardım etmektedirler.

Özellik temelli ölçütler ve doğrudan ölçütlerle ilgili analizler, amaç pozisyonuna gidilmesinde en etkili araca odaklanılmasını sağlayacak mühendislik tasarımı için son derece önemli olmaktadır. Fayda ayrımı piyasanın hedefi üzerine mi yoksa piyasanın geneli üzerine mi odaklandığını belirlemektedir.

2.4.5.2. Ürüne Yer Edindirmenin Stratejik Rolü

Yönetimsel İhtiyaçlar

Yeni bir ağı kesici geliştirilmesi sürecinde bilinen odur ki etkililik ve hafiflik anahtar unsurlar olmaktadır, ancak hangi boyut üzerine odaklanılacağı bilinmemektedir. Öncül belirlemenin bir yolu çeşitli farklı ürünler geliştirmektir (10 adet ürün ve her birine farklı pozisyon). Tüketici reaksiyonunu ölçüp en iyisi seçilebilir. Ancak, böyle bir deneme ve hata yöntemi maliyetlidir ve zaman tüketicidir. Bununla beraber grubun içindeki en iyi konsept bilindiğinde dahi, neden müşteriler tarafından o

¹⁹⁰ R. I., HALEY, “ Benefit Segmentation: A Decision Oriented Reserach Tool”, **Journal of Marketing**, 1968.

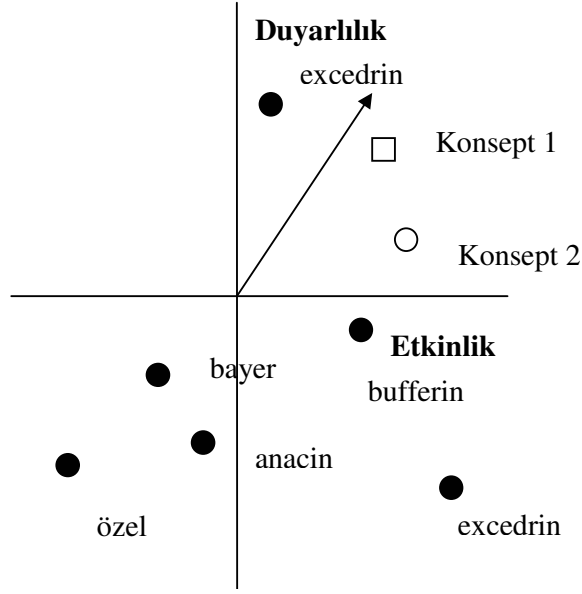
konseptin seçildiği, nasıl geliştirilmesi gerektiği veya bir 11. konseptin daha mı iyi olabileceği bilinmemektedir.

Alternatif bir deneme ve hata Şekil 48'de gösterilmektedir. Şekil 48a'da gösterilen ok "ideal vektör" olarak adlandırılmaktadır ve piyasanın etkililik ve narinliğe nasıl reaksiyon gösterdiğini temsil eden ilgili dengeleri göstermektedir. İdeal vektör etkililikten çok narinliğe doğru açı kazandığından ortalama olarak pazarda narinliği ölçüt alan bir ürünün daha fazla tüketici çekeceğini söylemektedir (fiyatları aynı düşünülmüştür). 1. konseptin satış amacına ulaşması ikinci duruma göre daha olasıdır. Ayrıca, 1. konsepti ideal vektöre paralel tutmak başarılabilirse daha da çok satış oranı sağlanabilmektedir.

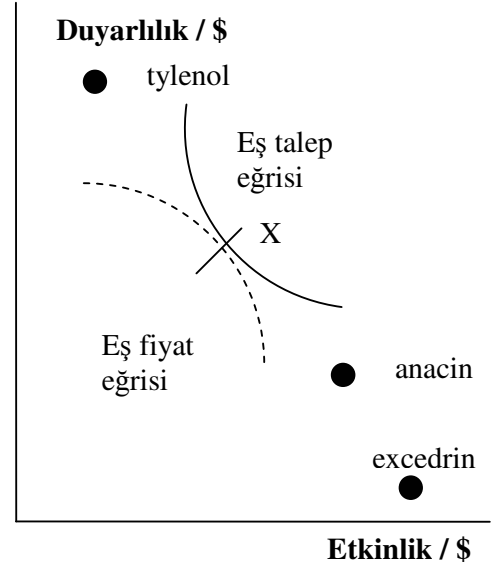
Ancak, 2. durumun 1. durumdan daha ucuza mal edilebileceği düşünüldüğünde o zaman "2. durum daha kazançlı olmayacak mı" sorusu akla gelmektedir? Şekil 48b, ürün geliştiricisinin gözünden bazı maliyet/pozisyon dengelerini göstermektedir. Şekil 48b'nin bir değer haritası olduğuna dikkat edilmelidir. Değer haritası fiyatı da göz önüne almak için kullanılmaktadır. Ücreti göz önüne almak haritadaki bir pozisyondan satışların hesaplanabilmesini sağlamaktadır (alternatif olarak, üç boyuta odaklanma, etkililik, hafiflik ve ücret). İlk olarak, her potansiyel ürün pozisyonu tahmini satış değerleriyle işaretlenip, aynı satışa sahip pozisyonlar birleştirilmektedir. Eşit satış potansiyeli noktaları şekil 48b'deki katı çizgi gibi eş-istek eğrisi başlatılmaktadırlar. Bu eğrideki her nokta aynı gelir miktarını vermektedir ve en kazançlı nokta da ürünün en ucuza mal olacağı nokta olmaktadır. Benzer şekilde, yansıtılan üretim (ve tasarı) maliyetleri de hesaplanabilmektedir. Şekil 48b'de noktalı çizgilerle gösterilen böyle bir eğriye "eş-maliyet" eğrisi denmektedir. Eş-maliyet çizgisi üzerindeki her noktanın maliyeti aynı olduğu için en fazla kazancı başlatacak olan nokta en kârlı nokta olacaktır.

Bu bilgiyi bir araya getirdiğimizde eş-maliyet ve eş-istek eğrilerinin şekilleri Şekil 48b'dekine benzer ise en kazançlı pozisyon eğrilerin kesişim noktasında olacaktır (Şekil 48b'de X ile gösterilmektedir). Bir teoriye göre, çeşitli tüketici parçaları için bu tür eğriler çizilebilir ve potansiyel kazançlı pozisyonlar elde etmek için kesişim noktaları işaretlenebilir ve en kazançlı pozisyon seçilebilir. Bu tabi ki de nadiren uygun

olmaktadır. Daha olasılıkla, yeni üretim ekibi yüksek istek gören alanları bulmak için ideal vektörleri veya eş-istek eğrilerini çizmekte ve düşük maliyetli alanları bulmak için maliyet hesaplamalarını kullanmaktadırlar. Bu analizlerin sonucunda yeni ürün geliştirme takımı, uygunluk, gelecek teknolojisi, değişen piyasalar ve rekabetçi karşılık durumlarına göre yargılar oluşturmaktadırlar.



Şekil 48a



Şekil 48b

Şekil 48: Algısal Haritaların Ve Değer Haritalarının Yönetimsel Kullanımı

Kaynak: Urban ve Hauser, a.g.e, 1993

Son bir yönetimsel girdi rekabetçi karşılığın yapısını tahmin etmektir. Yeni ürün pozisyonu büyük rekabetçiye yakın ise, (Tylenol gibi) bu büyük rekabetçi markanın güçlü savunma reaksiyonu beklenmektedir. Bunun sonucunda da fiyat savaşları, yer edinme savaşları veya diğer piyasa değişkenleri üzerinde güçlü reaksiyonlar oluşabilmektedir. Ekip, özellikle daha üstün bir ürünleri varsa, herhangi bir şekilde işlem yapmaya devam edebilmektedir, ancak hangi markaların karşılık verme eğiliminde bulunduğunu önceden anlamak yeni ürüne farklı pozisyon seçeneklerini de sağlamaktadır.

Mühendislik İhtiyaçları

Müşteri tercih bilgisinin mühendislik kullanımı, yönetsel kullanım ile ortak bir güç yaratmaya yönelik olmaktadır. Yönetim amaç pozisyona karar verdiği zaman, yeni ürün ekibi ürünün mühendislik özelliklerini bu hedefe yönelik olarak seçmektedir. Doğal olarak pek çok mühendislik kararları dengeleri de içermektedir. Bu dengeleri kurabilmek için mühendislik ekibinin operasyonel mühendislik kararlarının amaç pozisyon ile nasıl ilişkili olduğunu bilmesi gerekmektedir.

Mühendislik öncelikli bilgi birkaç şekilde gelmektedir. Bir ilişki diyagramından, müşteri tipi hiyerarşisinden, faktör analizinden veya benzerlik ölçeğinden elde edilebilecek algılamalar, ekibe hangi taktiksel müşteri ihtiyaçlarının daha önemli algısal boyutları oluşturduğunu belirtmektedir. Örneğin, yönetsel pozisyon belirleme amacı kullanımı kolay olan bir telekomünikasyon teknolojisi ise, mühendislik ekibi taktiksel ihtiyaçlara konsantre olabilmektedir. Bu da kullanım kolaylığı ile ilişkili olmaktadır.

Stratejik boyutların üzerindeki önem ağırlıklarına ek olarak, mühendislik ekibi sık sık taktiksel ve operasyonel konularda önceliklilik istemektedirler. Ancak bu küçük bir iş değildir çünkü operasyonel ihtiyaçlar yüzlerce olabilir ve detaylar gerekli olmaktadır.

Son mühendislik görevi, bir ürünün en önemli özelliklerini seçmektir. Bir otomobilin 5-hızlı manuel transmisyonu mu yoksa 4-hızda otomatik transmisyonu mu olmalıdır? Ya da arka tarafta daha az iç mekan bulunması anlamına gelse bile arka camlar yol boyunca açık mı olmalıdır? Bu durumda yeni ürün ekibinin “kısmi-önem” adı verilen ölçütlere ihtiyacı olmaktadır. Bazı durumlarda, veriler özelliklerin genel tercihi ne kadar etkilediğini göstermektedir ve bazı durumlarda da özelliklerin, algısal boyutların her birini nasıl etkilediğini göstermektedir. “Lens” modeli ile ikincisi devamlı iken her iki özellik önceliklileri ekip için değerli olmaktadır.

2.4.5.3. Özet

Tercih analizi, yeni ürün tasarımında önemli bir rol oynamaktadır. Pek çok müşteri ihtiyacını veya mühendislik ekibi ihtiyaçlarını belirten ayrıntılı kılavuzlar varsa

da, doğrudan ölçümler en iyi sonucu vermektedir. Tercih gerilemesi, algısal haritalarda kullanılan boyutların önemini analiz etmektedir ve üstün olan müşteri tercihlerini maksimuma çıkarmak için ürünün hareket edebileceği “ideal vektör”ü belirlemektedir. İlgili analizlerde ürün tasarımında göz önüne alınan belirli özelliklerin sayısı orta seviyede ise bu en iyi durumu işaret etmektedir. Bu üç teknik, müşteri tercihlerini analiz etmek için güçlü bir yöntem grubu olmaktadır. Başarılı bir ürün ekibinin, bu yöntemlerden her birinin ne zaman ve nasıl kullanılacağını bilmesi gerekmektedir.

Tercih analizinin bu araçları, piyasaya girilecek en iyi pozisyonu belirlemek için stratejik olarak önemli olmaktadır. Ürün kazançlarını oluşturmak üzere yeni ürün ekibinin müşteri istek dengelerini anlayarak ve bu dengelere dayanan bir ürünü tasarlayarak müşterilerin kabul edeceği bir ürünü tasarlaması daha olası olmaktadır. Ayrıca, ürünün pozisyonu, rekabetçi ürünlerin güçleri ve amaçlanan pozisyonu elde etmenin maliyeti dikkatlice dengelenerek, yeni ürün ekibi firmaya kazançlı olabilecek ve rekabetçi avantajlara yol açabilecek stratejik bir fırsatı belirleyebilmektedir.

Uygulamada piyasalar nadiren homojen olmaktadır. Bazı müşterilerin ortalama bir dengesi olabilirken, diğer müşterilerin tamamen farklı denge setleri var olmaktadır. Bu durum oluştuğunda en kötüsü, ortalama karşılıkları kullanmak ve hiç kimseyi tatmin etmeyen ortalama ürünleri tasarlamaktır.

2.4.6. Ürün Mimarisi

Pazar ihtiyaçlarının ürün tasarımına dönüştürülmesi, yeni bir ürünün yaratılmasındaki başlıca dominant meydan okumalardan biridir ¹⁹¹. Bu noktada bir ürün mimarisi oluşturmak müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve ürün tasarımının yaratılması arasındaki boşluğa bir köprü görevi görmektedir. İyi bir ürün mimarisi müşteri ihtiyaçlarının etkin bir şekilde aktarımını yaptığı gibi ürün tasarımı ve geliştirilmesi organizasyonunda ürün yönetimine de yardımcı olmaktadır.

¹⁹¹ A. L., PDMA, **PDMA Handbook, Product Development And Manufacturing Association**, New York, 1993.

Ürün mimarisini oluşturmak ürün fonksiyonunu bir ürün formuna dönüştürmek eylemidir ve ürün geliştirmenin önemli bir yanı olmaktadır.

Mimari, ürünün performansına etki eder.

Mimari, ürünün üretime yönelik nasıl değiştirilebileceğine etki eder.

Mimari, müşteriye teklif edebileceğiniz ürün çeşitliliklerini betimler

Mimari, yeni ürün geliştirme sürecini kısaltabilir

Mimari, yeni ürün gelişim yönetimini betimler

Mimari, ürünün piyasaya sunulacağı özelliklere kolaylıkları ekler.

Bu süreci anlayabilmek için ürün formuna iki farklı perspektifle bakılmalıdır ¹⁹². İlk bakış ürünün fonksiyonudur, ikinci bakış ise ürünün parçalarıdır. Mesela bir tornavida için fonksiyon sıkmaktır ve genellikle iki parçadan, tutacak ve metal kısımdan meydana gelmektedir.

Daha da öteye gidildiğinde fonksiyon çeşitli sayıda fonksiyon elemanlarına bölünebilmektedir. Fonksiyonel elemanlar ürünün oluşturduğu bireysel fonksiyonlardır. Bu fonksiyonel elemanlar genellikle şematik olarak gösterilerek ürünün nasıl çalıştığının daha detaylı olarak anlaşılmasını sağlamaktadırlar. Bu anlayış, beyin fırtınasının oluşumuna ve her bir fonksiyonun nasıl gerçekleştirileceğine dair tanımlamaları belirlemektedir.

2.4.6.1. İyi Bir Ürün Mimarisi Oluşturmanın Ön Gereklilikleri

Başarılı iyi bir ürün mimarisi oluşturmak için öncelikli bir takım noktaların anlaşılması gerekmektedir. Bu noktalar problemin çözümüne yönelik anlaşılmasına öncü olmaktadır ¹⁹³.

¹⁹² Ulrich, Eppinger, 2000, **a.g.e.**

¹⁹³ Ulrich, Eppinger, 2000, **a.g.e.**

Müşteri ihtiyaçlarına yönelik açık bir anlayışa sahip olunmalıdır. Ürün mimarisinin her yönü ürünün yönlendiği pazara cevap verebilmelidir.

Muhtemel baskılarla ilgili açık bir anlayışa sahip olunmalıdır. Bunlar, maliyet, program, güvenilirlik, estetik veya doğal çevre olabilmektedir.

Önceliklerle ilgili açık bir anlayışa sahip olunmalıdır. Müşteri ihtiyaçları ve baskılar sürekli olarak bir çelişki içinde olduğundan önceliklerin anlaşılması önemlidir.

Tarihsel bir perspektif oluşturulmalıdır. Geliştirdiğimiz ürünün bir parçasının veya tamamının gerçekleştirdiği eylemi gerçekleştiren mevcut ürünler olacaktır. Bu noktada baskıları daha iyi karşılayan ürün başarılı olacaktır.

Sınırlarınıza hakim olun.

2.4.6.2.Modüler İntegrale Karşı: Hangisi Daha İyi?

Böyle bir soruya verilebilecek bir yanıt bulunmamakla beraber, aslında cevap yanıtın değişeceği olmaktadır. Çok az sayıda ürün tamamen modüler veya integral halde bulunmaktadır. Tasarımın içeriğine göre modülarite oranı değişmektedir. Genellikle şu yorum yapılabilir ki integral tasarlanan ürünlerin sebebi performans veya maliyet, modüler mimari ile tasarlanan ürünlerin sebebi ise değişim, ürün çeşitliliği, mühendislik standartları ve ürün servis gereklilikleri olmaktadır.

Modüler ürün mimarisinin avantajları	Modüler ürünün dezavantajları
Modülarite ürünün değiştirilebilmesine olanak vermektedir.	Aşırı modülarite ürünlerin birbirine çok benzemesine yol açmaktadır.
Modülarite yeni ürünlerin çeşitliliğini ve tanıtım hızlarını geliştirmektedir.	Modülarite ürününüzün başkaları tarafından kolaylıkla kopyalanmasına yol açabilmektedir.
Modülarite ürünün servis ve tamir kabiliyetini arttırmaktadır.	Modülarite ürün performansını düşürmektedir.
Modülarite gelişim sürecini azaltmaktadır.	

Şekil 49 : Modüler Mimarinin Avantaj Ve Dezavantajları

Kaynak: PDMA, 1993

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE TASARIM DURUM ÖRNEKLERİ

Yeni ürün tasarım süreci içerisinde yeni ürün takımı (endüstri mühendisleri, ilgili alan mühendisleri, mimarlar, ekonomi, finans, işletme, halkla ilişkiler ve tanıtım uzmanları, sosyologlar ve yöneticiler v.b. gibi) yenilik sürecinden başlayarak sürekli olarak pazarlama ve mühendislik stratejileri doğrultusunda hedef pazarı, konumlandırmayı ve çekirdek fayda teklifini tanımlamak ve geliştirmektedirler. Örneğin, bu takım var olan bir pazarda mevcut pazar analizlerine dayanan bir hedef pozisyon belirlemekte, konseptlere verilen müşteri tepkilerinden bu analizi yenilemekte, prototipler oluşturmakta, müşteri tepkilerini tekrar ölçmekte, hedef konumlanmayı modifiye etmekte, prototipi yeniden tasarlamakta, hedef konumu tekrar modifiye etmekte, reklam kopyalarını geliştirmekte, müşteri tepkilerini yeniden ölçerek prototipi geliştirmekte, rakiplerini gözden geçirmekte ve ürün ve pazarlama elemanları kombine bir şekilde test edilmeye hazır hale getirmektedir. Başarılı bir yeni ürün tasarım süreci, ürünün fikirden konsept, konseptten prototipe ve ürün ve pazarlama stratejisine doğru olan sürecinin her adımını içermektedir. Aynı zamanda ürün oluşurken tüm bu aşamalar birkaç kez tekrarlanmakta ve bilgiler güncellenmektedir.

3.1. BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

3.1.1. Paketli Müşteri Ürünü Vakası : Çamaşır Deterjanı

Bu vakada hipotetik bir çamaşır deterjanı ele alınmaktadır fakat kullanılan bilgiler çeşitli uygulanmış projelerden elde edilmiş ve temel noktaları göz önüne sermek üzere basitleştirilmişlerdir. Örnek araştırma Urban ve Hauser'in araştırmasının üzerine yoğunluklu olarak derlenmiştir¹⁹⁴.

¹⁹⁴ Urban ve Hauser, 1993, a.g.e.

Ele alınan şirket “Müşteri Laboratuvarı Şirketi”dir (MLŞ). MLŞ, büyük bir paketlenmiş müşteri ürünleri firmasıdır ve yüz sabunları, şampuanlar, diş macunu gibi ürünlerde geçmiş başarılarla sahiptir. MLŞ, pazarda ilk olmanın verdiği bir avantaj ve geliştirilmiş fiziksel ürün ve üstün psikolojik konumlandırma özellikleriyle proaktif bir strateji kullanmaktadır. Ar-Ge ve pazarlama başarılı ürünler yaratmada geçmişte birlikte çalışmışlardır. Bu noktada tasarım takımı çamaşır deterjanı pazarı üzerinde çalışmaktadırlar.

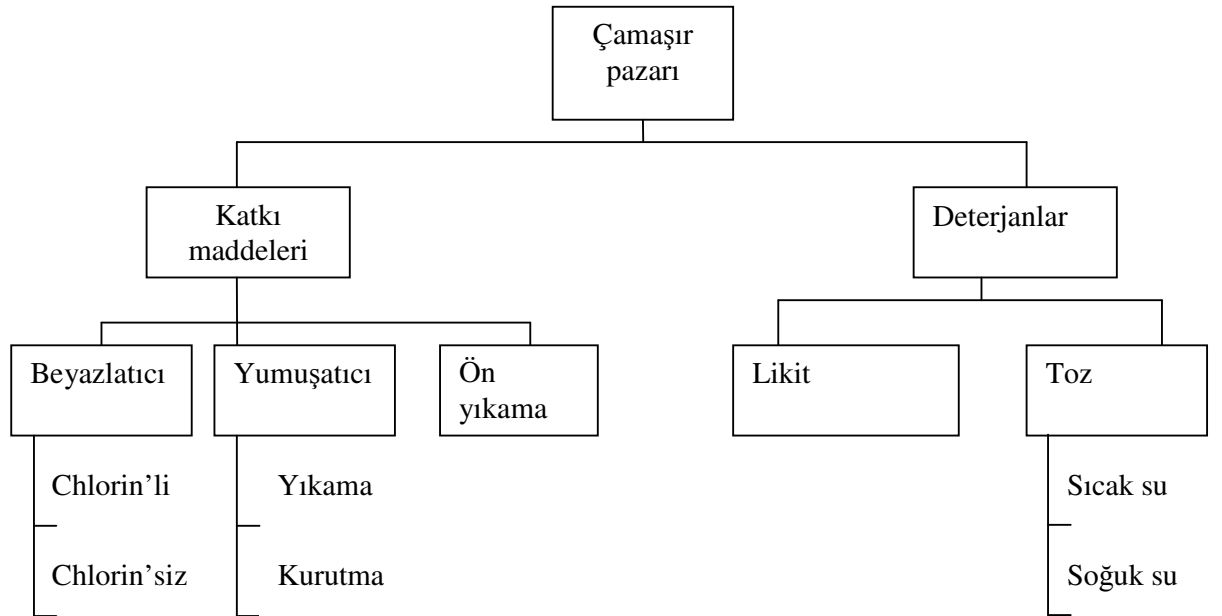
3.1.1.1. Pazar Tanımı

MLŞ, pazar profil analizine yayınlanmış bilgilere dayanarak başlamıştır. Buna göre küresel pazar her yıl için 2 milyar dolar büyüklüğünde geniş bir pazar olarak görülmekteydi ve yıllık % 10'luk bir büyüme göstermekteydi. Pazara giriş maliyeti 40 milyon dolar civarında yüksek bir miktardı fakat ılımlı bir yaklaşımla % 2'lik bir pazar payı yatırımı birkaç yıl içinde geri döndürebilir olarak hesaplanmaktaydı. % 2'lik dilime denk düşen 40 milyon dolar yıllık satış MLŞ'nin yıllık minimum 15 milyon dolar kriterini karşılamaktaydı. Potansiyel yatırım dönüşüm oranı ve beklenen kâr marjları iyi olarak gözlenmekteydi. MLŞ, ilgili pazarlarda tecrübeye sahipti ve Avrupa, Kuzey Amerika ve Uzak Doğu pazarlarında ilgili ürünler için hali hazırda geniş bir dağıtım ağına sahip bulunmaktaydı. Pazar yüksek ölçüde rekabeti içermekteydi fakat MLŞ'nin son dönemde Ar-Ge bölümünde gösterdiği teknolojik çıkış kendisine bu sektörde bir yer edindirmekteydi. Pazar bununla birlikte yüksek riski içeriyordu zira pazara son giren 5 şirketten 4'ü bu sektörde hayal kırıklığı yaşamış bulunmaktaydılar. Buna rağmen tüketiciler iyi bir konumlandırmaya sahip yeni ve üstün ürünlere karşı duyarlı gözükmekteydiler. Mevcut iki numaralı ürün üç yıl önce tanıtılmıştı ve üstün temizleme gücü ile ön plana çıkmak suretiyle başarılı olmaktaydı. Ar-Ge laboratuvarında çalışanlar ürünü modifiye ederek daha yüksek bir fiyatla istenilen konumlandırmaya göre daha güçlü veya daha güvenli olarak yaratabileceklerini düşünmüşlerdi. Yenilik çevre koruma konusunda bilinçli tüketiciler içinde geri dönüşümlü deterjan paketlerini ortaya koymuştur. MLŞ, bu bilgiler ışığında araştırmaya devam etmek gerektiği kararını almıştır.

MLŞ'nin politikası her yıl bir pazarda farklı yeni bir ürün yaratmaktı. 3 – 4 yıllık bir tasarım sürecinde 5-6 milyon dolar ortalama maliyet ile pazarlara yeni ürünler geliştirme programı oluşturmuşlardı. Her hangi bir anda 4 veya daha fazla ürün tasarım, test ve tanıtım aşamalarının farklı noktalarında olmaktaydılar.

MLŞ, stratejik pazar fırsatı bilinmediği takdirde fikir yaratmanın önemli olmadığına inanmaktadır. Bu noktada MLŞ tasarım çabalarına spesifik bir hedef pazar bulmak üzere hiyerarşik pazar tanımlarını belirlemekle başlamıştır. Seçilen pazar kısmının mevcut en iyi fırsat olduğundan emin olmak istemekteydiler. MLŞ, telefon anketleri yoluyla pazardaki düşünce grupları yapısını, ilk ve ikinci seçim tercihlerini belirlemeye çalışmıştır. Bu bilgilere dayanarak Şekil 50 gördüğümüz pazar hiyerarşisini belirlemişlerdir. Burada ilk kol deterjanlara karşı katkı maddeleri olarak görülmekteydi. Analizde katkı maddeleri, beyazlatıcılar, yumuşatıcılar ve ön yıkama olarak deterjanlar ise likit ve toz, toz deterjanlar ise sıcak su ve soğuk su için olmak üzere ayrılmışlardır.

3.1.1.2. Fikir Gelişimi



Şekil 50 : Ev Çamaşır Temizleme Ürünleri İçin Hipotetik Hiyerarşik Pazar Tanımı

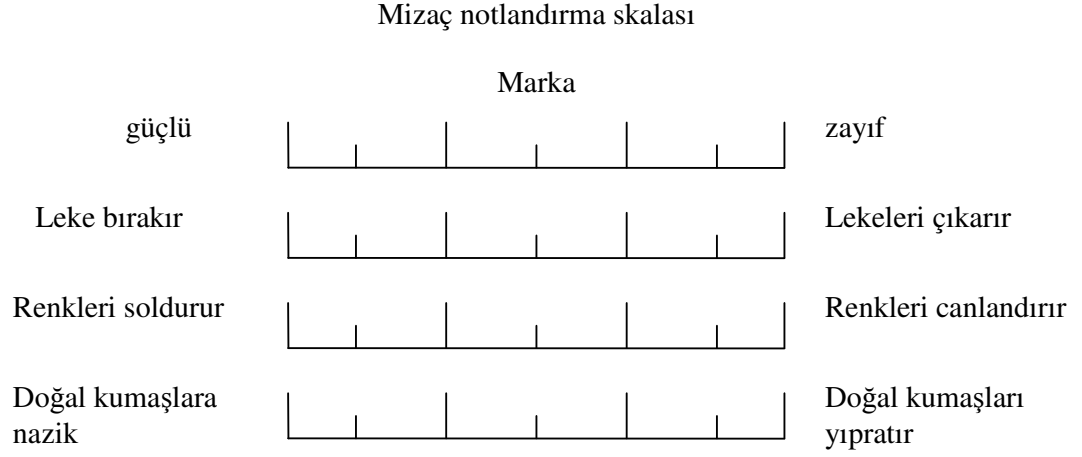
Kaynak: Urban ve Hauser, a.g.e., 1993.

MLŞ; sıcak su toz deterjanı segmentini seçmiştir çünkü buranın potansiyeli daha büyük görülmekteydi. Beklenen en yüksek pazar payı bu segmentte mevcuttu ve tipik bir yeni ürün payı tüm pazarın % 2,4'ü ve toz sıcak su deterjan pazarının % 8'i idi. Bu noktada yeni ürün takımı bu segmentte güçlü ve güvenli hiçbir deterjanın bulunmadığını saptamış ve aradıkları fırsatı bulmuşlardır.

Hedef pazarın net bir şekilde tanımlanmasıyla birlikte yaratıcı gruplar yaratıcı ürün konseptleri oluşturarak iletişime geçmişlerdir. Bu gruplar şirket içindeki pazarlama, Ar-Ge, pazarlama araştırması, mühendislik ve üretim personeli içeriyordu. Reklam ajansından 2 katılımcı, perakendeci ve ana küresel pazarları temsil eden 4 tüketici de gruplara dahil olmaktaydı.

Fikir gelişimi çalışmalarına destek olarak, odak gruplar bir araya getirilmiştir ve pazarda yapılan araştırma çalışmaları ile mevcut ürünlerin algısal haritalar geliştirilmiştir. Paris, Londra, Chicago ve New York'taki odak grupları “güçlü” deterjanların “lekeyi defettiklerini” fakat “ sentetik giysilere zarar verdiğini” söylemekteydiler. Şikayetler genelde taşınması zor kutular ve çevresel endişelerle ilgili olarak gözlenmekteydi. Gruplardan çıkan bir başka önemli çıktı ise 21 adet müşteri mizacı olmaktaydı. Bunlar “lekeyi defetme”, “gres yağı için etkili”, sentetiklere zarar vermez”, “iç çamaşır için güvenli” ve “ekonomik” vb. sıralanmaktaydı.

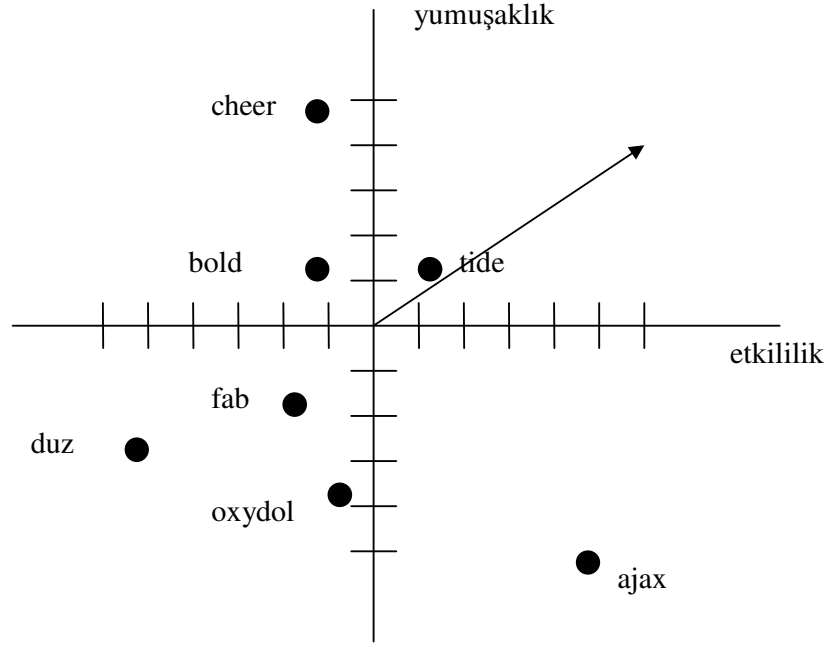
Odak gruplarını temel alarak, tüketicilerin her bir markayı bu 21 mizaca göre nasıl değerlendirdiklerini görmek üzere anketler hazırlanmıştır (Şekil 51 tipik sorular için ankete örnektir). Anket 185 tüketiciye uygulanmış ve bu anketin sonuçları, deterjan markalarının yeterince iyi bilinmediğini göz önüne sermiştir. Buna göre tüketicilerin yeni ürünü akıllarına getirebilmeleri için ölçülebilir büyüklükte bir tanıtım kampanyasının yapılması gerekliliği anlaşılmıştır.



Şekil 51 : Çamaşır Deterjanlarının Tipik Farklılıklarını Anlama Skalası

Kaynak: Urban, Hauser, **a.g.e.**, 1993

İlgili ürünlerin müşteri notlandırmasına bağlı faktör analizleri üzerinden algısal boyutlar ve pazar yapısı tanımlanmıştır. Burada ele geçirilen bilgilerin değerlendirilmesi sonucu 2 faktör öne çıkmıştır. Bunlar “etkililik” ve “yumuşaklık” olmaktadır. Faktör notlandırması her bir ilgili ürün için hesaplanmış ve ortalamaları Şekil 52’ ki gibi bir sonucu ortaya çıkarmıştır.



Şekil 52: İlgili Çamaşır Deterjanları İçin Hipotetik Algısal Harita

Kaynak: Urban ve Hauser, a.g.e., 1993

Algısal haritada gözüken o olmuştur ki sağ üst kadranda çok belirgin bir boşluk bulunmaktadır. Bu konumlandırma fırsatını değerlendirmek için MLŞ, bu iki boyutun birbirine oranla önem büyüklüklerini hesaplamıştır. Etkililik 538 puan, yumuşaklık ise 462 puan almıştır, bu da iki boyutunda önemli fakat etkililiğin baskın olduğu gerçeğini gözler önüne sermiştir. Şekildeki vektör bu anlatımı göstermektedir.

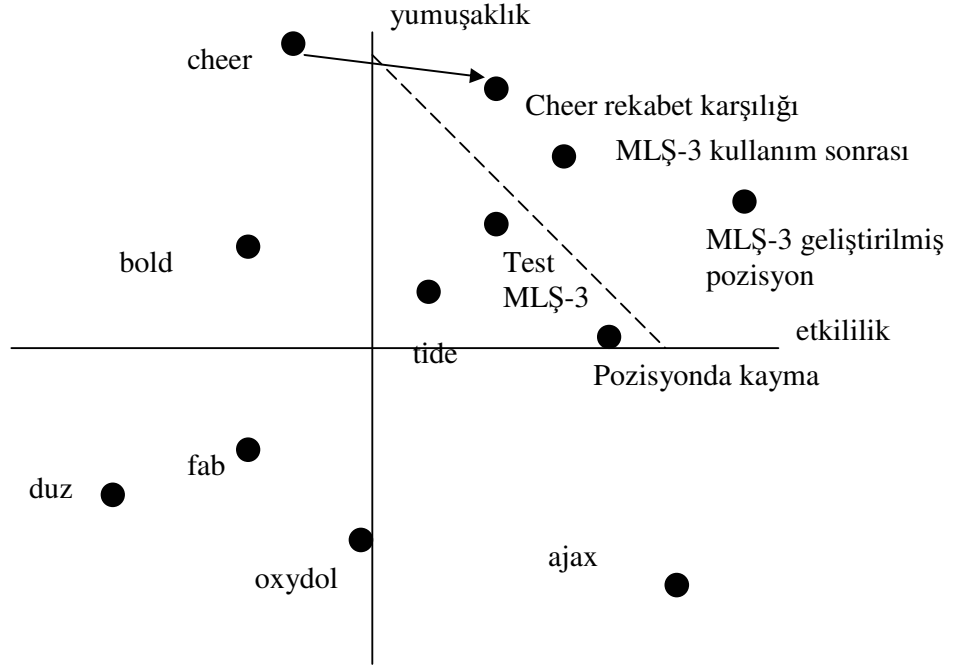
Yaratıcı grup, odak gruplarından, algı ve tercih haritalarından gelen bilgilerle çalışmaya başlamıştır. İlk çaba etkililik ve yumuşaklık üzerine konumlanarak konsepti oluşturmak olmuştur. Bu arada Ar-Ge bir toz deterjana yumuşatıcı katkıları ekleyebileceklerini düşünmüştür. Sıkıca paket edilmiş partiküller teknolojisi içeriği bir arada tutmayı sağlamaktaydı. Pazarlama bu noktada etkililik ve yumuşaklığı vurgulayacak bir ürünü reklam yoluyla etkin bir şekilde müşterilerle iletişime sokabileceğini kurgulamaktaydı. İletilecek çekirdek fayda değeri, çok etkili ve buna ek olarak yumuşak bir çamaşır tozu olarak tasarlanmıştır. Bir ikinci konsept ise mevcut algılamalara uzanmak idi. Yuvarlatılmış ve sert taneciklerin sıvı gibi dökülebilen yapıda

olması, sıvı deterjan gibi paketlenmesi fakat toz olması düşünülmüştü. Burada fikir toz kullanıcılarına sıvı kullanımın rahatlığını sunmak olmaktaydı. Başka farklı konseptler de önerilmişti fakat sadece bu ikisi tasarım değerlendirme aşamasına kadar gelişebilmişlerdir. Bu iki konsept fikrinde de geri dönüşümlü kağıt poşet kullanılarak ürünün çevresel cazibesi ortaya konmaktaydı. Aslında çevresel sorumluluk pazarda algısal bir boyut olmasa bile tasarımcılar bunun düşük maliyetle yapılabilecek çekici bir özellik olduğunu düşünmüşlerdi ve bu yönde tutuma sahip olan kullanıcılara da hitap edebilmek bu şekilde mümkün olabilmekteydi.

3.1.1.3. Konsept Değerlendirmesi Ve Düzeltmeler

Konseptlerin konumlandırılması konusunda yeni bir anket yapılmış ve şekil 53'deki sonuçlara ulaşılmıştır. MLŞ-1, nazik ve güçlü yeni bir ürün olarak istenilen boşluğa yerleşmiştir. Sıvı gibi doldurulan bir toz deterjan etkili olarak algılanmıştı ama en iyi pozisyonda değildi. MLŞ-1 için amaçlanan sonuç iyi idi (% 40 kesin, % 20 muhtemel) ve MLŞ-2 (2.konsept) için düşüktü (% 10 kesin, % 20 muhtemel). Tercih bilgileri hesaplandığında tüm kullanıcıların haberdar olması ve % 100 dağıtım ile % 42'lik bir tercih payına ulaşılmaktaydı. Bu da teşvik eden bir sonuç olmaktaydı.

Tercihe yönelik tahminler şunu göstermekteydi ki MLŞ, Cheer markasından önemli bir pay alacaktı ve bu da esaslı bir rekabetin başlangıcı demektir. Cheer, büyük bir paketli ürün üreticisi Procter and Gamble ürünüydü. MLŞ, bu noktada “yeni ve daha güçlü bir Cheer” yaratmak yerine yumuşaklıktan ödün vermeyerek daha etkili bir konumlandırmayı denemeye karar vermiştir. Şekil 53, daha güçlü bir şekilde savunulan etkililiğin ürünü Cheer'den daha uzağa yerleştireceğini göstermekteydi. Eğer bu geliştirilen MLŞ-3 pozisyonu istenilen uzak etkililik konumuna yerleşirse defansif bir rekabet karşılığında daha az yara alacak bir noktada olurdu. Eğer MLŞ-3 önerilerini karşılayabilir ve tatmin edebilirse büyük bir fırsat mevcut olacaktı. Buradan fiziksel ürüne geçilmiştir.



Şekil 53 : Alternatif Senaryolar İçin Hipotetik Algısal Harita

Kaynak: Urban ve Hauser, a.g.e., 1993

3.1.1.4. Ürün Tatmini ve Kalite

Ar-Ge bu yaklaşımla yeni ürünü tasarlamaya koyulmuştur. Müşteri ihtiyaçları üzerinden potansiyel yeni konseptler için mühendislik becerilerini tartmışlardır. Burada laboratuvar sonuçlarına göre etkililiği geliştirmek mümkün gözükmiştir ama yumuşaklık konusunda belirsizlik çözümlenememiştir. Mevcut teknoloji ile etkililiği artırırken yumuşaklıktan bir nebze ödün verilmekteydi. Ar-Ge eğer 6 ayları olursa ve 500.000\$ daha harcanırsa teknolojiye değişme ile şemada daha yukarıda ve sağda bir konum alınabileceğini belirtmekteydi. (MLŞ-3 geliştirilmiş pozisyon)

Pazarlama bu noktada daha yüksek etkililik savlarının algılanan yumuşaklık etkisini azaltacağını hissetmiştir. (pozisyonunda kayma konumu) Tüketicilerin hem etkili hem de yumuşak olduğunu savunan bir ürün için şüpheli olacaklarını belirtmiştir.

Geliştirilmiş ve pozisyonu kaymış ürünlerin tercih edilirliliğinin etkileri tavin edilmiştir. Zayıf konumda % 34 tercih edilme oranına sahip olan ürün, güçlü yani geliştirilmiş pozisyonunda % 45'lik bir pay elde etmekteydi. Kayma yaşansa dahi kötü bir sonuç değildi ve geliştirilmiş konumun elde edilebilmesi için göze alınabilecek bir çaba olarak gözükmekteydi.

ML\$, 500.000 \$ ve altı ay daha harcamıştır. Bütünleşik bir çaba içerisinde Ar-Ge yeni beceriler ve mühendislik de bu becerileri evde test edilmeye olanak veren prototiplere dönüştürmüştür.

Dikkatlice yapılan deneyimsel tasarımlar ürünün kimyasal formülünün çeşitli ev ortamlarında kullanılabilineceğini ve mevcut üretim makineleriyle küçük değişimler sonucunda üretilebileceğini göstermiştir. Yeni paketleme makineleri geri dönüşümlü paket kağıdı için tasarlanmıştır. Bu paketlerin kapağı müşteriler tarafından kolay ve etkili bir şekilde açılıyor mu diye test edilmiştir.

Hazır olan prototip ile pazarlama bölümü tüketici reaksiyonunu değerlendirmek için bir konumlandırma programı oluşturmuşlardır. Örneğin, tüketiciler hedef tüketici ihtiyacına göre ürünü notlandırmışlardır. Tercih ve tekrar satın alma eğilimleri ölçülmüştür. Ev röportajlarının sonucu olarak ürün gelişimiyle ilgili daha fazla bilgi toplamak üzere ortak çalışma yapılmıştır. Birleşik tasarım içinde çeşitlenen özellikler, pazarlama ve mühendislik bölümleri tarafından tanımlanan ilişkileri temel almıştır. Ev kullanımı notlandırmasını temel alan geliştirilmiş ürün, etkililik algılaması üzerinde kayma yaşamıştır. Fakat yumuşaklık iddialarını tatmin etmiştir. (ML\$-3 kullanım sonrası Şekil 53) Laboratuar testlerinin teknik olarak etkililik ihtiyaçlarının karşılandığını göstermesine rağmen tüketiciler bunu anlamamıştır. Neyse ki, algılanan etkililik birleşik analizin sonuçları ile geliştirilebilmekteydi. Birleşik analizde müşterilere fiziksel ürünler değişik renklerde ve içeriklerde renkli partiküller eklenerek gösterilmiştir. Bağımlı kalınan değişken etkililik olarak algılanmıştır. Buna ek olarak eğer etkililik için özellikler eklenirse boyutlarda kayma olmaması amacıyla birleşik analizler yumuşaklık için yapılmıştır ve bu sonuçlar Şekil 54'te gösterilmektedir.

Renk	Parça Değeri	Etkililik Doku	Parça Değeri	Partiküller
Yeşil	.5	Kaba	.15	Mavi katkılı
Mavi	.5	İyi	.05	Tek renk
Beyaz	.7			

Renk	Parça Değeri	Yumuşaklık Doku	Parça Değeri	Partiküller
Yeşil	.3	Kaba	.1	Mavi katkılı
Mavi	.4	İyi	.9	Tek renk
Beyaz	.8			

Şekil 54 : İletişim Konumlandırması İçin Fiziksel Özelliklerin Seçilmesi Birleşik Analizi

Kaynak: Urban ve Hauser, a.g.e.,1993

Birleşik analiz göstermiştir ki işlenmemiş beyaz deterjan eklenen mavi partiküllerle algılanan etkililiği en iyi şekilde arttırmaktadır fakat deterjanın işlenmemişliği yumuşaklık algısında kaymaya neden olmaktadır. Daha da ötesinde işlenmemiş bir içerik etkililiğe az bir katkı yaparken işlenmiş bir içerik yumuşak algısını büyük bir şekilde geliştirmektedir. Bunun yanı sıra beyaz renk yumuşaklığı geliştirirken eklenen partiküllerin yumuşaklık üzerinde sadece küçük bir etkisi olmaktadır. Birleşik analize göre iyi işlenmiş mavi tanecikler eklenmiş bir beyaz deterjan çok etkili ve yumuşak mesajı veren en iyi karma olarak seçilmiştir, ÇFT. Bu analiz göstermiştir ki yeni renk ve partiküller ile algılanan etkililik laboratuarda ölçülen seviyeye çıkarılabilmektedir ve Şekil 53'te gösterilen geliştirilmiş konumlandırma başarılabilmektedir. Kullanım sonrası röportajlarında ürün beğenilmiş fakat eğer bir tutma yeri eklenirse daha da gelişeceği görülmüştür. Mühendislik ve üretim bölümünde çalışanlar yine kağıttan imal edilmiş minimum maliyetli ve üretim kolaylığına sahip bir tutma yeri ekleyebileceklerini düşünmüşlerdir.

3.1.1.5. Tahminler ve Değerlendirmeler

Konsept ve ürün testlerinde deneme ve tekrarlar direkt olarak ölçülmektedirler. Alternatif bir model, deneme ve tekrarlar da konumlandırmaların değerlendirilebilmesi için test ürününü temel alarak oluşturulmaktadır.

Şekil 55, test ürünü için satın alım potansiyelinin değerlendirilmesi sonuçlarını vermektedir. Burada gözlenen deneme % 41 olarak öngörülen tercih payına yakın olmaktadır (% 45). Sıcak su deterjan pazarında % 8.3 olarak beklenen bir pay 500 milyon \$'lık toplam satış içinde yeni bir marka için 41,5 milyon \$ eder ki bu da MLŞ'nin ürünü pazara sunması için yeterlidir. Finansal projeksiyonlar gelişim ve tanıtım için 40 milyon \$'lık bir yatırımın iyi bir geri dönüşüm oranına sahip olduğunu göstermiştir.

Farkında olunan mevcut bir deneme ürünü, T	% 41
Uzun dönem farkındalık sonuncu beklenen, Aw	75
Beklenen dağıtım yüzdesi, Av	80
Av.Aw.T = % 24.6 deneme ürünü oran toplamı	70.8
Tekrar, R1	14.8
Rakip markalardan dönüşler, Re1	
$R = Re1 / (1 + Re1 - R1) = \% 33.6$ toplam tekrar	
Pazar payı potansiyeli = % 24.6 . % 33.6 = % 8.3	

Şekil 55 : Satın Alım Potansiyelinin Değerlendirilmesi

Bu fırsat her ne kadar heyecan verici olsa da, riskleri bulunmaktadır. Eğer Cheer misilleme yapmış olsaydı, hisseler ne kadar düşük olurdu? Eğer ürün mühendisliği geliştirilmiş bir algısal konumlandırma geliştirebilseydi ne gibi kazanımlar olurdu? Bu senaryoların değerlendirilmesi için Şekil 56'daki alternatif model kullanılmıştır. Etkililikteki algısal gelişimler pazar payını % 8.9'a çıkarabilmekteydi. Cheer'in rekabete yönelik reaksiyonu bu payı % 5.8'e kadar ciddi bir şekilde kemirebilirdi fakat

eğer kullanım sonrası konumlandırma geliştirilebilseydi pazar payının rekabet misillemesine karşı % 8.4 olacağı ön görülmekteydi. Bu simülasyonlar yönetilebilir rekabet ortamında heyecanlı bir fırsatı anlatmaktadır.

3.1.1.6. Pazarlama Karması

Teste geçmeden önce, ürün reklamı ve promosyon stratejileri belirlenmiştir. 58 numaralı şekil MLŞ'nin pazarlama karışımı elementlerinin satış ve pazar paylarını nasıl etkilediği hakkındaki görüşünü yansıtmaktadır. Bu değişkenlerin farklı dereceleri, pazarlama karışımının spesifikasyonlarını bulmak için taklit edilmiştir.

Örneğin, senaryo 3'te ki satın alma potansiyeli, 55 numaralı şekilde öngörülen % 75 oranında farkındalık oluşturmak için kullanılan 14 milyon dolarlık reklam harcamaları üzerine kurulmuştur. Eğer farkındalık % 90 oranında arttırılabilseydi, net hacmi de 8.5 milyon dolar yükselterek, pay % 10.1 düşecekti. Yine de eğer ki MLŞ ek farkındalığa ve üretimi % 8.5 milyondan düşük bir fiyata mal edebilirse, bu yatırıma değmiş olacaktır. MLŞ'nin reklam ajansı bu ek farkındalığın 4 milyon dolara mal olacağını düşünmüşlerdir. Bu şekle ve üretim maliyetlerinin analizine dayanarak, daha yoğun reklam yapılması tavsiye edilmiştir:

Örnekleme dereceleri değerlendirilmiştir. Örneğin, Amerikan halkının % 40'ının örneklendirildiğini ve örneklendirilen kişilerin % 87.5'inin de bu örneği denedikleri farz edilsin. Örneklendirilenler için tekrarın (repeat = R) yüzde 35'ten yüzde 30'a indirildiği düşünölsün. Şekil 57'de göröldüğü gibi uzun vade payı % 14.4 (senaryo 3 ve arttırılmış reklam kullanıldığında) ve daha sonra MLŞ'nin bu arttırılmış geliri bunlara karşı tartması lazım gelmektedir:

Senaryo	Deneme toplamı	Tekrar Toplamı	Tahmini satışlar
Geliştirilmiş algılı etkililik	% 24.6	% 40	% 8.9
Cheer’den rekabet reaksiyonu	% 23.2	% 25	% 5.8
Geliştirilmiş algılı etki ile rekabet reaksiyonu	% 24.0	% 35	% 8.4

Şekil 56: Alternatif Senaryoların Simülasyonu

Örneklenmiş tüketiciler (s=0.40)		Örneklenmemiş tüketiciler	
		Gelişmiş farkındalık, aw	.90
Beklenen dağıtım, av	.80	Beklenen dağıtım, av	.80
Numunenin denenmesi, U	.875	Deneme beklentisi, T	.40
Tekrar kullanım, Rs	.30	Tekrar, R	.35
s.av.U.s.Rs = 0.084		(1-s).aw.av.T.R = % 60	

Uzun dönemli pazar payı : % 8.4 + % 6.0 = % 14.4

Şekil 57: Örneklemenin Etkilerinin Hesaplanması

Bu simülasyon serilerinin sonucu olarak eşlik eden pazarlama kararı ilk yıl için 18 milyon \$’lık reklam, 12 milyon \$’lık numune ve 10 milyon \$’lık ticari promosyon olarak belirlenmiştir.

Marka ismi çekirdek fayda teklifini temsil edecek şekilde seçilmiştir. MLŞ, ‘fısıltı’ ismini reddetmiştir çünkü ‘fısıltı’ sadece yumuşaklığı vurgularken etkililik vurgusuna uymamıştır. Benzer olarak ‘maxi temiz’ yumuşaklık etkisini azaltmaktaydı. Diğer yandan ‘nazik kuvvet’, ‘yumuşak güç’ gibi isimler çekirdek fayda teklifini kullanmaktaydılar. İlk testler için ‘parlak saten’ ismi kullanılmıştır.

Reklam	Farkındalığı artırmakta, ÇFT'sini iletmekte, tekrarı ve kullanım sıklığını desteklemektedir.
Fiyatlandırma	Algı değerini, uzun dönemli değeri ve tatmini etkilemektedir. Rekabet ortamından etkilenmektedir.
Iskonto	Deneme ürününü desteklemekte, eğer ucuz olarak algılanırsa tekrarı azaltmaktadır.
Örnekleme	Tüketicilerin ürün farkındalığını arttırmaktadır, eğer tüketiciler tarafından bedava olarak algılanırsa tekrarı azaltabilmektedir.
Dağıtım	İlk etki mevcudiyettir. Ticari teşvike ikna etmekte tekrarı etkilemektedir.

| Aw = farkındalık, deneme = T, tekrar = R, Av = mevcudiyet

Şekil 58: MLŞ'nin Satışlar Üzerindeki Pazarlama Taktiklerinin Etkilerine Bakış Açısı

Reklam stratejisi üç tema ile uygulanmıştır. Birinci de bir komşunun komşusuna bireysel tavsiyesi vurgulanmaktaydı. Diğer parlak satenin nasıl parlattığı ve kumaşı nasıl yıpratmadığına dair bilimsel detayları kullanmakta ve üçüncüsü sıkı paketleme teknolojisinin temizleme ve koruma partiküllerini nasıl bir araya getirdiklerini göstermekteydi.

Tasarım sürecinin sonucu şu olmuştur :

Hedef pazar tanımlaması sıcak su toz deterjanları

Etkili fakat yumuşak bir çamaşır deterjanı ÇFT'si

Cheer'dan daha güçlü ve Ajaks tan daha yumuşak bir konumlandırma

İyi işlenmiş yumuşatıcılar ve mavi partiküller içeren, geri dönüşümlü kağıt pakette ve tutacağı olan beyaz bir deterjan fiziksel özelliği

Reklamda, numunede ve promosyon stratejisinde yüksek yatırım (40 milyon \$)

Üç reklam teması ve ileri testler için marka ismi

3.2. TASARIM DURUM ÖRNEKLERİ VE ÖRNEK UYGULAMALAR

Bütünleşik tasarım örnek araştırması, Türkiye ve dünyadaki yeni ürünlerin gelişim sürecini tasarım-pazarlama ilişkisi üzerinden irdelemeyi amaçlamaktadır. Günümüz pazarlarında mimarın veya tasarımcı kimliği taşıyan bir profesyonelin basariyi yakalayabilmesi için birçok etken faktörü disiplinlerarası bir yaklaşımla algılaması gerekmektedir.

Ele alınan örnekler bu karışık ilişkiler sistemini basit bir hale indirgeyerek açıklamayı amaçlamaktadır. Basit bir kurgu içerisinde örnekleri yorumlama cabası belirlenen temel soruların genel felsefe ve kurguyu özümsemesi üzerine kurulmaktadır.

Şirket ve yeni ürün geliştirme felsefelerine yaklaşım şu şekilde oluşturulmuştur.

Şirkete dair genel bilgi

Yenilik stratejileri

Pazar fırsatlarının tanımlanması

Tasarım süreci

3.2.1 Kelebek Mobilya¹⁹⁵



¹⁹⁵ Kelebek Mobilya'da satış ve pazarlama grup direktörü, Endüstri Mühendisi Hakan Tener ile yapılan görüşme.

Tarihçe

Kelebek Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş. Cumhuriyet tarihinin en eski sanayi kuruluşlarından biridir. 1935 yılında uçak kanatları için kontrplak üretmek amacıyla kurulmuş ve 1986 yılına kadar İstanbul Haliç'te Kelebek markalı kontrplak üretmiştir. 1978 yılında dünyanın konusunda en iyi proje grupları ile teknik işbirliği yapmış ve Düzce'de kurduğu modüler mobilya fabrikasını Avrupa'nın en modern ve büyük tesislerinden biri olarak işletmeye açmıştır. Aynı yıl Kelebek yetkili satıcı teşkilatı oluşturulmaya başlanmıştır.

Günümüzde Kelebek Mobilya Düzce'de 200.000 m²'lik bir sahada 40.000 m² kapalı alanında en güncel teknolojileri kullanarak mobilya, mutfak, oturma grupları ve özel ahşap donanımları üretimini sürdürmektedir. Genel Müdürlüğü İstanbul'da olan şirket 1990 yılında İMKB'de halka arz edilmiş olup, şirket halka açık anonim şirket statüsündedir.

“ Kelebek Mobilya ürünlerini yurtiçinde 150'ye yakın mobilya, mutfak ve koltuk mağazaları ile halkımızın beğenisine sunmakta, ayrıca her yıl yaklaşık 20 ülkeye standart ve özel Kelebek ürünlerinin ihracatı gerçekleştirilmektedir.”



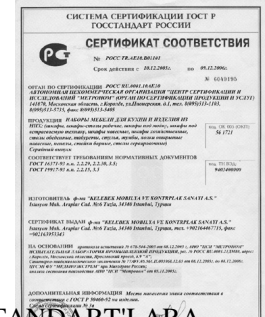
TSE-ISO-EN 9000

TSE-ISO-EN 9001

TSE



SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI
GARANTİ BELGESİ



GOSSTANDARTLARA
(RUSYA FEDERASYONU) UYGUNLUK
BELGESİ

Kelebek Mobilya Kalite Belgeleri (<http://www.kelebek.com.tr/>)

Vizyon

Müşterilerin yaşam tarzını farklılaştırmak.

Misyon

Müşterilerin değişen ihtiyaçlarının farkında olarak; esnek bir yapı, öncü ve yaratıcı çözümler ile, müşterilerin yaşamlarına değer katan, onları farklı kılan ürün ve hizmetler tasarlayıp sunmak.

Yenilik Stratejisi

“Günümüzde şirketlerin stratejik niyetleri arasında en popüler felsefeler ürün geliştirme ve dış kaynakların kullanımı olmaktadır.”¹⁹⁶

Yeni ürün geliştirme konusunu küresel gerçekler ve Kelebek Mobilya’da kurgulanmış yapı üzerinden değerlendirdik.

¹⁹⁶ Tener, **Kişisel Görüşme**, 2005.

Yeniliğin Kaynakları

Beklenmedik Oluşumlar

“ 1998-2003 teki krizlerden en çok etkilenen şirketlerden biri Kelebek Mobilya olmuştur. Bu sebepten şirket yapısı 2000 yılında tekrar yapılanmıştır.”

Demografik – Algısal Değişimler ve Tutumlar

“ Köyden kente göç içerisinde tasarım kaygısını taşımayan tüketici grubu ilk mobilya edinimini bu yönde bu kaygılardan uzak ve muhtemel olarak Kelebek ürünlerinden farklı olarak yapmaktadır. Herkes tüketime yöneldiğinde tasarım kaygısı düşmektedir. Köyde divanda oturan insan çek yatı gördüğünde onu almak istemektedir. Bu noktada tüm firmalar oluşan bu segmente girmişlerdir ve Kelebek üst segmentte kalmıştır. Bu noktada Kelebek, sağlamlık ve tasarım algısına önem vermiştir. Zaten yerleşmiş mevcut bir güven, yaptığı ürünlerin sağlamlığı, bunca zamandır piyasada ki mevcudiyeti, malının arkasında olması Kelebek’e olan güveni sağlamıştır. Dezavantajlar ise ürünün demodeliği ve son 4-5 yıldaki piyasadaki gerileme ve daralma olmuştur. Bu gelişimler mağazacılar arasında da endişe yaratmıştır, mağazalarına yeni mal alamamışlar, yatırım yapamamışlar, mağaza cephesini boyamamışlardır.

Kelebek 2000 yılındaki yeniden yapılanmada değişimi vurgulamak adına logosunu kırmızıya çevirmiştir. Mağaza formatları değiştirilmiştir. Ürün orta çıkması ve aydınlatılması adına mağaza zeminleri beyaz olarak tasarlanmıştır.

Algıdaki Değişimler

Algı konusunda Kelebek ile ilgili şu tespit yapılmıştır: Kelebek herkes tarafından biliniyor ama konumlandırma ile ilgili problemi var, pahalıdır algılanması var, ürünleri eskimiş algısı var çünkü ‘bu ürünü al, 10 sene sonra aynısını eskiyen parçasını alabilirsin’ taahhüdü verilmiş. Geçmişte büyük avantaj sağlayan bir özellik müşteri davranışlarının değişmesi üzerine bir dezavantaja dönüşmüştür. Bu sebepten bahsi geçen ürünleri hep rafta tutmak zorunda olunmuştur. Bu noktada yeni evlenen bir çift o ürünleri baba evinde kullanmış olarak aynı malı almak istememektedir ve bu istek eski

ürünlere ek olarak yeni ve çeşitli ürünleri üretilmesini zorunlu kılmıştır. Yedek parça rolündeki malı ve yeni malı aynı fabrika içinde üretmenin sonucunda pahalılık ortaya çıkmıştır.

Yeni Ürün Stratejileri

Az bir sermaye ile buzdolabı firması kurulamamaktadır. Çünkü bu firmanın dünya ölçeğinde olması gerekmektedir. Bu sebepten insanların ilk sanayileşme çabası mobilya sektöründe olmaktadır.

Daha önceki yıllarda piyasada geriden gelenler göz ardı edilmiştir. Oysaki İstikbal Mutfak'a karşı bugün reaktif bir konum alınmış, parasal olarak güçlü bir ekibin mutfğa girmemesi için daha önce mobilyada yapılmayan bir eylem yapılmış ve fiyatlama üzerinden bu rakip beklediği başarıya ulaştırılmamıştır. İstikbal, tüketiciler üzerinde Kelebek'e oranla ucuz bir algılamaya sahip olmuştur.

Ortak Strateji

Mağazalar genel merkezdeki stratejiyi piyasaya tam olarak yansıtamamaktadır. Bu konu üzerinde çalışılmaktadır. Son iki yılda ürün koleksiyonun % 80'i yenilenmiş ama tabi stratejinin sahaya yansması biraz daha uzun zaman almakta çünkü mağazaların elinde stoklar bulunmaktadır. Bu malların satılması ile mağazalar yeni mallara para bağlayabilmektedirler.

Ortak stratejinin tabana yayılması çalışmalarında mağazalara eğitim ve moral günleri düzenlenmektedir. Türkiye genelinde bu çalışmaların vur patlasın çal oynasın şeklinde geçmekte olduğu belirtilmekte fakat Kelebek daha ziyade eğitime önem vermektedir. Davranışlar, satış teknikleri, insan psikolojisi eğitimleri verilmekte ve teknik personele de ayrı eğitimler öngörülmektedir.

Kelebek içerisinde Kelebek akademi ve Art Kitchen adında yapılar oluşturulmuş. Bu şekilde örnek olarak herhangi bir şehirde çizilen bir mutfğa uzaktan erişim ve müdahale şansı geliştirilmiştir. Böylelikle bu program üzerinden tüm sipariş detayları tam doğru olarak elde edilmektedir. Daha önce merkeze sürekli sorular gelmekteyken şu

anda bilgisayar kütüphanesinden tüm parçalara hakim olunmakta ve yanlış yapma olasılığı minimuma ve hatta sıfıra indirgenmiş olmaktadır. Bu sistem Türkiye’de sadece Kelebek’te mevcuttur.

Proaktif Stratejilere Karşı Reaktif Stratejiler

Ürünlerin Korunması

Patentin özelliği pazarda üstünlük yaratan bir ürünün pazara hakim kılan ürünün korunmasıdır.

“ Kelebek ürünlerini korumak için patent almaktadır. Yeni çıkardığı Matrix ürünün patentlerini almıştır. Matrix, takım özelliğini yıkan bir yaklaşımdır ve farklı ürün bileşenlerinin bir araya gelebilmesini sağlamaktadır.”

Yeni Bir Ürün İçin Strateji Ve Plan Oluşturulması

Kapsamlı Bir Strateji Ve Planın Anahtar Elementleri

Pazar Şartları ve Tepkiler

Sermaye yapısı ürün geliştirme açısından önemli olmaktadır, kabul görmüş ihtiyaçların ve kendi müşterilerinizin beklentisi mi yoksa ürünü ilk yaratan mı olmak önem ifade etmektedir. Bir şeyi ilk yapmak önemli ama değişkenlik göstermektedir, zira çekmece kızıağı üreten firma ile bir mobilyacının öncelikleri arasında fark bulunmakta ve bu öncelik firmanın stratejisi tarafından belirlenmektedir.

Farklılaşma önemli, örnek olarak, mobilya sektöründe en hızlı gelişme çekmece kızıak detaylarında olmaktadır. Öncüler genellikle Avusturya, Alman ve İtalyan şirketleri ama yapıldığının ertesi günü aynı ürün uzak doğuda ve bir süre sonrada Türkiye’de yaratılmaktadır. Sonuç olarak bir süre sonra fiyat avantajı yine en önemli faktör halini almaktadır. Bir ürünü ilk yapmak çok keyifli zira bu stratejiye bağlı bir tutum olmaktadır.

Fırsat Saptama

Pazar Tanımlanması Ve Pazara Giriş Stratejisi

Arzu Edilen Pazar Karakteristikleri

Büyüme Potansiyeli

Yapılanma çabaları içerisinde, iç piyasanın tıkanması sonucunda Enka paralelinde alınan işler Kelebek'e ürün kapasitesini doldurma ve yurtdışına ihracat avantajlarını sağlamıştır. Kelebek, yapılan işlere mobilya tedarik etmiştir. Ancak daha çok ürün satmak azalan kâr marjları sebebiyle daha çok kârlılık getirmemektedir.

Marka yönetimi ile toplu işler, projeli işler tabiat olarak farklılık göstermektedir. Önemli olan bu iki farklı yapının birbirini engellememesidir. Mobilya estetik ve özel beğeni ile beslendiği için uluslar arası çalışmalar zorlukla karşılaşmaktadır. Fortune dergisinin araştırmasına göre dünya çapında uluslar arası ticarete ilk 500'e giren şirketler sıralamasında mobilya sektörü sadece mücevherat ve oyuncak sektörünün önüne geçebilmektedir. Çünkü:

Mobilya havaleli mal, hacimli bir mal, ağır mal.

1 tır mobilya 30.000 dolar ederken 1 tır gömlek 150.000'a karşılık geliyor.

Mobilyanın hasar görmesi yüksek olasılık ve transferi meşakkatli bir süreç.

Mobilya sektörünün dövizle bağlı bir sektör olduğunu düşünüldüğünde, ihracat iç yapıyı da desteklemektedir. Üretimin % 70 – 80'i iç piyasaya yapılmaktadır. 1994'lerde Balkanlar'da ve eski Sovyet ülkelerinde Kelebek mağazaları açılmıştır. Bakü'deki mağaza çalışmaya devam etmektedir. Geline aşamada mağaza değil ama büyük yapılar içinde corner'lar açılmıştır. Batı Avrupa'ya şu anda ihracat yapılmakta ama buradaki satıcılara daha çok fason olarak çalışılmaktadır. Batı Avrupa üreticisi kendi ülkesinde yeterli satış miktarını ulaşamayınca veya satışı arttıramayınca, imalat maliyetini düşürme yoluna gitmektedir. Bunu da Türkiye üzerinden sağlamak amacıyla olmaktadır. Burada avantaj Avrupa'ya ve Çin'e uzak olmaktır.

Marka Farkındalığı

“Kelebek’in stratejisi Türkiye’nin mobilyası olmak ve bunu devam ettirmektir, Böyle bir avantaj hali hazırda geçmişten gelmektedir. AB sürecinde toplumun eğitim yapısı gelişirken, kültürel yapının yükselmesi tasarım kaygısını arttıracaktır diye beklenmektedir. Vizyon ve misyonda yaşam için değişimden bahsedilmektedir. Bu noktada yeni nesle yatırım yapılmaktadır.”

“Çocuklar için Kelebek tiyatrosu ve Lilibek kahramanı yaratılmıştır. İstanbul Ataköy Galleria’nın girişinde genç odası var ve orada olan Kelebek tiyatrosu geçen sene 2. ve 3.sınıf öğrencisi 3.000 çocuğa bu oyunu oynamıştır. Çocuklara yönelik yap bozlar, boyama kitapları tasarlanmıştır.”

Türkiye’de televizyonda ilk renkli reklamı yapan Kelebek’tir. Maçlarda sahaya ilk defa ismini yazan yine Kelebek Mobilya’dır.

Tutumlar

“Son 4-5 yıldır insanların mobilya alma davranışlarında dekorasyon kaygısının azaldığı gözlenmektedir. Bu kaygıya sadece ekonomik dalgalanmadan etkilenmeyen A+, en üst seviyedeki tüketici segmentinde rastlanabilmektedir. Bununla beraber A+ segmenti Kelebek ürünlerini tercih etmemektedir. Başlı başına bir hanımın tercihi çoğunlukla İstikbal marka olmaktadır. “

Pazar Fırsatları Belirlemek Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

Mevcut Bir Ürün Yada Hizmeti, Yeni Yada Daha Üstün Bir Şekilde Sunmak

IKEA’nın Türkiye pazarına girmesiyle Kelebek büyük mağazalarda her şeyi satar hale mi gelmelidir ? Kelebek yöneticileri şu anda bunu düşünmemektedir. Herkesin yaptığını yapmak önemli olmadığı gibi IKEA dünyada çok büyük bir satın almacı olduğu için IKEA’dan ucuza mal almak, ürün (biblo, vazo) yaptırmak mümkün olmamaktadır.

Yöneticilerin belirlediği amaç “Mobilya Kelebek’ten satın alınır.” algısını yerleştirmek, iyi hizmet vermek, hizmet seviyesinde farklılaşmak, müşteriye bu karmayı yaşatmak ve makul fiyatlar oluşturmaktır.

Bayilik sistemi içinde nitelikli ürünler

Doğru fiyatlama

Güler yüzlü mağazalar

Problemsiz mal teslimi

Müşterinin ihtiyacını çözen, nitelikli, kibar ve nazik montaj elemanları

Türkiye genelinde “ailemizin mobilyası, kelebek.”

Günümüz Türkiye mobilya pazarında, marka marjı hedef alınan müşteri kitleleri için düşmüştür, ismi olmayan bir marka ile marka arasında yüksek fiyat farkı karşılanamaz olmuştur.

Geçmişte iletişim olanakları daha az iken Kelebek daha az sayıda ürün ve bu ürünlerin arkasında durmak sözü ile ve pazarda ilk olmanın avantajı ile daha yüksek bir kâr avantajı sağlamıştır. Bugün pazar nişlerinin oluşumunda artık kimse birbirinin aynısını almamaktadır.

Türkiye de 1.100.000 aile kelebek kullanmaktadır. Ya çok büyük değişiklikler yapmak yada aynı ailelere daha küçük maliyetle yeni mallar satmak gerekmektedir.

Sorun Bulma Yöntemi

2003 ve 2004’te bir kaç sorun bulma toplantısı yapılmış, bu toplantılara sadece şikayetçi ve problem yaşamış müşteriler çağırılmıştır. Bir toplantı da ürünlerden memnun olan müşterilerle yapılmıştır. Bu toplantılarda ortaya çıkan her şeyin ötesinde Kelebek’in sektörün en güvenilir firması olduğu ve yaygın dağıtım ağının sağladığı avantajlar olmuştur.

Teknik fikirler en çok montaj elemanlarından gelmektedir.

İdeal Yöntemi

İdeal mobilya tanımı : fonksiyonel, estetik ve demokratik tasarım (ekonomik olarak ta herkese hitap etme amacıyla)

Stratejik Pazarlama

Pazarlama stratejisi olarak, büyük yapı kompleksleri içinde mobilya satılması düşüncesi ne şekilde değerlendirilmelidir? Pvc satan bir mağazada bile halı, abajur, aksesuar satılmakta; yatakçı sattığı yatağın yanına koltuk, koltukçu halı koymaktadır. Bu noktada Kelebek'i nasıl konumlandırmak lazım gelmektedir? Pazarda kimse yokken, şehir içinde ve küçük mağazalarda bu işe başlanmıştır. O dönemlerde yapılmış olan mağazalar o şehrin, o beldenin en göz alıcı mağazaları olmuştur. Bu noktada halk mağazaya yaklaşımda bir çekince içine girmişlerdir. Fabrikasyon mobilya olabileceği düşüncesini Türk halkına öğreten Kelebek mobilya olmuştur. Eskiden ustanın oyup takacağı, yapacağı bir mobilya algısı varmış.

Kültürel yapının değişimi, köyden kente göç, ailelerin çocuklarının daha iyi bir eğitim alması, sosyolojik değişimler, iletişim artışı ile yenilikler benimsenmeye başlamıştır.

Mobilya sektörü giriş anlamında kolay ama kalması zor bir sektör olmaktadır. Dayanıklı tüketim malları içerisinde mobilyanın penetrasyonu en düşük seviyede izlemektedir. Hane halkı sahipliği seviyesinde bugün hala mobilya azlığı yaşanmaktadır ve örnek olarak Anadolu'nun ileri seviyedeki bir şehrinde bile (Gaziantep) kitaplık oranı % 3-5 olarak saptanmıştır. Son dönemde Konya, Kayseri gibi illerimiz büyük bir çıkış yakalamışlardır.

Kelebek İş Felsefesinin Temellendiği Faktörler : ¹⁹⁷

Çözümcülük

¹⁹⁷ <http://www.kelebek.com.tr/>

Yaratıcılık

Güvenilirlik

İşbirliği

Esneklik

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamakla başlamaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik tasarlanmış ürün ve hizmetleriyle, bilgi ve yetkiyle donatılmış çalışanları ve iş ortaklarıyla, müşteriden önce müşteri adına harekete geçmekte ve müşteriyi mutlu kılmaktadır.

Kelebek Yaratıcılığı;

Müşterinin sürekli değişen ihtiyaçlarının farkında olmaktadır. Sürekli yaratıcılık sayesinde her zaman farklı olan ve farklı kılan olarak algılanmaktadır. Müşterinin yaratıcılığını tetikleyecek ürünler ve özgür seçim olanakları sunmaktadır. Müşterinin yaşamındaki her faaliyetine değer katmaktadır.

Kelebek Güvenilirliği;

Müşteriler açısından fiyat, kalite ve satış sonrası hizmetlerde güvenilecek ürünler sunan, iş ortakları açısından iş yapmak istenen, çalışanlar açısından adil bir çalışma ortamı sağlayan hissedarlar açısından şeffaf yönetilen, toplum açısından çevre ve yasalara saygılı kurumsal kültür olmaktadır.

Kelebek İşbirliği;

Çalışanların ve tüm paydaşların birlikte yarattığı sinerji ve bilgi birikiminin gücünü, ortak karar alma ve uygulama prensipleriyle birleştirerek, hızlı ve etkin karar almak için herkesin her an hazır olmasını sağlamak ve yapıyı sürekli güçlü, dinamik ve yetkin halde tutmaktadır.

Kelebek Esnekliği;

Değişen müşteri ihtiyaçları ve rekabet koşullarını hızla algılamak, üretim, satış ve pazarlama stratejilerini buna uygun olarak hayata geçirmektedir.

SWOT Analizi

Zayıf Yönler

Ürünlerin demode olması algısı

Markanın aşınmışlığı

Çok tanıtım veya zaman gerekli.

Güçlü yönler

Kelebek'in sağlamlığı hiçbir zaman sorgulanmamaktadır.

Satış sonrası hizmette büyük bir üstünlük mevcut.

Modülerite büyük avantaj olarak algılanmaktadır (ki Kelebek'in kârlılığını düşürmekte).

Know how Kelebek'te var, diğer firmaların teknoloji olarak 10-15 sene önünde yer alınmakta.

Fikir Oluşumu

Fikir Kaynakları

Sektör Profili

“ Meşakkatli ve zor bir sanayi. On binlerce stok kalemi bulunmaktadır, binlerce çeşit çivi, vida gibi giren çıkan malzemelerin standardı belli olmamaktadır. Cam, mermer gibi mamullerin standardı yok, ölçülmesi zor, kurumsal istatistikler eksik.

Bugün Türkiye’de kaç otomobil, TV, buzdolabı satılıyor ilçe ilçe belli olmaktadır ama mobilya bilinmemektedir. “

Fikir Oluşum Metotları

Patlatıcı Müşteri Çalışmaları

Odak grupları olarak geçen sene toplanmıştır, Ortaköy’de bir otelde belli ürünlerin tartışılması sağlanmıştır ve faydalı olduğu görülmüştür. Tüm mağaza temsilcileri fabrikaya davet edilmektedir. ‘Bu ürün sence ne fiyat eder? Fonksiyonelite nedir, nasıl buldun?’ soruları mağaza temsilcilerine yönlendirilmektedir. Odak gruplarına bayiler de çağırılarak bayilere bağlılık psikolojisi aşılانmaktadır. Birebir sorunla baş başa olan bayiler montaj elemanlarını bazen toplantıya getirmektedirler.

Ortaklıklar

Son 4-5 yıldır İtalya’dan tasarım danışmanlığı alınmaktadır. Domus Academy Başkanı ve yardımcısı her hafta 2-3 gün Türkiye’ye gelmekte, yeni tasarım önerilerinde bulunmaktadırlar.

Kelebek Mobilya sektörel fuarlara yoğun katılımıda bulunmaktadır. Bu fuarlara ürün sorumluları, teknik büro elemanları, üretim mühendisleri, tasarımcılar ile katılmaktadır (Almanya- Köln, İtalya fuarı). 10-15 kişilik bir ekiple fuara gidilmekte ve dönüşte görülenler tartışılmaktadır. Bu incelemeler taranarak ortama aktarılmakta ve ürün gruplarının çalışılacağı alanlar belirlenmektedir.

Yeni Ürünler İçin Konsept Ve Fikirlerin Değerlendirilmesi

Çok daha ileri düzeyde farklılaşmış ürünler için çok fazla para harcanmaktadır ama bu halde bile ülkenin koşulları içerisinde bu ürünün satılması fizibil olmamaktadır. Veyahut piyasaya çok büyük bir sermaye ile girmek gerekmektedir ki bu durumunda bilanço yapısı, sosyokültürel faktörler gibi kendine öz dezavantajları oluşmaktadır

Ürünle çok muazzam farklılaşmak mümkün olmamaktadır, çünkü Kelebek genç odasına bir bölüm ayırmakta iken Çilek, genç odası konusunda ihtisaslaşmıştır.

Kelebek ortak paydayı bulmak zorundadır. Sadece ilklere oynandığında, aşırı bir farklılaşmaya çalışıldığında % 70-80 oranında koleksiyon değişimi mümkün olmayacaktı.

Tasarım Süreci

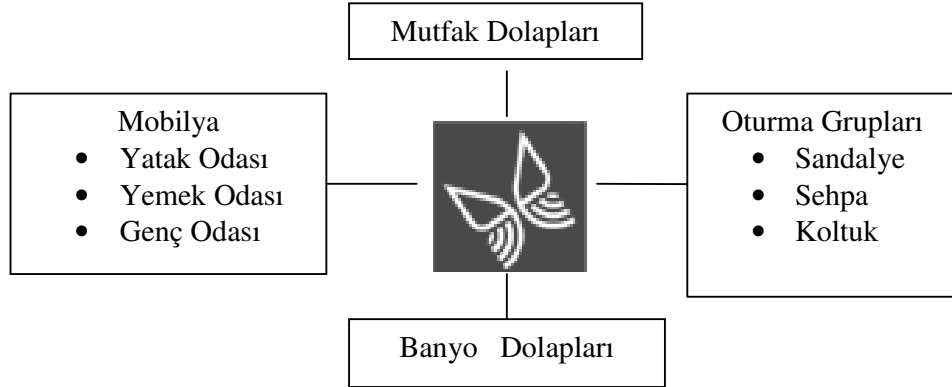
Tasarım ve ürün geliştirme iki boyutlu :

1. Müşteri ihtiyaçlarını doğru algılayıp, ona dönük ürün yaratmak (Kelebek bu aşamada yer almaktadır)
2. Otomotivde olduğu gibi yan sanayi yaratmak

Değişen müşteri ihtiyaçları ile birlikte çok fazla niş pazarlar, niş talepler oluşmaktadır. Müşteri ihtiyaçları değişmektedir ve talep kristalize olmaktadır. Artık bir ürün yaratılarak bunun büyük kitlelere, tüm pazara satılması mümkün olmamaktadır. Tanınmayan birçok sosyo-ekonomik hedef kitleler, bölümler var ve bunlar birçok nişleri içermektedir. Bunlara yönelik üretim yapılması gerekmektedir. Kitlesel üretim yapılamamaktadır, daha küçük hacimli üretim yapılması gerekmektedir ki, bu da aynı hacim içinde yani fabrikada yapılmanın verimliliğini düşürmektedir ve dış kaynak kullanımını zorunlu kılmaktadır.

Bu kapsamda şirkette tekrar bir yapılanma yaşanmaktadır. Bu kapsamda tasarım ekipleri ana ürün gruplarına bağlı olarak çalışmaktadırlar.

Kelebek Ürün Grupları



Kelebek Ürün Grupları İlişkisi (Tener, 2005)

Ürün Geliştirmede Tasarımın Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi

Organik olarak pazarlama bölümü içine tasarım yerleştirilmiştir. Tasarım grubu başında endüstri tasarımcısı bir tasarım komitesi başkanı bulunmaktadır. Tasarımcılar ürünü tasarlamakta, ürün sorumluları ve ürün başkanı toplantılar sonucunda bu ürünler içinde pazarlama ve satış grup başkanının da bulunduğu bir toplantı ile değerlendirilmektedir. En sonunda, genel müdür ve üreticilerin bulunduğu bir toplantı ile ürün kararı alınmaktadır. Tasarımcılar işin operatörleri, teknisyenleri durumunda bulunmaktadırlar. Ürünün devreye alınıp ortaya çıkarılma stratejileri son aşamaya kadar gelip en üst seviyede kararlaştırılmaktadır.

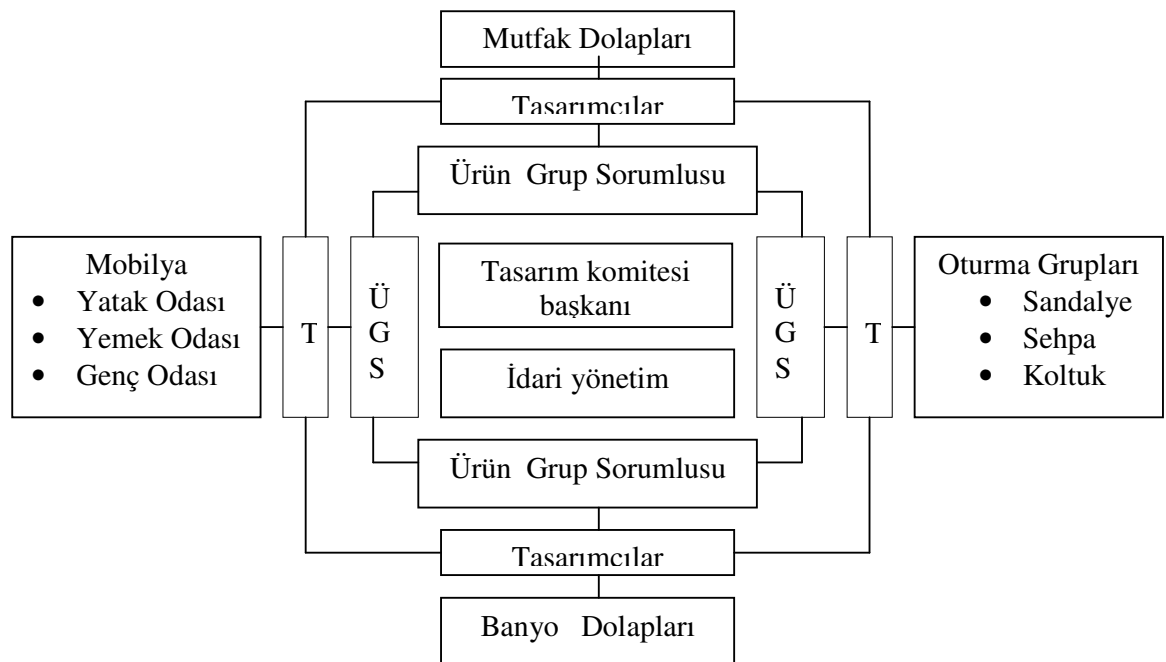
Yeniden yapılanma kurgusunda model geliştirme pazarlama bölümü içine alınmıştır. Teknik detayları çizen büro fabrika yapılanması içinde bırakılmıştır.

Maliyet yapısı, üretim yoğunluğu, ürünün ambalajlanması, ortak parça kullanımı komiteler tarafından değerlendirilmektedir ki homojenliğin devamlılığı sağlansın. Örnek olarak bir plakanın hep aynı yerden delinmesi, maliyetler düşük tutulabilmesi için önemli olmaktadır.

Pazarın isteğini kaynak ve beceriler doğrultusunda karşılamak lazım gelmektedir.

Teknik büro elemanları ağaç işleri endüstri mühendisliği veya mobilya meslek okulu mezunu. Sosyal sorumluluk bilinci içerisinde meslek okulu desteklenmektedir.

Algılanan bir eksik üzerinde çalışılma kararı ile çalışma başlamaktadır. Eylem planı belli, hangi eski ürün ne zaman kaldırılacak, yeniler ne zaman lanse edilecek, prototip şu tarihte yapılacak, ürün dosyaları şu zamana yapılacak. Anahtar Fonksiyonların İlişkisi ;



Kelebek Mobilya Anahtar Fonksiyon İlişkileri (Tener, 2005)

Satış - Pazarlama

Daha önceki yıllarda satış bölümü, sipariş alan, bilgisayara veri giren ve fatura takibi yapan bir fonksiyon imiş. Bu bir operasyonel iştir diyerek, fabrikada sipariş

gerçekleme bölümü yaratılmış ki bugün tüm bayiler internet üzerinden kendi hesapları görebilmekteler.

Satış bölümü görevleri

Pazardaki satışları hazırlamak,

Cepheye lojistik sağlamak,

Pazardaki fırsatları, tehditleri, ürünün avantaj ve dezavantajını belirlemek

İmajın avantaj ve dezavantajını belirlemek ve bunların nasıl kullanılabileceğini yorumlamak

Zayıflıkların nasıl giderilebileceğini yorumlamak

Pazardan tasarım girdileri organizasyon içine akıtılmaktadır ve bunları ürün sorumluları yorumlamaktadırlar. Satış ve pazarlamanın bağdaştırılması şu şekilde yapılmıştır : tasarım ekibi - ürün sorumluları – müşteriyle ilgilenilirse pazarlama (müşteriyle ilgili her türlü bilgi). “Ben böyle bir ürün istiyorum ama kime, hangi kalite düzeyinde, hangi fiyata, ne şekilde” yi konuşurken bu pazarlamanın işi olmaktadır. Bu emir bir iş emri olarak tasarımcıya aktarılmaktadır. Tasarımcı buna dönük hazırlık yapmaktadır.

Son iki yılda önemli sayıda ürün geliştirilmiştir. Kanallardan (bayinin satış elemanları, teknik elemanları, mimarları vb) alınan geri beslemeleri ürün sorumluları koordine edip taşımaktadırlar. Ürün sorumluları rekabeti izlemektedirler, rakip ürünleri incelemektedirler, avantaj ve dezavantajları belirlemektedirler.

Firmalar için pazarda konumlanma ve kime hitap edildiği çok önemli olmaktadır.

Dağıtım

Kelebek dünya üzerinde eşi benzeri olmayan bir sistem uygulamıştır. Genelde mağazalar çeşitli, farklı, ismi bilinmeyen imalatçıların mallarını satmaktadır. İmalatçı bilinmemektedir, mağaza sahibinin itibarı ile satış yapılmaktadır. Dünyada da bu böyle

olmaktadır. Kelebek bunu böyle değil,,bilinen bir imalatçı ve onun mağazaları olarak yapılandırmıştır.

Müşteri İsteklerinin Tanımlanması

Tüketici Pazarının Demografik ve Ekonomik Özellikleri

Kelebek ve Tepe Mobilya'nın hedef kitlesini en az lise ve üniversite mezunu, kentte yaşayan, tasarıma önem veren, kendini modern olarak tanımlayan aileler oluşturmaktadırlar. Bu hedef kitlenin hane halkı geliri 1-1.5 milyar ve üzeri olarak saptanmıştır. Türkiye'de bu hedef kitle tanımına 2,5 milyon aile girmektedir. Bir alt segment takribi 10 milyon aileyi kapsamaktadır.

Kamu görevlileri, asker, polis, öğretmen v.b. gibi rotasyonda olan görevliler Kelebek'in önemli bir hedef kitlesini oluşturmaktadırlar.

Bu bağlamda Kelebek sektörün ilki olmuştur. Sanayi olarak bu sene Kelebek'in 75. senesi. Kontrplak üreterek başlayan üretim, mobilyaya kaymıştır, sene 78'de endüstriyel bir alan olan Düzce'de ki fabrikasına taşınmıştır.

Stratejik Ürün Konumlandırma Ve Müşteri Öncelikleri

Mobilya sektöründe büyüklü küçüklü üretici firma rakamları şu şekildedir ¹⁹⁸

İşletme bazında 5 kişi üzerinde istihdam sağlayan üretici sayısı : 200.000

İşletme bazında 20 kişi üzerinde istihdam sağlayan üretici sayısı : 70.000

Toplam : 300.000'in
üzerinde

Yaşayan ve üreten : 30.000 civarında işletme

Sektörün öncü kuruluşları : 20-30 adet(Kilim, Koleksiyon,
Nurus vb.)

¹⁹⁸ Tener, **kisisel gorusme**, 2005:

Nurus : ofis mobilyaları

Mob: otel mobilyaları vb. gibi.

Kelebek kendi segmentini ev mobilyası olarak seçmiştir. Ev için her şey..

Bunun bir segment altında İstikbal, Bellona, Alfemo, Kilim, Merinos yer almaktadır. En çok yoğunluk bu segmentte yaşanmaktadır.

1 alt segment, ulusala yaklaşan boyutta lokal firmalar olmaktadır. (Meşe, Yağmur)

3.2.2. Eston İnşaat¹⁹⁹



Şirket Vizyonu²⁰⁰

Eston Yapı, 2003 yılından itibaren "müşteri odaklı" üretim ve pazarlama anlayışını ön plana çıkarmıştır. Yeni döneme, "Tam zamanında kaliteli üretim" anlayışıyla başlayarak stratejilerini bu ilke üzerine kurmuştur. "Toplam Kalite

¹⁹⁹ Eston İnşaat'ta genel müdür, İnşaat Mühendisi Sayın A. Tuncay Kozanlı ile yapılan görüşme.

²⁰⁰ <http://www.eston.com.tr>

Felsefesi"nin katılımcı bir yönetim anlayışı olduğunu, her bireyin verimini, yaratıcı yetenek ve becerisini kullanamayan organizasyonların başarılı olamayacağını bilen Eston Yapı; üretim ve pazarlama süreçlerinin bütününe ifade eden "sistem kalitesi"ni esas almıştır.

Eston Yapı, toplam kalite felsefesinden kopulması halinde, kurumsal sürekliliğinin güvencesinden söz edilemeyeceğini ve bu tür organizasyonlarda zayıflamalar ve zafiyetlerin kaçınılmaz olacağını bilmektedir. Eston Yapı; kalite kavramını, üretim sürecinin her aşamasında, tüm çalışanların kaliteden sorumlu olduğu yaklaşımıyla "biz" bilincinin yerleştirilmesine önem vermekte ve bireyi birey yapan özelliklere öncelik tanımaktadır.

Çünkü, Eston Yapı "Toplam Kalite Felsefesi"nin; yeni bir yönetim kişiliği ve kurum kültürü olduğunu bilmektedir. Bu nedenle 2001 yılında "Entegre Yönetim Sistemi"nin birinci aşaması olarak; ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarına başlayarak 2002 yılı başında belge almıştır. Eston Yapı, ISO 9001 çalışmalarını nicelik değişimi olarak görmektedir. ISO 9001 sistem standartlarını yerine getirme çalışmalarını yaparken bile, yaşamın bütünlüğü ilkesi içinde bireylerin farklılıklarını, onların yaratıcılıklarını, ilke ve değerlerini hep ön planda tutmaya özen göstermiştir.

Bu anlayış içerisinde, 2002 yılında OHSAS 18001 İş Güvenliği ve İş Sağlığı Yönetim Sistemi, 2003'te de, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kurularak üç yönetim sistemi, her düzey ve alanda uygulanmaya başlamıştır.

Eston Yapı, "müşteri" kavramını farklı algılayan bakışı ile, sadece dış müşteri (ürünü ve hizmeti satın alan kişi) memnuniyetini değil; çalışanların ve hissedarların mutluluğunu da önemsemektedir.

Eston Yapı; temel çıkış noktasını, "kurumsal değerlere sahip çıkarak Avrupa Birliği standardında bir inşaat şirketi oluşturmak" şeklinde belirlemiştir.

Yenilik Stratejisi

Yenilik Disiplini

Yeniliğin Kaynakları

Endüstri ve Pazar Değişimleri

“ Pazar değişimi, yeniliğe güç veren bir faktör olmaktadır. Bu değişimin yeniliğe ve gelişime dönüşmesi ülkemizde yıllarca engellenmiştir.”

İnşaat sektöründe gelişimin engellenmesi üzerine bir örnek: 1965-70 arası Türkiye’de prefabrik yapılarla ilgili atılımlar olmuştur. Bu atılımlar sonucu, insanlar kolon, kiriş, döşeme, v.b. gibi elemanların bir fabrikada üretilip paketlenip götürülmesini garip bir tutumla karşılamışlardır. İşçi bu sektör ile bağdaşamamıştır.

Prefabrikasyonda ilk toslanan nokta, parselasyonu yapılmamış araziler olmuştur. İmar planı yapılmamış, yamuk diyebileceğimiz arazilerde prefabrikasyon yapılamamaktaydı. Klasik müteahhitler bu dezavantajı kendi lehlerine kullanmışlardır. Bu yamukluktan kaynaklanan % 20’lik kayıp alanlar oluştu ki sahip olmak dürtüsü altında bu yamuk arazi üzerine prefabrikasyona uygun evlerin yapılmasını insanlar kabul etmemişlerdir.

Buna karşın prefabrikasyonda betonun mukavimliği ve detay çözümlerinin kolaylığı ve üstünlüğü açık olarak gözükmekteydi. Müteahhitler bu gelişim karşısında kendi eylemlerine devam etmek için tünel kalıp sistemini getirmişlerdir. Tünel kalıp sisteminde kullanılan cephelerde pre-cast elemanlar vardı yani prefabrikasyonu destekleyen bir tavır tutumunu takınmışlardır. Ama bunun yanında bu müteahhitler bu oluşumu sanayici formasyonunda ciddiyetle yapmak istememişlerdir. Zira sabit bir mekanda yapılacak bu işte çalışanların sigortası ve denetim gibi unsurlar işin içine girmektedir. Bu özellikler bir şantiye için zorunlu olmamaktaydı.

1940-50 ve 60’lı yıllarda yapılan yapılar ’99 depreminde yıkılmadı. Yıkılanlar son dönemde yapılanlar olmuştur, bu da ahlakın yıkımını belgelemiştir. İnsanların hayatı

zorlaştıkça bu ortaya çıkmıştır. Prefabrikasyon bu olumlu şartların getirdiği dezavantajlar (maliyetlerin yüksekliği) yüzünden bitmiştir. Japonya’da halen mümkün olan her yerde prefabrik çok katlı yapılar yapılmaktadır. Türkiye’de haksız rekabet koşullarından dolayı bu oluşum tıkanmıştır.

Fırsat Saptama

Türkiye’de inşaat = ekonomi

1000 yıldır üzerinde yaşanan coğrafyada halen gerekli konut ihtiyacı karşılanamamıştır. Aslında bir yapının ömrü 50 sene olmaktadır. Yurtdışında insanlar ahşap evini çelik konstrüksiyona alıp oturumuna devam etmektedir.

Fırsat saptama noktasında kendimize sorduğumuz soru “İnsanların ihtiyacı olan evi hangi cazibe noktalarını yaratarak satabiliriz.”

İnşaat sektöründe fırsat belirleme:

İnşaat sektörü ekonomiye son derece bağımlı bir sektör olmaktadır. Ekonomi iyileştikçe gelişmemiş ülkelerde sağlıklı yaşam sağlamak amacıyla ev sahibi olması dürtüsü ortaya çıkmaktadır. Bu dürtü aynı zamanda çocuklara bırakılacak bir miras niteliğini taşıması bakımından da güçlüdür. Ülkemiz insanı geleceğe karşı güvensiz hissetmektedir. Bu sebeptendir ki yastığının altında altın biriktirmektedir. Bu olay 1994 öncesi zamanla değişmiştir, insanlar bankalarda vadeli hesaplara ve dövizle yönelmişlerdir.

Bu gelişimin bugüne kadar gelen daha ileri safhaları önümüzdeki bölümlerde açıklanacaktır.

İnşaat sektörünün ekonomiye bağımlı yapısından dolayı istikrarlı bir gelişme mümkün olmamaktadır.

Pazar Tanımlanması Ve Pazara Giriş Stratejisi

Pazar Tanımı

Müşteri profili: orta gelir ve orta gelir üstü gruplar.

Eston Yapı büyük m²'lerde villa yapımına sıcak bakmamaktadır.

Hedef: İstanbul'da apartman dairesi fiyatına bahçeli evler yapmak. Bunu alabilecek kesim çok daha fazladır yani bu ürün pazarın geneline yönelik geliştirilmektedir.

Fiyata Duyarlılık

Bahçeşehir'de ikinci elde apartman daireleri : 1200 \$ / m²

Yeni evler: 1200 \$/m²

Bahçeşehir'de bir firmanın yaptığı apartman daireleri :

arsa bedeli :1600\$

yapım maliyeti :500\$

maliyet :2100\$

satış fiyatı :2500\$

Bunun sebebi, Bahçeşehir'de arz edilebilecek yeni yerler olmaması olarak açıklanmaktadır.

Ardıçlı evler 2. el fiyatı: 1600-1800 \$

Göl evleri: 1376 \$ - 1536\$ (villa)

Arz talep dengesizliği ve bankaların kredi verme isteğinden dolayı piyasada bir krize sebep olabilecek bir durum söz konusu olmaktadır.

Stratejik Pazarlama

İş Felsefesinin Temellendiği Faktörler

Yönetim Politikası

ESTON YAPI'nın yönetim politikası, kuruluşundan bugüne gerçekleştirdiği tüm projeler ve bunların sonucunda işveren ve müşterilerine sunduğu tesisler, konutlar, binalar ve hizmetlerle oluşturduğu güvenin devam ettirilmesi ve ESTON YAPI imajının toplum gözünde **"yaşam kalitesini artıracak mekanlar sunan güvenilir firma"** olarak oluşmasını sağlamaktır. ESTON YAPI'da, kurulmuş olan Entegre Yönetim Sistemi kapsamında projelerin sözleşmelere, işverenin isteklerine, İş Sağlığı ve İş Güvenliği, Çevre, çevreyi etkileyen unsurlarla ilgili yönetmelik ve yasal düzenlemelere sadık kalacak şekilde yürütülmesi ve belirlenen süre içerisinde teslim edilmesi temel esastır. Kalite Yönetim Sistemi, İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi ve Çevre Yönetim Sisteminden oluşan Entegre Yönetim Sisteminin etkinliğinin sürekli artırılması için ESTON YAPI'nın paydaşlarına sunduğu ürün ve hizmetlerin sonuçlarında belirleyici rol üstlenen süreçlerin performans göstergeleri belirlenecek, ölçülebilir hedefler konulacak ve "gelişmeler takip edilecektir.

ESTON YAPI sürdürülebilir başarı için; Kalite, Çevre, İş Sağlığı ve İş Güvenliği konularındaki yasal mevzuat ve yönetmelikleri uygular, takip etmektedir. ESTON YAPI çalışanları sorumluluk alanlarındaki faaliyetlerde bu politikaları uygulamaya geçirmek üzere; alacağı kararlarda ESTON YAPI imajını ve paydaşlarının ihtiyaçlarını ön planda tutacak, sorumluluklarının bilincinde olacak ve gerektiğinde inisiyatif kullanacak, bireysel sorumluluklarını yerine getirirken, çalışma arkadaşlarının başarısı için de çaba gösterecek, mevcut bilgi ve tecrübelerini çalışma arkadaşları ile paylaşacak ve politikalara uyum için gereken hassasiyeti gösterecektir.

Fikir Oluşumu

Fikir Kaynakları

Rakipler Ve Diğer Firmalar

'94 krizinden bugüne belirli firmalar bahçeli, site formasyonunda güvenliği ve düzeni olan yerler yaparken son 2 senedir iş çıkırından çıkmış durumda gözükmektedir. Bilgi birikimi ve kurumsal kimliği olmayan insanlar işin başına profesyonellerini getirmek ve arazi satın almak yoluyla büyük yapılar yapılmaya başlamıştır.

Eston'a muadil olarak Mesa ve Soyak görülmektedir ama bunlar daha ziyade apartman daireleri üretmektedirler.

Ulusal Politika

Kanunlara uyum Türkiye'de çok zayıf kalmaktadır. Kartal'da insanlar Avrupa yakasına 110.000 volt elektrik taşıyan hatların sadece 2 metre altına inşaat filizlerini bırakmaktadırlar. Hazine arazileri işgal altında bulunmaktadır. Florya'daki yapıların % 90'ı kaçak durumdadır. Kaçak olmayan tek yapı nerdeyse Atatürk Florya Köşkü'dür.

Ortaklıklar

2001 yılı Ocak ayında Kalite Güvence Sistemi'ni kurarak, ISO 9001:2000 belgesi alan Eston Yapı; 2003 yılında OHSAS 18001 İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetim Sistemi sertifikasyon belgesini almıştır.

2004 yılında ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi başarıyla kurularak Entegre Yönetim Sistemi'ne geçilmiştir.

Toplam Kalite felsefesinin katılımcı bir yönetim anlayışı olduğunu bilen Eston Yapı ISO 9000 çalışmalarını nicelik değişimi olarak görmektedir. ISO 9000 sistem standartlarını yerine getirme çalışmalarını yaparken bile, yaşamın bütünlüğü ilkesi içinde bireylerin farklılıklarını, onların yaratıcılıklarını, ilke ve değerlerini hep ön planda tutabilme gayreti içerisinde.

Altı ayda bir MOODY INTERNATIONAL tarafından yapılan “Dış Denetimler” sistemin sürekli canlı tutulması sağlanmaktadır. Buna ek olarak her ay yapılan “İç Denetimler” ile de sistemin kendini yenileyen, eleştiren, alternatifler üretebilen bir yapıya kavuşması sağlanmıştır.



Yeni Ürünler İçin Konsept ve Fikirlerin Değerlendirilmesi

Yeni Ürün Fikirlerinin Yargısal Gözlenmesi

“ Türkiye’de inşaat yapmak için gerekli araziye tarladan inşaat yapılabilir arsa aşamasına kadar getirip inşaat ruhsatına alana kadar 260’a yakın imza aşamasından geçilmektedir. Bu süreçte inşaat başlayana kadar geçen süre 1,5 yıl olmaktadır.”

“ Türkiye’nin koşullarında arazi geliştirmek ve bu arazi ihtiyacına göre inşaat sektöründe yatırım yapmak üzere bir batılıdan çok daha fazla dezavantaja sahip olunmaktadır. “

“ Seçilen arazinin imar planı varsa ve elektrik, su, doğalgaz hattı geçiyorsa bu şirket için büyük bir müjde olmaktadır.”

Tasarım Süreci

Ürün Geliştirmede Tasarımın Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi

Üretim – Tasarım İlişkisi

İnşaat sektöründe bugün klasik yapı üretiminde kullanılan malzemeler vasıflı insan gerektirmektedir. Nitelikli bir yapı ortaya koymak için nitelikli elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır çünkü sağlıklı uygulama son derece önemli olmaktadır. İnşaat sektöründe malzemeler geliştikçe, inşaat firmaları aplikasyon konusunda eğitim vermek zorunda kalmaktadırlar.

İki farklı ürünün birleşimindeki detaylar çok öneli hale gelmiştir ve artık bu mühendisin ve mimarın sorunu olmaktadır.

Müşteri İsteklerinin Tanımlanması

Tüketici Pazarının Demografik ve Ekonomik Özellikleri

“Ülkemizde sosyokültürel yapı ve zengin insanlar değişmiştir. Eskiden zengin olmak hayata çok etki etmemekteydi. Kent burjuvalığı ağalığın gelişmiş bir hali olmuştur ve son yıllarda ortaya çıkan çok hızlı bir şekilde zenginleşen insanlar bahçeli evler yapılanmasına başlamışlardır. Toplum villa konseptlerine kaymaya başlamıştır. Villa konseptinin yanında bir başka segment de apartman konutlarında lüksün aranmaya başlanması olmuştur ve residence konseptine kadar gelinmiştir. “

Algısal haritalama Öznel Kazançlar Ve Nesnel Özellikler

Eston inşaatın hedef kitlesine vermek istediği mesaj ‘çağdaşlıkla Türk gelenekselliğinin buluştuğu evler’ olmaktadır (Çağdaş ve Geleneksel)

“ Burada önemli olan Türk toplumunun sahibi olduğu değerlere uygun olan yaşam stilini modern bir tanımlamayla yeniden oluşturmaktır. Sokak ve mahalle kültürünün, çocukların beraber oynayacağı birbirinden öğreneceği sosyal mekanların oluşturulması amaçlanmaktadır.“

3.2.3. Kusch+Co²⁰¹



²⁰¹ Kusch+Co’nun Doğu Avrupa Satış Yönetmeni Andrius Malinauskas ile Moskova’da yapılan görüşme.

Şirket Tarihçesi²⁰²

Kusch+Co 1930 yılında Ernst Kusch tarafından Sauerland Stabil ismiyle kurulmuştur ve yüksek kaliteli iç mekân konseptleriyle tanınan dünyanın önde gelen kontrat mobilya üreticilerinden biridir. Ernst Kusch bu işe 15 çalışanıyla ahşap sandalye ve masalar yaparak başlamıştır. İmalatta kullanılan ahşap geçmişten günümüze halen Hallenberg'den gelmektedir. Bugün itibariyle şirket 45.000 metrekarelik kapalı alana sahip 2 fabrikada 400 çalışanıyla yılda 350.000 masa ve sandalye üretmektedir.

Vizyon

Almanya ve Avrupa çapında öncü mobilya tedarikçisi olmak ve fonksiyonel mobilya sektöründe danışman rolünü üstlenmek firmanın vizyonunu oluşturmaktadır.

Misyon

2010 yılı itibariyle Alman mobilya pazarının % 30'unun elde edilmesi ve ihracat kanallarını geliştirmek yoluyla da üretimin geri kalan kısmını Avrupa'ya satmak şirket misyonunu oluşturmaktadır.

Yenilik Stratejileri

Kusch+Co ürünlerinin temel aldığı yenilikçi düşünceler, firmanın sahip olduğu son teknoloji ile desteklediği bünyesindeki tasarımcılar tarafından geliştirilmektedir, ulusal ve uluslararası müşteriler tarafından belirtilen Kusch+Co imajı ve alınan tasarım ödülleri şirketin geleceğe güvenle bakmasını sağlamaktadır.

²⁰² <http://www.kuschco.com>

Kusch+Co Tasarımcıları



Team Form
AG



Robert De Le
Roi



Lepper *
Schmidt
Sommer



Udo Feldotto



Justus
Kolberg



System
Design



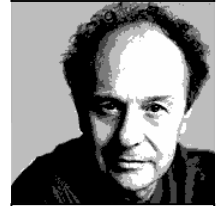
Prof. Jorgen
Kastholf



Dieter
Kusch



Harald
Jaeger



Jorge
Pensi

Kusch+Co Tasarımcıları (<http://www.kuschco.com>)

Alman Ödüller



Industrie Forum
Design Hannover



Design Center
Stuttgart



Annual Design Review,
USA



Best of Show Award
Neocon, USA



Internationaler Designpreis
des Landes
Baden-Württemberg



IIDA product design
competition Apex,
USA



American Society
of Interior Designers,
USA



Commercial Furniture
Industry Award,
Australien



Kusch+Co'nun Kazandığı Tasarım Ödülleri

Yeniliğin Kaynakları²⁰³

“ Ürünler ilham kaynaklarını, uluslararası tanınmış tasarımcıların formların birleşmesi, fonksiyonelite, ergonomi, kalite ve yüksek standartlarda çevreye saygılı üretim kaygılarından almaktadırlar.”

Ürün farklılaştırma

“ Her bir yeni ürünün amacı kullanıcıya daha fazla rahatlık sağlamak ve arzu edilen maksimum fonksiyoneliteye ulaşmaktır. Kusch+Co'nun teklif ettiği geniş ürün gamı içerisinde her seri bir bütün oluşturduğu gibi, yaratılan seriler aynı form dilini konuştuğundan 2 yada daha fazla seriyi bir harmoni içerisinde kullanmak iç mekânlarda bütünsel bir farklılaşmayı sağlayacaktır.”

Fırsat Belirleme

Pazarın Belirlenmesi ve Giriş Stratejisi

Büyüme Potansiyeli

²⁰³ Malinauskas, **Kişisel Görüşme**, 2006

Belirtildiği üzere Alman mobilya sektörünün % 30'unu elde tutmak ve toplam üretimin geri kalan kısmını ihracata yönlendirmek misyonu üzerinde çalışılmaktadır. İhracatı büyütmek yoluyla mevcut pazarların desteklenmesini sağlamak ve Balkanlar, Rusya ve Baltık ülkeleri gibi yeni pazarlara girmek amaçlanmaktadır.

Marka Farkındalığı

Kusch+Co'da marka farkındalığı yaratmak üzere fuarlarda yer almak veya reklam vermek gibi metotlar kullanılmamaktadır. Bunun yerine, mevcut pazarlarda kurulan sağlam bir ağı içinde sürekli şekilde satış uzmanlarının seyahati yoluna gidilmektedir. Bu satış uzmanları sürekli olarak yeni projeler peşinde koşmaktadırlar. Kusch+Co için önemli olan proje süreçlerinde yer alan mimari ofisler ile diyalog kurmaktır.

Pazar Fırsatlarını Belirlemek Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

Kusch+Co'nun şirket politikasında hizmet stili büyük önem arz etmektedir. Her şeyden önce istenen standart dışı ürünler üretilmektedir ki bu şirkete büyük bir maliyet yüklemektedir. Müşterilere en kısa zaman içerisinde en uygun fiyatlarla ve proje üzerinden yardım sağlamak yoluyla destek vermeye çalışılmaktadır.

Firmanın ürün gamı değişik pazar segmentlerine son derece geniş bir seçim yelpazesi sunmaktadır. Bu segmentler; sosyal, ofis ve konferans, yemek ve havaalanları olarak yer almaktadır. Yeni ürün takımı, yeni ürün tasarımları için teknikler ve materyaller üzerinde yoğunlukla çalışmaktadırlar.

“ Bununla birlikte eski seriler üretim bandından kaldırılmakta, fakat yeniden sipariş veren veya ek üniteler isteyen eski kullanıcılar için stoklarda bulundurulmaktadır. Yapılan bu hizmetlerin sonucunda hizmet ve mevcut ürün gamı ile ilgili müşterilerden pozitif geri besleme alındığı belirtilmektedir.” (Malinauskas,2006)



Segment : Waiting eception Collection : Collani collection	Segment : dining resting Collection : 5070 vega	Segment : office Collection : 8450 Ona executive



Segment : Conference and seminar Collection : 8490 Ona fancy	Segment : Auditorium Collection : 3400	Segment : Living and care Collection : 7200 Care

Kusch+Co Pazar Segment Ve Örnekleri

Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

Kusch+Co hedefe yönelik değer tekliflerini geliştirmek üzere, oluşturduğu mevcut ürünlerin ve hizmetlerin daha iyi hale getirilmesi çalışmalarını 3 başlık altında toplamıştır.²⁰⁴

Her zaman yanınızda

Müşterilerimizle yakın ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek kurum kültürümüzün bir parçasıdır. Bu yüzdendir ki Kusch+Co güçlü bir dağıtım ağı

²⁰⁴ (<http://www.kusch.info/en/dienstleistungen/produktion.htm>)

kurmuştur. Firmamız ve felsefesi sizin hayal gücünüzden temel alan optimum iç mekân konseptlerini detaylı bir şekilde oluşturmak üzere çalışmaktan mutluluk duyacaktır.

Kusch+Co'nun Almanya'da toplam 16bulusma noktası vardır. Bunun dışında İngiltere, Hollanda, Belçika da Kusch+Co şubeleri bulunmakta ve Danimarka, Fransa, İrlanda, İtalya, Lüksemburg, Avusturya, Portekiz, İsviçre, İspanya, ABD, Ortadoğu, Hongkong, Japonya, Singapur, Tayvan, Avustralya ve Yeni Zelanda da ortakları bulunmaktadır. Böylelikle Kusch+Co her zaman yanınızdadır.

Kusch+Co her zaman yeni iç dizaynınız için sizin hayal gücünüze yardım etmeye hazır bir eldir.

Geniş mekânlar için kat planlarını oluşturur ve bu planlar üzerine sizin hayal gücünüzü farklı form ve şekillerde 3 boyutlu olarak aktarırız. Bu şekilde model ve renkler konusunda yararlı öngörülere sahip oluruz.

Tasarımcılarımız sizin kat planınıza temellendirilmiş konseptleri bilgisayar ortamında bir ofis tasarımı kongre salonuna giden ölçekte geniş bir olasılık skalası içerisinde yaratmaktadırlar.

Her Zaman Dakik

Kusch+Co'nun güçlü yanlarından birisi de noktasal teslimdir. Kusch+Co'nun kendine ait nakliyat filosu bulunmaktadır ve teslimatı zamanında yapmaktadır. Teslimat için önceden müşteriden teyit alınır ve teslimat gerçekleştirir, böylece sürprizlerle karşılaşmazsınız. Doğal olarak teslimatı kapınızın önüne bırakmayız. Teslimatı kullanımın yapılacağı mekâna götürmeyi, paketlerin sökülmesi ve montajın yapılmasını bir onur meselesi olarak algılarız. Eğer büyük bir proje söz konusu ise danışman uzmanımız bireysel olarak gelip bu çalışmalara yardım eli uzatacaktır. Teslimat tarihine karar verildikten sonra Kusch+Co'nun dakik teslimatlarına güvenebilirsiniz.

Çevreyle Dost Yüksek Teknoloji

Kontrat mobilya üreticiliğinde Kusch+Co teknoloji öncüsü olmaktadır. Yenilikçi üretim metotlarımız çevreyle en üst seviyede dostturlar. Kusch+Co'nun merkezi Hallenberg'de 1989 yılında Almanya'nın ilk krom kaplama uygulamaları yapılmıştır. Kusch+Co ahşap sandalye ve masalar için dünyada ilk kez doğayla dost su verniği kullanmıştır. 25 yılı aşkın bir süredir Kusch+Co çelik aksam bileşenleri toz boyayla boyamak yoluyla doğayı korumaktadır. Kusch+Co entegre bir yönetim sistemi içerisinde sahibi olduğu DIN EN ISO 9001 ve 14001 belgeleriyle eşit seviyede yüksek kaliteli ürünleri garanti etmektedir.

SWOT Analizi

Kusch+Co'nun SWOT analizi aşağıdaki şekilde belirtilmektedir:

Güçlü yönler:

kalite
tasarım
güvenlik
sağlamlık

Tehditler:

Ucuz İtalyan ve Asyalı rakipler
Kusch+Co ürünlerini kopyalayan üreticiler

Tasarım Süreci

Tasarımın Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Diğer Anahtar Fonksiyonlarla İlişkisi

Geliştirme departmanı, pazarlama departmanı (pazarların araştırılması, fuarlarda yer alma planları, ürünler için broşürlerin hazırlanması vb. gibi) ve Kusch+Co için dizayn ofisi (planlama, görsellik, danışmanlık) birlikte çalışmaktadırlar.

Müşteri İstek ve Önceliklerinin Belirlenmesi

Pazarın Demografik ve Ekonomik Özellikleri

Kusch+Co uluslararası tabanlı bir firma durumunda olmasına rağmen her pazarda kendine ait favori ve en iyi satanlara sahiptir, çünkü tasarım ekibi farklı segmentlerde farklı ulusal pazarlara ve farklı özel projelere uyumlu tasarımlar yapmaktadır. Bu noktada proje geliştirme departmanı ve pazarlama tasarım ekibine veri tabanını sağlamaktadırlar.

Mimarlar bu istek ve önceliklerin belirlenmesinde önemli rol oynamakta, müşterilerin görsel beğenisine ve planlanmasına yönelik her türlü bilgi alışverişinde destek rolü oynamaktadırlar.

Kusch+Co, müşterilerine her zaman, zamandan bağımsız bir tasarım ve yüksek fonksiyonelliği sunmaktadır.

Kusch+Co'nun birbiriyle bütünleşebilen yüksek çeşitlilikteki ürün serileri karmaşık projeler içinde dahi müşteri tabanlı özel isteklere esneklik gösterebilecek ve müşterinin kimliğini ürünlere aktaracak imkânı ortaya çıkarmaktadır.

3.2.4. Lindner²⁰⁵



²⁰⁵ Lindner Havaalanları Departman Müdürü Thomas Frank'ten elektronik posta yoluyla belirlenen sorulara cevaplar alınmıştır.

Şirket Tarihçesi

Şirket 1965 yılında Hans Lindner tarafından kurulmuştur. 2 insan, 1 fikir ve üretmeye yönelik arzu bu girişimin başlangıcını oluşturmuştur. O günden bugüne şirket 4000 çalışanı ile yılda 530 milyon dolar ciro yapan küresel ölçekte bir şirkete dönüşmüştür.

İlk yıllarda akustik asma tavan ve bölücü duvar uygulamaları yoğunluklu çalışmalar iken Lindner daha sonraki yıllarda grup yer, yalıtım teknolojilerine, çevresel koruma, ısıtma ve soğutma teknolojileri, nesne tasarımları, bitirme detayları ve servislerine uzanmıştır.

İç mekân çözümlerinde ortaya çıkan gelişmeler Lindner'i dünyanın tavan, yer ve bölücü sistemler öncü gelişimci ve üreticisi haline getirmiştir.

Vizyon

Lindner yapıları yeni çözümler getirmede öncü olmayı vizyon kabul etmiştir.

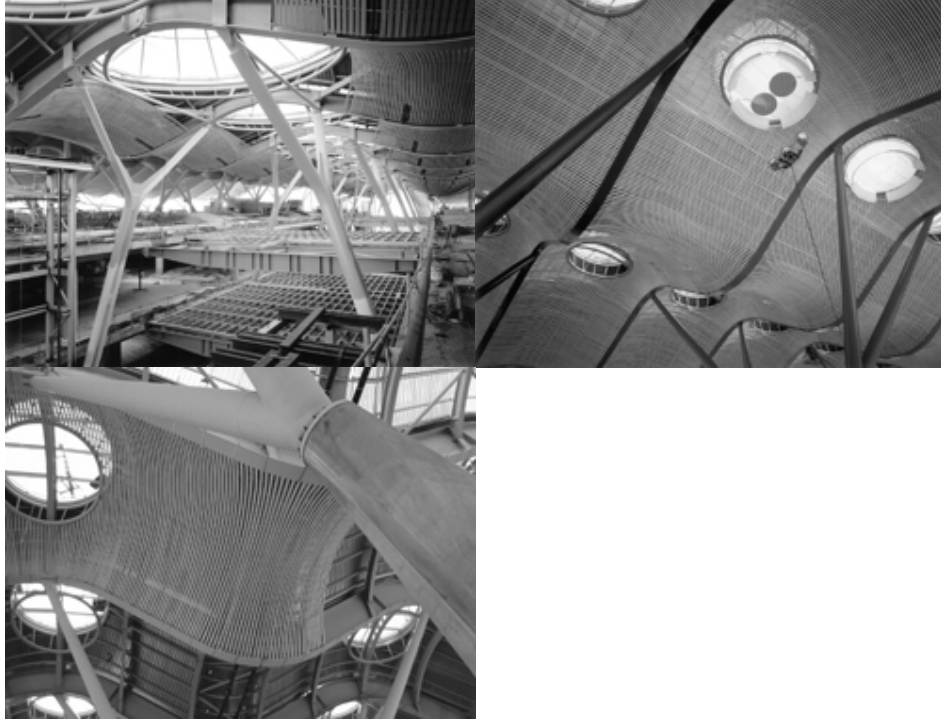
Misyon

Lindner tam bir konsantrasyon ve esneklik ile müşteri önceliklerine ilgi göstererek pazardaki öncü pozisyonunu entegre konseptler oluşturarak devam ettirmek istemektedir.

Yenilik Stratejileri

Lindner sahip olduğu ürün gamıyla iç mekân düzenlemeleri için entegre çözümler üretebilen tek firmadır. Firma yalnızca bir uygulama firması değildir, aynı zamanda kendi tavanını, bölücü elemanlarını ve yer sistemlerini üretmektedir. İngiltere menşeli Schmidlin firmasının desteğiyle cephe önerileri de oluşturulabilmektedir.

Firmanın sloganı olan 'yeni çözümler inşa etmek' ürünlerin kesintisiz bir seklide geliştirilmesini anlatmaktadır ve birçok proje yeni ürün geliştirme çalışmasını gerektirmektedir (Madrid Havaalanı için geliştirilen yeni bambu ahşap tavan gibi).



Lindner'in Yeni Geliştirdiği Ürünü: Bambu Ahşap Tavan Malzemesi

Yeniliğin Kaynakları

Yeni ürün geliştirme stratejileri

Pazar ihtiyaçlarının görülmesi ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin geliştirilmesi için mimarlar ile son derece yakın olarak çalışılmaktadır, çünkü her zaman tasarım fikirlerinin oluşturduğu bir trend olmaktadır. Bununla birlikte Avrupa'daki dominant pazar konumundan dolayı alınan büyük miktardaki proje ve tecrübe sayesinde Lindner hangi teknik sebeplerin hangi ürünlerde geliştirme ihtiyacını ortaya çıkaracağını öngörebilmektedir.

Fırsat Belirleme

Pazarın Tanımlanması ve Giriş Stratejisi

Marka Farkındalığı

Lindner dünya çapında 30 adet yan kuruluşu sahiptir ve bunların büyük bir çoğunluğu Lindner adı altında çalışmakta olup, Lindner markası her yerde aynı görünmektedir. Şirket pazarladıkları malın çok renkli bir şekilde reklamının yapılmasının faydalı olmadığını düşünmektedir. Sergi ve fuarlar Lindner için büyük önem taşımaktadır ve bu fuarlar aracılığıyla pazarın profesyonelleri üzerinde marka imajı oluşturulmaktadır.

Marka farkındalığını yaratmanın bir yolu da halkla ilişkiler ve tanıtım çalışmaları sürdürmektir. Lindner bu çalışmaların bir parçası olan sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirilmektedir. Hans Lindner topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için 2 vakıf kurmuştur. Bu vakıf yeni iş kolları kurucularına destek için kurulmuştur.

Pazar Fırsatları Belirlemek Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

Lindner negatiflerden çok pozitif geri beslemeler almaktan gurur duymaktadır. Bununla beraber Lindner negatif yorumları ürünle ilgili geliştirmelere potansiyel kaynak sağlamakta oldukları için dikkatle incelenmektedir.

SWOT Analizi

Güçlü Yönler

- Büyük firma
- Aile şirketi
- 40 yıllık deneyim
- Kendi ürünleri ile entegre çözümler yaratabilme
- Esneklik
- Özel müşteri istekleri için özelleştirilmiş bölümler
- yüksek kalite

Zayıf Yönler

- Küçük ihaleler için çok büyük şirket ölçeği
- Kimi pazarlar için aşırı yüksek kalite

Tasarım Süreci ²⁰⁶

Lindner ismi tüm dünyada iç mekân bitirme işlerinde ve çevresel koruma mühendisliğinde en yüksek standartlar anlamına gelmektedir.

Firmanın çeşitli bölümlerindeki uzmanlar, ‘yeni çözümler inşa etmek’ sloganıyla insanların yararlanabilecekleri (CFT) yenilikçi ürünleri geliştirmekte ve üretmektedirler.

Lindner’in Ar-Ge bölümü Arnstorf’ta bulunmaktadır ve 60’ı aşkın tasarımcı, mühendis ve tekniker, bireysel proje takımları ile düzenli olarak görüşerek, mimar ve müşterilerin ihtiyaçlarını proje süreci içerisinde devamlı olarak özümsemeye çalışmaktadırlar.

Spesifik projelerin geliştirme ve tasarlama işini yapan ilgili birimler, merkezdeki geliştirme bölümü tarafından yardıma ihtiyaç duyulması muhtemel konularda (yangın dayanımı, statik sorunlar, akustik, prototip inşaatın test edilmesi vb. gibi) projenin verimli bir şekilde yürümesi için desteklenirler.

²⁰⁶ http://www.lindner-holding.com/Neue_Produnkte_en.Lindner?ActiveID=1494

Örnek olarak Lindner'in en yeni ürünlerinden ikisi ele alınıp sundukları CFT değerlendirilebilir.

Nortec - Calcium sulphate döşemeler

Çekirdek Fayda Teklifi

Yüksek yangın dayanımı

Yüksek gürültü dayanımı

Estetik beklentiler için geniş bir ürün gamından ham malzemeleri seçme avantajı

Ofisler için ideal yüksek kalite ve yüksek yürüme konforu

Almanya Rosenheim Baubiologie Institute'ta yapılan testler NORTEC'in tehlike risksiz bir malzeme olduğunu göstermiştir. Ürün geri dönüştürülebilir materyallerden imal edilmiştir ve geri dönüşümde zehirli madde salınımı yapmamaktadır.



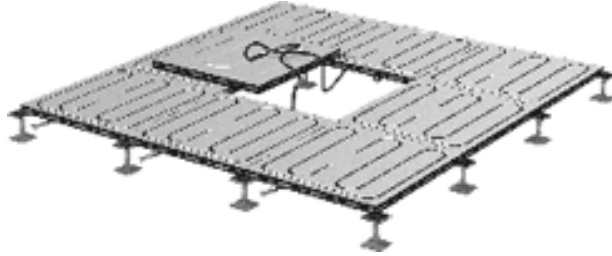
Nortec - Calcium Sulphate Döşemeler

NORTEC comfort

Çekirdek Fayda Teklifi

NORTEC comfort döşeme sistemi yükseltilmiş döşeme ve yerden ısıtma sisteminin avantajlarını birleştiren bir üründür. Radyatör sisteminin kullanılmaması

mimarlara büyük kolaylık sağlarken, yerden ısıtma sistemine müdahalenin kolaylığı büyük bir avantajdır.



NORTEC Comfort

3.2.5. Koleksiyon Mobilya²⁰⁷



Tarihçe

1972 yılında Ankara Siteler’de Faruk Malhan tarafından küçük bir metal atölyesi olarak kurulmuştur.

1980’lerin başında Ankara’da kendisine tasarım odaklı bir firma olarak yer edinmiştir.

1980’lerin ortasında İstanbul pazarına girmiştir.

1988 yılında Tekirdağ’da bir fabrika kurulmuştur.

1994 yılında Köln Orgatec Fuarı’na katılarak dünya pazarında bir altyapı oluşturmuş, dünya mimari çevrelerince fark edilmiştir.

²⁰⁷ Koleksiyon Mobilya İhracat Grup Müdürü Burcu Begde’den belirlenen sorulara elektronik posta ve telefon yoluyla cevaplar alınmıştır.

Vizyon

Koleksiyon mobilya vizyonu sloganı içerisinde



Müşterilerin yaşam tarzını farklılaştırmak.

Misyon

Amaç, özenle seçilmiş malzemeler, ustalıkla çözülen ayrıntılar, zaman aşımına dayanabilen çizgiler ile, düşlenen ev ortamının öğelerini oluşturmak, yalın bir tasarım anlayışı içerisinde ev yaşamının bütününe kapsayan ürünler sunmaktır.

Yenilik Stratejisi

1960'lı yıllara damgasını vuran modernizm anlayışının etkisi bugün hâlâ devam etmektedir. "Çağdaş tasarım" ve "yüksek kalite" Koleksiyon Mobilya'nın tasarım anlayışının temelidir ve bu temel üzerinden yenilik stratejileri belirlenmektedir.

Faruk Malhan, "Endüstriye hizmet etmek için tasarımı değil, tasarıma hizmet etmek için endüstriyi kullanıyorum," demektedir.

Yeniliğin Kaynakları

Koleksiyon Mobilya değişen ve gelişen yaşam stilleri için çağdaş tasarımlar yaratmayı amaçlamaktadır.

Demografik – Algısal Değişimler ve Tutumlar

1990'lı yıllarda iş yaşamındaki gelişmeler nedeni ile ofis mobilyası kavramı yeniden şekillenmiştir. Giderek hızlanan iletişim ve medya olanakları daha dinamik ve esnek çalışma koşul ve ortamlarına ihtiyacı doğurmuştur. Koleksiyon Mobilya

üstlendiği kontratlı projelerle çalışanların ofis yaşamına dair algı ve tutumlarından yola çıkarak yeni çözümler üretmeye başlamıştır.

2001 yılında Koleksiyon Mobilya müşterilerinin başka bir algısına yönelik bir çalışma yapmıştır. Burada müşterilerin çevreye karşı olan tutumu tasarımı şekillendirmiştir ve “Ofis Mobilyasında Saflığa ve Yalınlığa Yolculuk” olarak tanımlanan "Siddhartha" serisi bir tasarım ve endüstri sergisi ile kamuoyuna sunulmuştur.

Büyük bir tasarım yatırımıyla ve tamamen Türk tasarımcıların emeğiyle gerçekleştirilen Siddhartha, ayrıştırılabilir ve geri dönüştürülebilir özellikleri, çevreye duyarlı hammadde ve kaynak kullanımı ile dünyada ve Türkiye’de büyük ilgi uyandırmıştır.

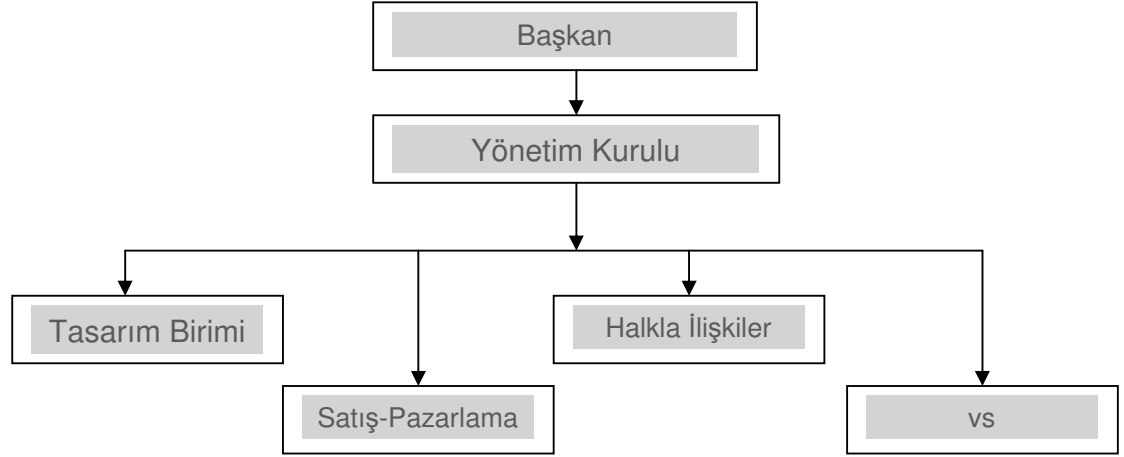
Fırsat Saptama

Moda, teknoloji, yaygın iletişim her şeyin enerjisini ve ömrünü etkilemekte, bireyi duygusal, kişisel arayışlara yönlendirmektedir. Sıradanlıktan usanç, kişilik kaybına direnç, bireysel varoluş “farklı”yı, “yeni”yi aranılır kılmaktadır. İşte bunun için modern ekonominin getirdiği hazır eşyaların yerini, toplanan, derlenen, icat edilenler, tekrar yaratılanlar almaktadır. Güne, mükemmel ötesi, dağınık, bağımsız, el izleri, düş izleri, yeni değer kavramları damgasını vurmaktadır.

Değer, zaman ötesine geçebilecekse değer olacak; birey de yaşama, zaman ötesi bir kurguya ulaşmak isteyecektir. Bu da seçilen eşyaların kurulan ortamların zamana karşı dayanımını gerekli kılmaktadır. Özenle seçilmiş malzemeler, ustalıkla çözülen ayrıntılar, zaman aşımına dayanabilen çizgiler, düşlenen ev ortamının öğelerini oluşturmalı, tasarım yalın, dingin, dökümlü, gölgeli ve şiirsel olmalı, gerçeklerden biraz da olsa kopmalıdır.

Koleksiyon Mobilya’da pazara dair fırsat belirleme çalışmaları pazardan firmaya doğru değil daha çok firmadan pazara doğru akmaktadır. Koleksiyon, yaşamın gelişen şart ve koşullarını kendi nazarında değerlendirip hedef kitlesi ve potansiyel müşterileri

için yeni ürünler oluşturmakta, bu noktadan sonra onları pazarlama noktasına gelmektedir. Aşağıda pazarlama departmanı ile tasarım bölümlerinin ilişkisizliğini, pazarlama bölümünün tasarıma veri tabanı oluşturma görevini görmediğini, fakat sadece tasarımın sonucu olan sonuç ürünler üzerinde çalıştığını göstermektedir.



Koleksiyon Mobilya Bolmler Arası İlişkiler

Pazar Tanımlanması ve Pazara Giriş Stratejisi

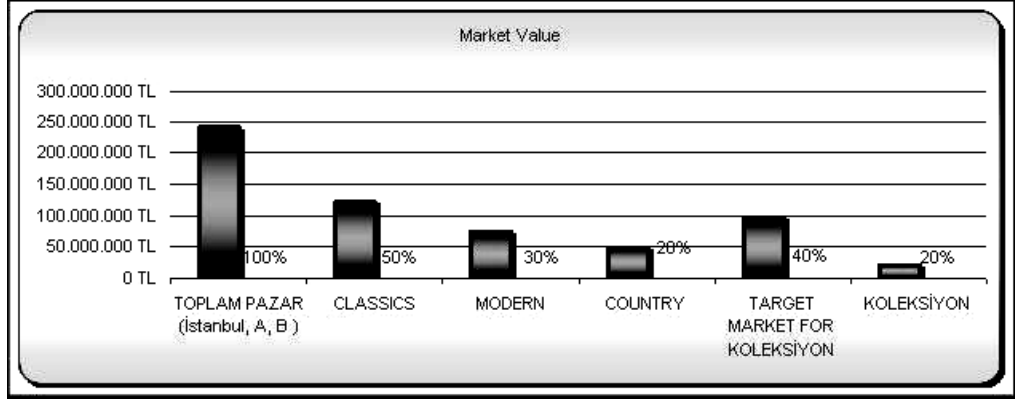
Koleksiyon Mobilya iç pazarda hedef kitle olarak A ve B grubu müşterileri seğmiştir. İç pazarda müşterilerine 6 ilde 10 adet mağaza ile hizmet vermektedir. Dış pazarda ise 18 ülkede 19 adet mağaza tarafından temsil edilmektedir.

şekil 6.20’de de grldğ gibi, Koleksiyon, bugün itibariyle potansiyel müşteri olarak gördüğü pazarın % 20’sini ele geçirmiştir, amaçlanan hedef ise pazar payını % 40’a çıkarmaktır. Bugün itibariyle Koleksiyon Mobilya’nın satış rakamları şöyledir:

Konsolide ciro : 41.116.861,48

Yurtiçi satışlar : 35.193.000

Yurtdışı satışlar : 5.924.000



Koleksiyon Mobilya'nın Pazar Payı ve Pazar Büyüme Potansiyeli

3.2.6. Urban Space Management (Kentsel Mekân Yönetimi)

URBAN SPACE MANAGEMENT

LEADING DEVELOPERS OF SPECIALTY RETAILERS CENTERS

Tarihçe ²⁰⁸

Urban Space Management (USM) İngiltere ve ABD'de perakende projeler üzerine uzmanlaşmış öncü gelişim ve işletme şirkettir ve her sene projeleri ortalama 15 milyon ziyaretçi çekmektedir. USM tarafından 1978'de yapılan Camden Lock, İngiltere'nin 4. en yoğun ziyaretçi alan destinasyonudur.

Yenilik Stratejisi ²⁰⁹

25 yılı aşkın süredir Urban Space Management şehrin içsel bölgelerine yeni kültürel ve ticari kullanımlar eklemek yoluyla hayat öpücüğü vererek diriltmektedir. Bunlar artık hizmet veremeyen ve verimli yararlar sağlayacak yaratıcı kullanım karmaları gerektiren şehir merkezinin çevresine dağılmış binalar olabilirler.

²⁰⁸ <http://www.urbanspace.com/>

²⁰⁹ <http://www.containercity.com>

Bu noktada Urban Space Management bir danışman, planlamacı, geliştirici, proje yöneticisi, yol gösterici ajans, promosyon uzmanı, perakende satış danışmanı ve şantiye yönetimi olarak çalışmaktadır. Yaklaşım hiçbir zaman bir çözümü empoze etmek değildir, sadece mekânların doğasını organik olarak büyütmektir. Yaratıcılık, bireysel girişimcilik ve bazen de performans başlangıç gereklilikleridir. Amaç halk için vazgeçilmez, uzun vadede ekonomik değer yaratacak ve sürekli şekilde çeşitlendirilmiş mekânlar yaratmaktır.

Pazar Fırsatları Belirlemek Hedefe Yönelik Değer Tekliflerini Geliştirmek

Konteynır şehir sistemi konteynırların yüksek dayanım oluşturmak üzere bir araya getirilmesi ile prefabrike çelik modüllerden çok çeşitli şekillerde yapı biçimleri elde edilmesidir. Bu şekilde bir araya getirilen modüller birçok planlama çözümüne ve kullanıcı ihtiyaçlarına cevap vermektedirler.

Her bir USM projesinde amaçlar hızlı reaksiyon, minimum maliyet, sahanın imkânlarına en uygun yaratıcı cevapları vermek ve en yüksek verimi almaktır. USM mekânları çoğunlukla trend oluşturmakta, istihdamı artırmakta, mülkü değerlendirmekte ve toplum özgüvenini artırmaktadır. Ele alına projelerde olabildiğince çabuk bir şekilde maliyet verimliliğin sağlandığı ve sahanın potansiyelinin gerçekliğe dönüştürülmesi esas olmaktadır.

Mevcut Bir Ürün ya da Hizmeti, Yeni ya da Daha Üstün Bir Şekilde Sunmak

USM tarafından geliştirilen konteynır şehri, çeşitli kullanımlara olanak veren ve bedeli ödenebilir konutlar sağlayan yenilikçi modüler bir sistemdir.

Bu alternatif yapım metodu yoluyla gençlik merkezleri, sınıflar, ofis alanları, sanatçı stüdyoları, yaşam ve çalışma alanları yaratılmıştır.

USM pazar segmentlerini konut, ticari, eğitim olarak 3 ayırabiliriz.

Konut: Container City

Konteynır Şehir 1 projesi Londra Dockland'da Trinity Buoy Wharf'ta yer almaktadır.

Bu yapı 2001'de 5 ay içerisinde tamamlanmıştır. Konteynır Şehir 1 projesi, 12 yaşam çalışma stüdyosundan oluşan bir şekilde ve 3 katlı olarak 4800 m2 kapalı alan içine tasarlanmıştır.

3 adet yaşam çalışma mekânının eklenmesi isteği üzerine 4. kat eklenmiştir.

Son derece uygun maliyetli olmasının yanı sıra Konteynır Şehir 1, % 80'i geri dönüşebilir malzemeden yapıldığı için çevre dostu bir yapıdır.

Tamamlanma yılı: 2001

Uygulama süresi : 4 gün

Mimar : Nicholas Lacey and Partners

Mühendis : Buro Happold

Yürütücü : Urban Space Management Ltd.

Kullanılan konteynır adedi : 20

Üretilen birim adedi : 15

Kullanım : yaşam / çalışma ve stüdyo mekânları



USM Konteynır Şehir Yaşam Ünitesi İç Görünüşü

Ticari: The Riverside Building

Thames Nehri'nin kıyısında ve Millenium Dome'un karşısında yapılmıştır. 22 ofis mekânını içermektedir.

Tamamlanma yılı : 2005

Uygulama süresi : 8 gün

Mimar : A.B.K Architects

Mühendis : Buro Happold

Yürütücü : Urban Space Management Ltd

Kullanılan konteynır adedi: 73

Üretilen birim adedi: 22

Kullanım : Stüdyo / ofis



USM Riverside Building Dış Görünüş

Eğitim: Fawood Children's Centre (Fawood Çocuk Merkezi)

2005 RIBA Stirling ödülünü almıştır.

2004'te tamamlanan Fawood Çocuk Merkezi revir, ofis mekânları ve eğitim mekânları olmak üzere 3 bloktan oluşmaktadır. Bu 3 blokun döşemeleri dış yürüme yolları ile bağlanmaktadır.

Stonebridge Yapı Enstitüsü tarafından bu yapının yenilikçi yaklaşımı 2005'te RIBA Stirling ödülüne layık görülmüştür.

Tamamlanma yılı : 2004

Uygulama süresi : 5 gün

Prensip kararlar belirleyicisi: Urban Space Management Ltd

Mimar : Alsop Architects

Mühendis : Buro Happold

Kullanılan konteynır adedi: 20

Üretilen birim adedi: 3 blok

Kullanım : Revir, ofis ve eğitim mekânları



Fawood Çocuk Merkezi Dış Görünüş

Müşteri İsteklerinin Tanımlanması ve Geri Besleme

Bir konteynır potansiyel müşteriler için şu anlamlara gelmektedir:²¹⁰

²¹⁰ http://www.archinect.com/forum/threads.php?id=33636_0_42_0_C

1. 20 yıl süren konut taksitlerinden kurtulmak
2. Farklı yerlere bungalow kurma özgürlüğüne sahip olmak
3. ¾ oranında çeliğin vereceği ev güveni duygusuna sahip olmak
4. Farklı işlevler yüklenebilecek mekânlara sahip olmak
5. Mimarsız tasarlayabileceğim bir eve sahip olmak
6. Küresel konut sorununa gerçek çözümler yaratmada yardımcı olmak

Geri Besleme

Konteynırlar sürdürülebilir bir tarz içerisinde modern evlere dönüşmektedirler ve elde edilen mekânlar birçok gelişme sonucu yapı dünyasında elde edilen ilerlemelere eşit olabilmektedir.

— THE SUNDAY TIMES

Gemi konteynırlarının yeniden kullanımı İngiltere'nin konut krizine alım gücünü zorlamayan, yeşille dost cevaplar verebilmektedir.

— THE GUARDIAN

Stil sahibi, ucuz ve çevreyle dost

SONUÇ

Yeni ürün geliştirme, rekabete dayalı günümüz pazarlarında, pazarlara yeni girmek arzusunda olan girişimcilere ezici rekabet baskısı altında dayanabilme gücünü, pazarlarda hâkimiyetlerini sağlamış firmalara ise mevcut konum ve üstünlüklerini koruma yeteneğini vermektedir.

Küreselleşmenin bir getirisi olarak algıladığımız yeni ürün geliştirme, bu noktada tıpkı küreselleşmenin kendisi gibi hem onu yaratan için bir fırsat, hem de kendine karşı bir tehdit oluşturmuştur. Bu nedenle şirketler sürekli nitelikte reaktif ve proaktif stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Yeni ürün geliştirme çabaları yapı itibarıyla büyük bir ödül ve tehlikeli bir riski beraberinde taşırlar. Bu noktada verilmesi gereken kararlar, birbiriyle ilgili her kilit departmanın doğru kararlarının bir sonucu olmalıdır. Üst üste kurgulanacak bu kararların doğruluğu ve isabet oranı başarıya ulaşmada birbirini desteklemelidir. Yeni ürün geliştirme konusunun anlatmaya çalıştığı öz, bu sürecin hangi şekilde işlemesi gerektiğidir.

Bu bağlamda yeni bir ürünü (bina, şehir planı, heykel, rekreasyon, dayanıklı tüketim malları vb. gibi) yaratacak tasarımcı, eserin bu bütün içerisinde ve stratejik öze bağlı kalarak tasarlanmasında, bu nosyona ait bilgilere sahip olmak zorundadır. Günümüz koşullarında pazarlanamayacak bir tasarımı yapmak kişisel bir tatminden öteye gidemeyecektir. Bizim tasarımı ele aldığımız yapı içerisinde stratejik hedefe yönelik, tabandan ve pazardan gelen seslere kulak vermeyen bir tasarım, büyük bir kaynak ve zaman israfına sebep olacaktır. Tasarımcı yeni ürün geliştirme eyleminin tüm safhaları ile ilgili bilgiye sahip olduğu noktada kendisinin veya şirketinin istediği sonucu verecek ürünü tasarlamakta büyük bir eylem yeteneğine sahip olacaktır.

Dünyada yeni ürün geliştirmeyi en başarılı şekilde yapan kurumların küresel şirketler adını verdiğimiz girişimler olduğunu görmekteyiz. Bunlar çok büyük sermayeli, kurumsallaşmış, yani kurum kültürünü, kurum kimliğini, kurum imajını ve buna bağlı alt marka imajlarını oturtmuş ve benimsetmiş şirketlerdir. Burada gözlenen,

yeni ürün geliştirme çalışmalarının, kendi oluşturulma sürecinin dışında belirli bir altyapı kurgusunu da gerektirdiğidir.

Türkiye’de yeni ürün geliştirme çalışmaları gerekli altyapı, bilgi, sermaye ve pazar şartlarının eksikliği ve uyumsuzluğu sebebiyle gelişmiş ülkelerdeki seviyeye ulaşabilmiş değildir. Yaygın ve bilimsel olarak kullanımı 1990’lı yıllara denk gelen bu konu ülkemizde halen belirli bir seviyeye ulaşabilmiş değildir. Bu konuyla ilgili Türkçe kaynaklar dahi son derece kısıtlıdır.

Kurumsallaşma çabalarını tamamlayamamış ülkemiz kurumları içerisinde hem kamuda hem de özel sektörde ürün ve hizmetleri geliştirme çabalarında bölümler arası eksiklikler ve iletişimsizlik göze çarpmaktadır. Değer erozyonu yaşanan ülkemizde, şirketlerin kendi değerlerini oluşturmaları ve bu değerler üzerinden ürünlere yönelik fayda tekliflerini yaratmaları süreci tatmin edici bir boyuta ulaşmamıştır.

Ülkemizde tasarım ve konstrüksiyonla ilgili bazı sektörlerde durum şu şekildedir: Pazarın ve tüketicilerin daha doymuş olduğu mobilya sektörü, bu zorunluluk üzerinden yeni ürün geliştirme çabalarına ayak uydurmak zorunluluğunu yaşamakta ve buna uygun pozisyon almaktadır. Tüketici tutum ve özelliklerinin günümüz tüketim toplumunda şekillenerek pazarlara yansması, moda ve trendler gibi hareketlerle yeni ürün geliştirme çabalarını belli bir noktaya getirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Ülkemizde inşaat sektörünü ele aldığımızda ise, pazarın doymunluktan aşırı uzak olması, talebin yüksek, buna oranla arzın düşük kalması, her ne kadar yeni ürün geliştirmeye uygun bir taban gibi gözüксе de, mevcut şartları kötüye kullanmak söz konusu dahi olsa girişimcilerin bu fırsatı geniş ve nitelikli bir çerçevede tanımlamadıkları, fırsata ve tüketiciye en uygun fayda teklifini geliştirmedikleri, bir nevi ne yapsak satılır düşüncesiyle hareket ettikleri görülmektedir.

Yeni ürün geliştirme konusunda istenilen modern yapıya genel anlamda ulaşmak değindiğimiz üzere kurumsallaşma çabalarının devamında ve toplumun bilinç ve eğitim seviyesinin yükselmesi ile mümkün olabilecek gibi görünmektedir. Bu bağlamda yeni nesillere yatırım yapılması en uygun ve akılcı yol olarak görünmektedir.

KAYNAKÇA

AAKER, D., “The Value of Brand Equity”, **Journal of Bussiness Strategy**, y:1 v:13, July-August, 1992, s.29.

ALLEN, T. J., **Studies Of The Problem Solving Process In Engineering Design**, IEEE Transactions on Engineering Management, EM13 ,1977.

ALPUGAN, O., DEMİR, H., OKTAV, M., ÜNER,N., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1987.

ANSOFF, H. I., “**Strategies For Diversification**”, Harward Business Review, 1957.

ARNOLD, J. E., **Useful Creative Techniques**, Source Book for Creative Thinking, S. J. Parnes and H. F. Harding, New York,1962.

ASSAEL, H., “**Segmenting Market Segmentation Strategies And Techniques**”, European Research, Vol 1, 1990.

AYERS, R. U., **Technological Forecasting And Long Range Planning**, McGraw Hill, New York, 1969.

BAKKALOĞLU, B., “Pazarlama Araştırması Perspektifinden Markalar ve Performanslarının Ölçümü”, **MediaCat**, yıl:6, sayı:44, Eylül 1998, s.26.

BARLOW, W., **The Importance Of Design**, The Design Council, Londra, 1989.

BARR, V., **Promotion Strategies For Design and Construction Firms**, Thomson Publishing, NewYork, 1995.

BAUDRILLARD, J., **La Societte De Consommation**, Editions Denoel, Paris, 1970.

BEGDE, B., **Elektronik Posta ve Telefon Yoluyla İletişim**, Koleksiyon Mobilya, İstanbul, 2006.

BENNET, P.D., **Dictionary of Marketing Terms**, 2.ed. American Marketing Pub Chicago, 1995.

BIGGADIKE, R. E., **Entry Strategy and Performance**, Harward University Press, Cambridge, 1976.

BLAICH, R., BLAICH J., **Product Design and Corporate Strategy Managing and The Connection For Competitive Advantage**, Mc Graw Hill, New York, 1993.

BOOZ-ALLEN F., HAMILTON, D., **New Product Management For the 1980's**, New York, 1982.

BOZKURT, İ., **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, MediaCat Yayınları, Kapital Medya, Ankara, 2000.

BRASSINGTON, F., PETTITT, S., **Principles Of Marketing**, 2nd ed., Pearson Education, İngiltere, 2000.

BRONOWSKI, J., “**Scientific American**”, Special issue, 1987.

BROWN, P.G., “QFD: Echoing The Voice Of Customer”, **AT&T Tecnical Journal**, March/April, 1991, pp. 18-32.

BRUCE, M., BIEMANS, W.G., **Meeting The Challenge Of The Design-Marketing Interface**, Wiley&Sons, Manchester, 1995.

BRUCE, M., ROY, R., **Integrating Marketing and Design For Commercial Benefit, Marketing Intellegence and Planning**, Londra, 1991.

BRUNSWICK, E., **The Conceptual Framework Of Psychology**, University Of Chicago Press, Chicago, 1957.

BUZZELI, R. D., QUELCH, J. A., BARTLETT C., **Global Marketing Management, Cases And Readings**, Addison- Wesley, 1995.

BÜYÜK BAYKAL, G. “Bütünleşik Pazarlama İletişimi ve Başlıca Özellikleri”, **İletişim Fakültesi Dergisi**, İstanbul Ün, 2001, s.323.

CALDER, B. J., “Focus Groups And The Nature Of Qualitative Marketing Research”, **Journal of Marketing Research**, 1977, pp.26-36.

CARPENTER, G. S., NAKAMOTO, K., “Consumer Preference Formation And Pioneerring Advantages”, **Journal of Marketing Research**, 26, 1989, pp.47-52.

CEMALCILAR, İ., **Pazarlama-Kavramlar, Kararlar**, Beta, Eskişehir, 1987.

- CEMALCILAR, İ., **Pazarlama, Kavramlar, Kararlar**, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.
- CHRISTOPHER, M, PAYNE, A., BALLANTYNE, D., **Relationship Management**, Oxford, 1991.
- COOPER, R. G, **Winning At New Products: Accelerating The Process From Idea To Launch**, Reading MA, Addison- Wesley, 1993.
- DACE, R., “Japanese New Product Development”, **Quarterly Review of Marketing**, 14, 1989, pp.23-31.
- DALEYMPLE, K., PERSONS, R., “**Marketing Management**”, BYY., 1976.
- DECK, M., **Why The Best Companies Keep Winning The New Product Race**, BYY. 1994.
- DECK, M., **High Performance New Product Development**, New York, BEY., 1994.
- DELOZIER, M.W., **The Marketing Communications Process**, McGraw Hill Book Company, New York, 1976.
- DEPELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., **Marketing Communications**, Pearson Education, Prentice Hall, England, 2001.
- DUERR, M. G., **The Commercial Development Of New Products**, Conference Board, New York, 1986.
- DUNCAN, T.R., EVERETT, S.E., “Client Perceptions of Integrated Marketing Communications”, **Journal of Advertising Research**, 1993, p.30.
- DUNCAN,T.R., “The Concept and Process of IMC”, BBDD tarafından düzenlenen **Future of Marketing Communication Konferansı**nda sunulan bildiri,İstanbul, 4 temmuz 1996.
- DUTKA, S., **DAGMAR-Ölçölür Reklam Sonuçları İçin Reklam Hedeflerini Tanımlamak**, çeviren:Haluk Mesci, Reklamcılık Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000.
- DÜNDAR, İ.P., **Basın İşletmelerinde Dağıtım Sisteminin Yapısı ve Özellikleri**, E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998.

EMC CARTHY, E.J., **Basic Marketing: A Managerial Approach**, 12. ed., Homewood, 16, Irwin, 1996.

EMİROĞLU, E., **Kurumsal Kimlik Oluşumunda Mimari Ürüne Yansıyan Simgesel Anlamların İncelenmesi**, İstanbul, İ.T.Ü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2002.

ENGEL, J.F., WARSHAW, M.R., KINNEOR, T.C., **Promotional Strategy-Managing the Marketing Communications Process**, 8. ed., Irwin Mc Graw-Hill, USA, 1994.

FILL, C., **Marketing Communications Frameworks, Theories and Applications**, Prentice Hall, Great Britain, 1995.

FITZROY, P.T., **Analitical Methods For Marketing Management**, Berkshire, 1976.

FRANCIS, A., WINSTANLEY, D., “Managing New Product Development”, *Journal of Marketing Management*, 4, 1988, pp.12-17.

FRANK, T., **Elektronik Posta Yoluyla İletişim**, Lindner, Arnstorf, Almanya, 2006.

GARİH, Ü., **Pazarlama-Tanıtım, Halkla İlişkiler**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.

GATIGNON, H., WEITZ, B., BANSAL, P., “Brand Introduction Strategies and Competitive Environments”, **Journal of Marketing Research**, 27, 1990, pp.45-46.

GEL, O.C., **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

GERTZ, D., BAPTISTA, J., **Grow To Be Great**, Free Press, New York, 1995.

GREN, P., WIND, J., “New Way To Measure Consumer Judgments”, **Harward Business Review**, 1975, pp.147-158.

GRIFFIN, A., HAUSER, J. R., “The Voice Of Customer”, **Marketing Science**, Winter, Vol: 12, 1993, pp.1-23.

GÖKSEL, A. B., KOCABAŞ, F., ELDEN, M., **Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam**, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1997.

GÜRÜZ, D., **Reklam Yönetimi**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1998.

HALEY, R. I. “Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool”, **Journal of Marketing**, 1968, p.32.

HART, S. J., SERVICE, L. M., “The Effects Of Managerial Attitudes To Design On Company Performance”, **Journal of Marketing Management**, 1988, p. 46.

HATİPOĞLU, Z., **Temel Pazarlama**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

HAUPT, E., KUBITZA, M., **Marketing and Communication For Architects – Fundamentals, Strategies and Practice**, Birkhauser-Publishers For Architecture, Basel, Boston, Berlin, 2002.

HAUSER, J. R., “Competitive Price And Positioning Strategies”, **Marketing Science**, 7, 1988, p.37.

HAUSER, J. R., WISNIEWSKI, K., **Consumer Analysis For General Travel Destinations**, Technical Report, North Western University, Evanston, 1979.

HAUSER, J.R., CLAUSING, D., “The House Of Quality”, **Harvard Business Review**, No.3, June, 1988, pp.129-156.

HOLAK, S. L., PARRY M. E., SONG, X. M., “The Relationship Of R&D Sales To Firm Experience : An Investigation Of Marketing Contingencies”, **The Journal of Product Innovation Management**, 1991, pp.67-75.

HOPKINS, D. S., “New Product Winners And Losers”, **Research Management**, 1981, p.43.

HUTTON, J.H., “Integrated Marketing Communication and the Evaluation of Marketing Thought”, **Journal of Business Research**, 37, 1996, pp.155-162.

ISENSEN, R., “Project Hindsight : An Empirical Study Of The Sources Of The Ideas Utilized In Operational Weapon Systems”, **Factors in the Transfer of Technology**, 1969, pp.37-41.

KADIBEŞEGİL, S., **Halkla İlişkilerde Temel İlkeler**, Tükelmat, İzmir, 1987.

KANCIOĞLU, M., “Çevresel İmaj-Kimlik-Anlam Bağlamında Akdeniz Bölgesi Turizm Binalarının İncelenmesi”, İstanbul, İ.T.Ü, yayınlanmamış doktora tezi, 2001.

KARABULUT, M., KAYA, İ., **Pazarlama Yönetimi ve Stratejileri**, 4.Baskı, Kore Ajans, İstanbul, 1991.

KARPAT, I., **Marka Yönetimi Süreci ve Tanıtımın Rolü**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2000.

KEENEY, R. L., RAIFFA, H., **Decision Analysis With Multiple Objectives**, John Wiley and Sons, New York, 1976.

KLEINSCHMIDT, E. J., **An Investigation into the New Product Process**, 1986.

KOCABAŞ, F., ELDEN, M., ÇELEBİ, S.İ., **Marketing PR**, MediaCat Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 2000.

KOCABAŞ, F., ELDEN, M., YURDAKUL N., **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle, İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2002.

KOTLER, P., **Principles of Marketing**, Second Ed, Prentice- Hall Inc, Englewood Cliffs, 1980.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**, Eight Ed, Prentice Hall, International Inc, New Jersey, 1999.

KOTLER, P., **Kotler ve Pazarlama – Pazar Yaratmak, Pazar Kazanmak ve Pazara Egemen Olmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

KOTLER, P., **Kotler ve Pazarlama**, Çev. Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

KOTLER, P., **Pazarlama Dünyası**, Çev. Nejat Muallimoğulları, Milenyum Baskı, USA, 2000.

KOTLER, P., **Pazarlama Yönetimi**, Çev. Nejat Muallimoğlu, Millenium Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

KOZANLI, T., Kişisel Görüşme, Eston Yapı A.Ş., İstanbul, 2005.

KURBAN, E.P., **Küresel Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Halkla İlişkilerin Rolü**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, , İzmir, 2002.

LINTON, I., MARLEY, K., **Integrated Marketing Communicatons**, Oxford, Butterworth Heineman, 1995.

MADIQUE, M. A., ZIRGER, B. J., “A Study of Success and Failure in Product Innovation”, **IEEE Transactions On Engineering Management**, 31, 1984, pp.192-203.

MALINAUSKAS, A., Kişisel Görüşme, Kusch+Co, Hallenberg, Almanya, 2006.

MARQUIS, D. G., “**The Anatomy of Successful Innovations**”, Innovation 1,1969.

MCMILLAN, I. C., MCGRATH, R.G., **Discovering New Points of Differentiation**, Harward Business Review, 1997.

MOORE, W. L., PREMIER, A. E., **Product Planning and Management: Designing and Delivering Value**, McGraw-Hill, NewYork, 1993.

MUCUK, İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

MYERS, S., MARQUİS, D. G., “Succesful Industrial Innovation: A Study of Factors Underlying Innovation in Selected Firms”, **NSF**, 1992, p. 69.

ODABAŞI, Y., **Tüketici Davranışı**, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 1986.

ODABAŞI, Y., **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:851, Eskişehir, 1995.

O’MEARA, J. T., “Selecting Profitable Products”, **Harward Business Review**, 1961,p.31.

PAGE A. L., ROSENBAUM, H. F., **Developing an Effective Concept Testing Program for Consumer Durables**, BYY, BEY, 1992.

PAGE, A. L., “Assesing New Product Development Practice and Performance: Establishing Crucial Norms”, **Journal of Product Innovation Management**, New York, 1993, pp.32-45.

PDMA, A. L., **PDMA Handbook**, Product Development And Manufacturing Association, New York, 1993.

PICKTON, D., BRODERICK, A., **Integrated Marketing Communications**, Pearson Education, Barcelona, Spain, 2001.

PRINCE, G. M., **The Practice of Creativity**, Collier Books, New York, 1970.

- QUINN, J. B., "Technology Forecasting", **Harward Business Review**, 1976, p.45.
- RAIFFA, H., **Assesment of Probabilities**, BYY, BEY, 1968.
- ROBERT, M., **Product Innovation Strategy**, McGraw-Hill, New York, 1995.
- ROBERTS, E. B., **Entrepreneurs in High Technology**, Lessons From MIT and Beyond, Oxford University Press, New York, 1991.
- ROBINSON, W. T., FORNELL, C., "The Sources of Market Pioneer Advantages in Customer Goods Industries", **Journal of Marketing Search**, 1988, p.22.
- ROSENAU, M., MORAN, J., **Managing The Development of New Products**, Van Nostrand Reinhold, New York, 1993.
- ROSENBLOOM, R. S., and CUSUMANO, M. A., "Technological Pioneering and Competitive Advantage: The Birth of the VCR Industry", **California Management Review**, 1987, pp.29-47.
- ROSENTHAL, S., **Building A Workplace Culture to Support New Product Introduction**, Boston University Press, Boston, 1990.
- ROSENTHAL, S., **Effective Product Design and Development**, Business One Irwin, Homewood, 1992.
- ROTHWELL, R., WHISTON, T. G., "Design, Innovation and corporate Integration", **R&D Management**, 20, 1990, pp. 193-201.
- SCHIFMAN, L. G., **Consumer Behaviour**, 2. Ed, Prentice Hall Inc., USA, 1983.
- SCHMALENSEE, R., "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands", **American Economic Review**, 27, 1982, pp.23-26.
- SCHULTZ, D.E., "The IMC Process", at **the Second Annual Symposium on IMC at Northwestern University**, Nowember 11,1992, Published by the Integrated Advertising Departmant, Medill School Of Journalism, 1992, s.12.
- SCHULTZ, D:E., TANNENBAUM, S.I., LAUTERBORN, R., **The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications**, NTC Business Book, Chicago, 1995.

SCHULTZ, D.E., S. WALTERS, J., **Measuring Brand Communication ROI**, ANA Inc., USA, 1997.

SEVER, S., **Bütünleşik Pazarlama İletişimi Yaklaşımı**, A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, , Eskişehir, 1998.

SHIMP, T.A., **Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications**, 4. ed., Dryden Press, USA, 1997.

SLADE, M., “Understanding the Brief”, **Engineering**, 230, 1989, pp.12-15.

TAPAN S. ve Diğerleri, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fak. Yayınları, Eskişehir, 1999.

TENER, H., Kişisel Görüşme, Kelebek Mobilya Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul, 2005.

TEK, Ö.B., **Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**, Kartal matbaacılık, İzmir, 1990.

TOKATLI, A., “Yeni Ürün Geliştirmede Hedef Kitle Tanımının Tasarım Sürecine Etkisi:Yeni Ford Kargo Örneği”, İstanbul, İ.T.Ü, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2004.

TUNCEL, H. “Nedir Şu Tümlleşik Pazarlama Dedikleri?”, **MediaCat**, Yıl 5 Sayı 33, Ekim 1997, s. 20.

TUNCER D., ve diğerleri, **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Ankara, 1992.

TYBOUT, A. M., and HAUSER, J. R., “A Marketing Audit Using a Conceptual Model of Consumer Behaviour: Application and Evaluation”, **Journal of Marketing**, 45, 1981, pp.23-25.

ULRICH, T. K., EPPINGER, S. D., **Product Design And Development**, Second Ed, McGraw Hill, Newyork, 2000.

URBAN, G. L., CARTER, T., GASKIN S., MUCHA, Z., “Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications”, **Management Science**, 1986, pp.45-47.

URBAN, G. L., STAR, S., **Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions**, Prentice Hall, Eagle Wood Cliffs, 1991.

URBAN, G. L., HAUSER, J. R., **Design and Marketing of New Products**, 2nd Ed, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1993.

UTTERBACK, J. M., “Innovation in Industry and the Diffusion of Technology”, **Science** **183** ed, 1974.

VANDERMERWE, S., **From Thin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value Through Services**, Butterworth Heinemann, Oxford, İngiltere, 1994.

VON HIPPEL, E., **The Sources of Innovation**, Oxford University Pres, New York, 1998.

VON OECH, R., **A Whack on the Side of the Head: How You can Be More Creative**, Warner Books, New York, 1990.

WALSH, V., ROY R., BRUCE, M., POTTER, S., **Winning by Design**, Basil Blackwell, Oxford, 1992.

WILKIE, W. L., **Consumer Behaviour**, Wiley and Sons, University of Florida, 1986.

WIND, Y., ROBERTSON, T., FRASER, C., “Industrial Product Diffusion by Market Segment”, **Industrial Marketing Management**, 11, 1982, p.48.

YILMAZ, A., PİRTİNİ, S., “İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetiminin (CRM) Esasları ve Strateji Oluşturma”, **Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon, 2002.

YÜKSEL, H., **İkna Edici İletişim**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 94, Eskişehir, 1994.

_____, **Business Week**, October 25, 1991, Special Issue, 1991.

_____, Harward Business Review, **Innovation**, Harward Business Scholl Publishing, Boston, 1991.

_____, Stu’s News, “**Marketing Prioritizing**”, **Professional Development Resources**, 1992, p.27.

_____, www.containercity.com/, Erişim Tarihi: 26.3.2006.

_____, www.managementfirst.com/articles/kotler.html **9**, Erişim Tarihi: 22.4.2006.

_____, www.urbanspace.com/, Erişim Tarihi: 17.5.2006.

_____, www.archinect.com/forum/threads.php?id=33636_0_42_0_C, Erişim Tarihi:
12.10.2006.

ÖZET

Küreselleşen dünya pazarları içerisinde giderek artan rekabet, beraberinde geride kalana ve kaybedene yaşama şansı vermeyen bir atmosferi getirmiştir. Sınırlara sığmayan bu coğrafyada ayakta kalabilmek önceden tanımlanmış ve tartılmış stratejilerin varlığı ile mümkündür. Bu bağlamda bu pazarlara tasarlayacakları ürünler ile merhaba diyecek tasarımcıların artık sanata olan bağlılıklarını yeni disiplinler ile sorgulamaları gerekmektedir. Burada beklenen tasarımcının veya sanatçının tasarladığı ürünü pazarlanabilir özelliklere sahip bir şekilde kurgulaması, yaratmasıdır. Pazarlama açısından bakıldığında ise pazarlanabilir bir ürünün tüm bu kıran kırana rekabet içinde yaşayabilmesi tasarımdan aldığı güçle farklılaşmasına bağlıdır.

Öznel kazançlar ve nesnel özellikler, tasarım ve pazarlamanın çevre değerlerinden alacakları referansla ortak stratejiye bağlı kalarak etkileşimli olarak ortaya koyacakları kurgunun temelidir. Yaşam döngüsü uzun bir ürün, tasarımcının başarısı ve tasarlananın pazarlarda tutunma becerisi, tasarım pazarlama ekseninde nitelikli bir çalışmanın sonucudur.

Bu çalışmanın amacı; ürünün oluşum ve yaşam evrelerini oluşturan yenilik stratejisi, fırsat saptama ve tasarım süreci evrelerinde tasarım, pazarlama, Ar-Ge, finans, üretim, idari vb. bölümlerin başarıya ulaşmada koordineli olarak ne şekilde çalışmaları gerektiğinin incelenmesidir.

Çalışmada; anlatılan teorik bilgilerin küresel pazarda ve Türkiye inşaat ve mobilya sektöründe kıyaslanarak betimlenmesine çalışılmıştır.

ABSTRACT

As the world's market is getting more globalized with a much more higher competitiveness everyday, it's got really hard for the losers and the ones who don't update themselves to survive. In this geography which doesn't fit into borders, it has become an obligation to establish an identified and evaluated strategy for the product in the market. According to this designers willing to get into these markets with their own creations have to question their abilities not only with art but with the other new disciplines. What expected in here is that designers creation should be marketable. From the perspective of marketing in this high competitiveness, survivor products depend on differentiation which is fed by the design.

Subjective benefits and objective features are built up by design and marketing with the help of strategy in an interaction influence of the environment. A product with long life cycle, success of a designer and the success of a product in the market relies on a qualified design marketing axis.

This study aims to see how design, marketing, R&D, finance, production, management departments have to work all together in all the process of new product development; innovation strategy, opportunity identification, design process. The theoretical information told in the dissertation has been compared in the global market and the Turkish construction and furniture sector.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi	21.08.1980	
Doğum Yeri	Erzurum	
Ortaokul	1991 - 1995	M.E.V Özel Avni Akyol Lisesi
Lise	1995 - 1998	M.E.V. Özel İzmir Fen Lisesi
Lisans	1998 - 2003	Dokuz Eylül Üniversitesi Mimarlık Fakültesi
Yüksek Lisans A.B.D	2003 - 2007	Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi H.İ.T

Çalıştığı kurumlar:

2007 –.....	DESNA Investment Grup, St.Petersburg
2006 – 2007	ENKA İnşaat, Moskova
2004 – 2005	Beşiktaş Mimarlık Bürosu, İstanbul
2003 – 2004	Tepe İnşaat, İzmir